

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية  
والرياضية  
فرع: الادرة والتسيير الرياضي  
تخصص: تسيير الموارد البشرية



معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم: الادرة والتسيير الرياضي  
رقم: .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: بلواضح عبد الكريم

بعض وظائف الإدارة الرياضية ودورها في تحسين  
تسيير المؤسسات الرياضية  
-دراسة ميدانية ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	د. بريكي طاهر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	د. خضار خالد
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	د. برباخ رابح

السنة الجامعية: 2024/2023م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

# شكر وعرفان

## كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله أولاً على عطائه وكرمه وتوفيقه لنا لإتمام هذا البحث ونسأله سبحانه السداد والتوفيق والقبول فيما بحثنا وفيما اجتهدنا وأن يجعله نورا بين يدينا يوم القيامة.

نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا إلى أستاذنا الفاضل القدير "خضار خالد" لما قدمه لنا من توجيهات وإرشادات ونصائح ومعلومات قيمة، فدعاؤنا له بالخير والعافية وأن يحفظه الله ويرعاه ويديمه ذخرا للعلم والعلماء.

كما نتوجه بالشكر لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي، كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى:

- التعرف على دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.
- التعرف على دور التخطيط في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.
- التعرف على دور التنظيم في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.
- التعرف على دور في الرقابة تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.

من خلال الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط دالة للتخطيط دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.
- توجد علاقة ارتباط دالة للتنظيم دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.
- أنه توجد علاقة ارتباط دالة للرقابة دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

## **Abstract:**

The study aimed to:

- Identify the role of sports management in improving the administration of sports institutions in the Wilaya of M'Sila.
- Identify the role of planning in improving the administration of sports institutions in the Wilaya of M'Sila.
- Identify the role of organization in improving the administration of sports institutions in the Wilaya of M'Sila.
- Identify the role of control in improving the administration of sports institutions in the Wilaya of M'Sila.

The study concluded with the following results:

- There is a significant correlation between the role of planning and the improvement of sports institutions administration.
- There is a significant correlation between the role of organization and the improvement of sports institutions administration.
- There is a significant correlation between the role of control and the improvement of sports institutions administration.



فهرس

فهرس المحتويات



المقدمة:	أ
الفصل الأول:	4
الإطار العام للدراسة	4
إشكالية الدراسة:	5
2. التساؤلات الجزئية:	5
3. فرضيات الدراسة:	5
4. أهمية الدراسة:	5
5. أهداف الدراسة:	6
6. أسباب اختيار الموضوع:	6
7. تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:	6
8. الدراسات السابقة	8
الفصل الثاني: الإطار النظري:	16
تمهيد:	17
1. طبيعة الإدارة الرياضية:	18
1.1. تعريف الإدارة الرياضية	18
2.1. أهمية الإدارة الرياضية	19
3.1. تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:	20
2. وظائف الإدارة الرياضية:	22
3.1. وظيفة التوجيه:	28
4.2. وظيفة الرقابة	30

35.....	(3)النماذج الحديثة للإدارة الرياضية:
43.....	المؤسسات الرياضية:
43.....	1.1. مفهوم المؤسسة:
44.....	2.1. تعريف المؤسسة:
44.....	3.1. نشأة وتطور المؤسسة:
46.....	4.1. خصائص المؤسسة:
46.....	5.1. أهداف المؤسسة:
49.....	(1)المؤسسات الرياضية:
49.....	1.2. مفهوم المؤسسات الرياضية:
50.....	2.2. أهداف المؤسسات الرياضية:
51.....	3.2. المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية:
51.....	4.2. المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي:
52.....	(2)المؤسسات والمنشآت الرياضية الجزائرية:
57.....	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
58.....	تمهيد:
58.....	1- الدراسة الاستطلاعية
58.....	1-1- المجال المكاني:
58.....	1-2- المجال الزمني:
58.....	1-3- عينة البحث:
59.....	2- المنهج المتبع:

59	3- أدوات وتقنيات البحث:
60	4- حدود الدراسة:
61	5- الطريقة الإحصائية:
63	6- صعوبات البحث: Erreur ! Signet non défini.
63	الفصل الرابع:
63	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
64	تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الموزع على المدربين
64	1- عرض ومناقشة المحور الأول والمتعلق بالفرضية الأولى:
70	1-1- تفسير نتائج المحور رقم (1) المتعلق بالفرضية الأولى:
71	2- تحليل نتائج الفرضية الثانية: للتنظيم دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية....
77	1-2- تفسير نتائج المحور رقم (2) المتعلق بالفرضية الثانية:
77	1-3- تفسير نتائج المحور رقم (3) المتعلق بالفرضية الثالثة:
77	3- تحليل نتائج الفرضية الثالثة: للرقابة دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية....
85	1-3- تفسير نتائج المحور رقم (3) المتعلق بالفرضية الثالثة:
87	خاتمة
90	قائمة المصادر والمراجع
95	الملاحق:



# مقدمة



## مقدمة:

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم الجوانب التي تؤثر على تطور ونجاح الرياضة في مختلف أنحاء العالم. فهي تشكل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها جميع الأنشطة الرياضية سواء على المستوى المحلي أو العالمي، يتمثل دور الإدارة الرياضية في توجيه وتنظيم الأنشطة الرياضية بشكل فعال، وتوفير البنية التحتية اللازمة، وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف الرياضة بشكل عام. ( ابراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص15)

تتكون الإدارة الرياضية من عدة عناصر أساسية تعمل معاً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، ومن بين هذه العناصر: التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الأهداف والخطط اللازمة لتحقيقها، وتنظيم الأنشطة الرياضية بشكل منظم ومنسق، وإدارة الموارد المتاحة بشكل فعال مثل الميزانية والمرافق الرياضية، كما تشمل الإدارة الرياضية أيضاً إدارة الموارد البشرية وتطوير القيادات الرياضية لضمان وجود كوادر قادرة على تحقيق النجاح في الميدان الرياضي.

رغم أهمية الإدارة الرياضية إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي تعيق قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، ومن بين هذه التحديات: قلة التمويل والموارد المالية التي تعيق قدرة الأندية والاتحادات الرياضية على تطوير الأنشطة الرياضية وتوفير البنية التحتية اللازمة، كما تواجه الإدارة الرياضية تحديات في إدارة العلاقات العامة والاتصال، وتسويق الفعاليات الرياضية لجذب الجماهير وزيادة الاهتمام بالرياضة. ( ابراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص16)

تُعد المؤسسات الرياضية في الجزائر جزءاً أساسياً من الهوية الوطنية والثقافية، حيث تحظى الرياضة بمكانة كبيرة في قلوب الجزائريين، وتتمثل هذه المؤسسات في مجموعة واسعة تتضمن الأندية الرياضية، والاتحادات الرياضية، والمراكز الرياضية، والهيئات الإدارية المعنية بتنظيم وتطوير الرياضة في البلاد. ومع تحقيق الرياضة دوراً متنامياً في المجتمع الجزائري، تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات والفرص التي تشكل محوراً للنقاش والتحليل. (أحمد مختار عمر، 2008، ص22)

رغم التاريخ الطويل والتطورات التي شهدتها، إلا أن المؤسسات الرياضية في الجزائر تواجه العديد من التحديات، من بين هذه التحديات نذكر قلة التمويل والدعم المادي الذي يعيق قدرتها على تطوير البنية التحتية الرياضية وتوفير الفرص المناسبة للرياضيين، كما تواجه المؤسسات الرياضية صعوبات في إدارة العلاقات مع الجهات الحكومية والشركات الخاصة للحصول على الدعم المالي والإعلاني الضروري.

على الرغم من التحديات، إلا أن هناك العديد من الفرص المتاحة للمؤسسات الرياضية في الجزائر، فالاهتمام المتزايد بالرياضة واللياقة البدنية يعزز من فرص الحصول على التمويل والدعم المالي من مختلف الجهات، سواء كانت حكومية أو خاصة، كما تتيح الفعاليات الرياضية المختلفة فرصًا لتعزيز العلاقات الدولية وتبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية في الخارج. (إيمان فاضل السمراي، 2004، ص30)

مع استمرار التغيرات في البيئة الرياضية العالمية والمحلية، من المهم أن تتطور المؤسسات الرياضية في الجزائر لمواكبة هذه التحولات وتحقيق النجاح المستدام، ومن بين التحديات المستقبلية التي قد تواجهها تحسين بنية التحتية الرياضية، وتعزيز الشفافية والحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية، وزيادة التعاون والتنسيق بين الأطراف المعنية، ومع مواجهة هذه التحديات، يتوجب على المؤسسات الرياضية في الجزائر الاستفادة من الفرص المتاحة وتطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز دورها وتحقيق أهدافها بنجاح في المستقبل. (إيمان فاضل السمراي، 2004، ص31)

بهذا الشكل، تمثل المؤسسات الرياضية في الجزائر جزءًا أساسيًا من البنية الرياضية في البلاد، وتحمل مسؤولية كبيرة في تطوير الرياضة والمساهمة في تحقيق النجاحات على الصعيدين المحلي والدولي. (طلحة حسام الدين، 1997، ص31)





## الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة



إشكالية الدراسة:

هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة؟

2. التساؤلات الجزئية:

- هل التخطيط له دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة؟
- هل التنظيم له دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة؟
- هل الرقابة له دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة؟

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.
- للتنظيم دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.
- للرقابة دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.

4. أهمية الدراسة:

- تُساهم الدراسة في فهم أفضل لدور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.
- تُقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين تسيير المؤسسات الرياضية.
- تُساعد الدراسة في توعية صانعي القرار بأهمية الإدارة الرياضية.

5. أهداف الدراسة:

- التعرف على دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.
- التعرف على دور التخطيط في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.
- التعرف على دور التنظيم في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.
- التعرف على دور في الرقابة تحسين تسيير المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.

أسباب اختيار الموضوع:

ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة المواضيع المتعلقة بالإدارة الرياضية.
- أهمية الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

موضوعية:

- نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال..

تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

1. الإدارة :

اللغوي: والتي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي: دانيال ريع: معجم عربي فرنسي ، ، 1983، ص 1875.

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

## التعريف الإجرائي

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

## 2. الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيللي، بلاتش وبيتل "1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية (إبراهيم عبد العزيز شيحا ، 1983 ،

ص 41)

## التعريف الإجرائي:

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

## 3. التسيير:

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (محمد رفيق الطيب ، 1995 ، ص216)

كما يعرفه "يوسف يصاديق": هو مسايرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.

### التعريف الإجرائي:

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

### 4. المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم التوجيه المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا. (عصام بدوي: ،2000، ص17)

### الدراسات السابقة

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

الدراسة الأولى: دراسة افرجن غنية : ضمن نيل شهادة الماجستير سنة 2008 بعنوان :

التسيير الاداري وعلاقته بالاداء الرياضي النخبوي

أهداف الدراسة:

- الكشف على مدى تماشي التسيير الاداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم.

- اظهار اهمية التسيير الاداري في رفع مستوى. توسيع المفاهيم الادارية عند الاداريين لتحقيق النجاح في عملهم.

**المنهج المتبع:** هو المنهج الوصفي

**عينة البحث:** تتكون من 126 منهم 06 مسؤولين و 120 عمال النوادي بما فيهم : مدربين اداريين اخصائين أدوات جمع المعلومات :

الأداة المستعملة في هذا الموضوع هي الاستبيان.

النتائج المتوصل اليها:

التسيير الاداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير ملائم لرفع مستوى الأداء الرياضي.

الجانب القانوني غير ملائم لتسيير الجيد وله انعكاس سلبي.

انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات والنمط القيادي الفوضوي الذي يسود في النوادي.

**تعليق على الدراسة:** في ضوء ما سبق من الدراسات السابقة يتضح لنا أن الدراسة الأولى :

تتاولت " التسيير الاداري و علاقته بالأداء الرياضي الخبوي" وذلك قصد اظهار أهمية التسيير

الاداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبوي في كرة القدم، أما دراستنا الحالية فقد اهتمت

واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع التسيير في المجال الرياضي وذلك بهدف لقاء الضوء

على اهمية التسيير الاداري في المنشآت الرياضية ، وأما المنهج فقد اتبعنا نفس المنهج و هو

المنهج الوصفي ونفس الأداة وهى الاستبيان ، وقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة موجهة للمسؤولين و عمال النوادي أما عينتنا موجهة الاداريين، تم اعتماد على طريقة العشوائية في اختيار العينة .

**الدراسة الثانية : هزرشى سليمان مذكرة لنيل شهادة الماجيستر تحت عنوان: التخطيط والمتابعة للإدارة المنشأة الرياضية سنة 2010/2011**

**مشكلة الدراسة:** هل يمكن للتخطيط والمتابعة رفع مستوى تسيير ادارة المنشأة الرياضية؟  
**هدف البحث:** اهمية التخطيط ووالمتابعة ادارة المنشأة الرياضية وتصحيح الانحرافات والاختفاء  
**فرضيات الدراسة:**

- يؤثر التخطيط ايجابيا في رفع مستوى ادارة المنشأة الرياضية.
- تعمل متابعة المنظمة على رفع مستوى ادارة المنشأة الرياضية.
- توفر الشروط إحداث المنشأة الرياضية يحقق اهداف تسيير ادارتها

**المنهج المتبع :** المنهج الوصفي

**مجتمع البحث :** المنشآت الرياضية لولاية الجلفة

**عينة البحث :** اعتماد على العينة العشوائية و اختيار 40 اداري من المنشآت الرياضية لولاية الجلفة

**ادوات البحث :** اعتماد على اداة استبيان

**اهم النتائج المتوصل اليها**

- للتخطيط والمتابعة دور بالغ الاهمية في نجاح ادارة
- المتابعة تسيير وفق استراتيجية فعالة مردها الى وجود انسجام على مستوى ادارة المنشأة الرياضية

التعليق على الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و هو منهج الذي اعتمدناه في دراستنا ، كما اعتمدت على العينة العشوائية في اختيار افراد المجتمع ، كما تناولت هذه الدراسة الاستبيان والملاحظة في جمع المعلومات اما نحن اعتمدنا على استبيان فقط و قد اشتركت هذه دراسة مع دراستنا في معرفة دور واهمية التخطيط في المنشأة الرياضية

**الدراسة الثالثة: قرينيش وهيبة مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت**

**عنوان "تأثير استراتيجية الادارة الرياضية على الاداء الرياضي سنة 2009/2010**

مشكلة الدراسة: مامدى تأثير استراتيجية الادارة الرياضية التي تنتهجها اندية القسم الأول للبطولة الجزائرية على مردودها الرياضي

**هدف الدراسة :** وضع دليل بين ايدي المسؤولين في قطاع الرياضة و الهيئات المعنية

الاستعانة به قصد تفادي الازواج التي لا تتلاءم مع اهداف الدراسة

**الفرضيات :**

- تأثير وظيفة التخطيط على الاداء الرياضي لدى اندية القسم الأول للبطولة الجزائرية لكرة القدم
- وظيفة التنظيم لها تأثير على الاداء الرياضي للاعبين كرة القدم للبطولة الجزائرية
- تأثير وظيفة التوجيه على الاداء الرياضي للاعبين كرة القدم للبطولة الجزائرية
- عملية اتخاذ القرارات واصدار الأوامر تؤثر فعلا على الاداء الرياضي للاعبين القسم الأول للبطولة الجزائرية
- للرقابة تأثير على الاداء الرياضي للاعبين كرة القدم للبطولة الجزائرية

**المنهج المتبع :** المنهج الوصفي

**مجتمع البحث :** افراد الطاقم الاداري للنادي الرياضية اي مسيرين واداريين في النوادي

الرياضية للقسم الأول

**عينة البحث :** اعتماد على العينة العشوائية و قد وقع اختيار على 05 نوادي من القسم الاول

من مسيرين و اداري

**ادوات البحث :** استبيان

**اهم النتائج المتوصل اليها :**

1 ان طبيعة التخطيط التي تعتمد عليها الادارة الرياضية للاندية القسم الأول لكرة القدم يؤثر على مردود لاعبيها 2 ان نوع التنظيم الذي تعتمد عليها الادارة الرياضية للاندية القسم الاول لكرة القدم يؤثر على مردود لاعبيها 3 ان كيفية اصدار الأوامر من طرف الادارة الرياضية للاندية القسم الأول لكرة القدم يؤثر على مردود لاعبيها 4 ان عملية التوجيه التي تعتمد عليها الادارة الرياضية للاندية القسم الأول لكرة القدم يؤثر على مردود لاعبيها 5 ان عملية الرقابة المعتمدة من طرف الادارة الرياضية للاندية القسم الاول لكرة القدم يؤثر على مردود لاعبيها التعليق على الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وهو نفس المنهج المعتمد في دراستنا ، كما اعتمدت على العينة العشوائية في اختيار افراد المجتمع وهي ايضا العينة التي طبقنها ، كما تناولت هذه الدراسة اداة الاستبيان اعتمدنا ايضا عليها في جمع المعلومات وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في الادارة الرياضة للمنشات

**الدراسة الرابعة: دراسة شوراني محمد أمين ضمن نيل شهادة الماستر سنة 2015 بعنوان "**

**دور التسيير الاداري الاستراتيجي في ترقية المنشآت الرياضية "**

**أهداف الدراسة**

- معرفة أثر الادارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
- الكشف على اهمية مساهمة الادارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.

- التعرف على مدى تأثير الادارة الرياضية في تنوع التسيير داخل النمشة الرياضية

**المنهج المتبع المنهج الوصفي**

**الأدوات المستعملة: هو الاستبيان**

**العينة: 15 اداري**

**النتائج المتوصل اليها**

- للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشات الرياضية

- يعتبر التنظيم الإطار الخارجي في العملية الادارية و تحديد المسؤوليات

- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشات الرياضية .

**التعليق على الدراسة**

تناولنا: " دور التسيير الاستراتيجي في ترقية المنشات الرياضية " وذلك لقاء الضوء وظائف

التسيير من التخطيط الى الرقابة و معرفة مدى اهمية هذه الوظائف في تطوير و مدى

مساهمتها وأثرها في ترقية المنشات الرياضية، أما دراستنا الحالية كان لها نفس الهدف وتسلط

الضوء على الادارة الرياضية و مدى مساهمة وظائفها : التخطيط ، التنظيم ، الرقابة . في

تطوير المنشات الرياضية ، واتبعنا نفس المنهج و هو المنهج الوصفي و نفس الادوات ايضا و

هي الاستبيان موجهة للاداريين ، و قد اعتمدت الدراسة على نفس العينة وكذلك الطريقة

العشوائية في اختيار العينة و بصة عامة فقد استفدنا من الدراسات السابقة في صياغة و تحديد

ابعاد المشكلة و طرق جمع المعلومات و البيانات و تحليلها ، كما استفدنا منها في تحديد منهج

الدراسة

**الدراسة الخامسة: ناضور ياسين شهادة الماستر تحت عنوان دور الادارة الرياضية والتسيير**

**الرياضي في ترقية تحسين المنشات الرياضية تاريخ الدراسة: 2011/2012**

**مشكلة الدراسة: هل للادارة والتسيير في تحسين المنشات الرياضية؟**

**هدف الدراسة:**

اثراء البحث العلمي مع كشف اسباب تدهور المنشآت الرياضية.

**الفرضيات:**

1 اعتماد ادارة النشأة الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق اهدافها بشكل ايجابي

2 هناك اسباب مختلفة تؤدي الى تدهور المنشآت من المادية وبشرية

**المنهج المتبع : المنهج الوصفي**

**مجتمع البحث :** يتكون من اداري المنشآت الرياضية بولاية بومرداس

**عينة البحث :** اعتمدت على العينة العشوائية واختير 20 اداري

**ادوات البحث :** اداة الاستبيان

**اهم النتائج المتوصل اليها :**

- للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية

- ان اسباب تدهور المنشآت الرياضية تكون بشرية ومادية

**التعليق على الدراسة :**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما اعتمدت العينة العشوائية في اختيار افراد المجتمع وهي نفس الطريقة التي اعمدنا عليها في دراستنا ونفس المنهج ايضا ، كما اعتمدت على اداة استبيان وهذا ما اعتمدنا عليه ايضا في جمع المعلومات ، وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في معرفة دور الادارة في تطوير المنشآت الرياضية

**خلاصة:**

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



## الفصل الثاني: الإطار النظري



### تمهيد:

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

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

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

## 1) طبيعة الإدارة الرياضية

### 1.1. تعريف الإدارة الرياضية

(الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة). (طلحة حسام الدين، 1997، ص 8)

(الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم). (حسن شاكوت وحسن معرض، د ت: 152)

الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه الهيئات الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة De Sens Kelley Blanten. And Beitel عرف كل من بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية.

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

- ماري باركر: من انجاز الأعمال بواسطة الناس.
  - فايول **fayol**: يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
  - فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا.
- (عصام بدوي، ص 20)

## 2.1. أهمية الإدارة الرياضية

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

يمثل المحال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المحال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه. (طلحة حسام الدين عدله عيسى مطر، 1997، ص 25)

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

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

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمنا لتحقيق الأهداف المرسومة.

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

### 3.1. تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي: (طلحة حسام الدين عدله عيسى

مطر، 1997، ص 19)

ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى

ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين.

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

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

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فان التاريخ لتطور الفكر الإداري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا تحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا والإلزامي موضوعا مما أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام، وقد تصارعت على القمة، فان انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني

أبدا اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله فهو لم يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

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

### (2) وظائف الإدارة الرياضية:

#### 1.2. وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم الجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم. (إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن الأحمد الشافعي، 2003 ص-ص 17-1)

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

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

ويعرف السلمي التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع ". (عثمان محمد الحليم، 1999، ص 19)

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

#### أهمية ومزايا التخطيط:

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

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

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

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

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

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

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

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

#### مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط واختيار الأصلح منها.
- وضع برامج التنفيذ وفق للأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني. (ابراهيم محمود عبد المقصود. حسن الأحمد الشافعي، ص ص 18 - 19)

## 2.2. وظيفة التنظيم:

### تعريف التنظيم:

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظم. (عصام بدوي، ص 79)

هو عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف. (حسن عبد الجواد، 1984، ص 5)

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

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

### أهمية التنظيم:

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

#### أ - تصميم الهيكل الوظيفي.

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

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.
- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.
- التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.
- التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين.

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

- **مبدأ ضرورة التنظيم:** إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.
- **مبدأ هدف التنظيم:** سهر الجهود الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.
- **مبدأ التخصيص في العمل:** تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.
- **مبدأ الوظيفة:** هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف وليس حول الأشخاص. مبدأ وحدة الهدف: اتقاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع.
- **مبدأ التجانس في العمل:** تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب.
- **مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية**
- **مبدأ نطاق الإشراف:** ويشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية في الإشراف
- **مبدأ تفويض السلطة:** تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه.
- **مبدأ إمكانية إدارة المشروع:** إعطاء الاستقلال الإداري إلى حد كبير للوحدات الإدارية إذا زادت الأعمال في المشروع بشكل يصعب إدارته.

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

أنواع التنظيم: (إبراهيم محمود عبد المقصود حسن احمد الشافعي، ص 11)

- التنظيم الرسمي.

- التنظيم غير الرسمي.

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

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

ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً والجماعة الصغيرة هي أحد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة، ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء

قوية إليها بما لا يتوافق بالنسبة للمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها، والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده الغير الرسمية من الأعلى إلى الأسفل في صورة أمر.

### 3.1. وظيفة التوجيه:

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

### تعريف التوجيه

- ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة محمد بأنه: الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وتريدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة".
- ويعرفه على الشرقاوي وعمر غنايم بأنه : " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".
- ويعرفه إبراهيم الغمر بأنه: " العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيظهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية"
- ويعرفه سيد الهواري التوجيه بأنه: " الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف وبذلك يحل التوجيه إلى عنصرين مترابطين: (طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر، 1997، ص 83)

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

- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.

### مبادئ التوجيه

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

### الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه

- انه عمل ديمقراطي يسيره التقاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.
- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.
- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.
- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الاتصال المتنوعة.
- انه لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتقاء بمستواه.

### أغراض التوجيه وأهدافه

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

أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه:

- التوجيه الفني.

- التوجيه الإداري.

## 4.2. وظيفة الرقابة

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

**تعريف الرقابة:** وهي التأكد من أن ما تم عمله يتمشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.

وتعني أيضا التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها، وهي أيضا تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا. (طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر، ص 08)

## أهمية الرقابة

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

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

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

### فوائد الرقابة:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

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

ب- **تحقيق التنمية الكافية:** حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط

قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاية.

### فوائد الرقابة للإدارة الرياضية

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

ص 74)

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

- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

### خطوات الرقابة

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

### خصائص النظام الرقابي الفعال:

كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:

- أ- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطيء خطئه ويسعى لتصحيحه
- ب المرونة: وتعني التواءم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لابد للمرونة من حدود وضوابط بمعني ألا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته ...
- ج - التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس.
- د الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.
- هـ - مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صورة التفتيش وتولد الضغوط.

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

كيف تتم الرقابة:

فيما يلي تحدد خطوات الرقابة:

- تحديد معايير الرقابة

- قياس الأداء الفعلي

أ- **المعايير الرقابية:** يجب أن تتناسب المعايير الرقابية من العملية الرقابية بما يحقق سرعة ودقة قياس الأداء حتى

تحقيق أهداف الرقابة بأكبر درجة كافية ممكنة، وهناك أنواع الرقابة كما يلي:

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

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

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

ب - **قياس الأداء وأساليبه:** بعد الانتهاء من تحديد المعايير الرقابية تأتي مرحلة قياس الأداء والتي يتم في ضوءها وفيما لي تقدم أساليب قياس الأداء:

**القياس الفعلي باستخدام التقارير:** هذا الأسلوب هام جدا خاصة في حالة تعدد المستويات الإدارية في

الهيكل التنظيمي للمشروع أو الهيئة الرياضية وذل برفع التقارير الرقابية.

**بنود التقرير:** تتضمن بنود التقرير ما يلي:

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

**أشكال التقرير:** هناك شكلان رئيسيا للتقارير هما:

- التقارير التحريرية.
- التقارير الشفوية.

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

**مزايا القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:**

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

**عيوب القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:**

- غير صالحة لكافة الأغراض.
- تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على تنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى مهارات عالية لانجاز المهمة الرقابية. (عصام بدوي، ص 74)

### 3) النماذج الحديثة للإدارة الرياضية:

#### 1.3. الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

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

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

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

ويقول الدكتور السيد في كتابه بأن الإدارة بالأهداف من خلال إدراك:

- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد الحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق هدف واحد واضح ومحدد ومتفق عليه
- انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي تعود ينبغي على الفرد أو التنظيم الوصول إليها في خلال فترة زمنية معينة.

انه كلما ازداد درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

### ✓ مبادئ الإدارة بالأهداف:

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

(أ) **التمييز بين الغايات والوسائل:** ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لانجاز هذا الفرض واخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضا فرعيا منفصلا وبذلك تصبح كل من الغايات والوسائل أكثر عملية وتفصيلا وقابلة للحكم). (عصام بدوي، ص105)

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

(ج) **المساندة التنظيمية:** يجب أن يظهر التماسك داخل المشروع ولاسيما التي تظهر ظهورا واضحا في أوقات وان تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.

(د) **المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:** وتتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يبقى على وجوده مؤسسة بعد أن ينجز مهمته الأصلية فقد يأتي وقت في حياة كل مشروع فيفكر في تغيير أهدافه كلية ولا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.

✓ **أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية:** عادة ما تكون الأهداف المخططة قابلة للتغير الكمي ولن هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء وهي:

أ) **المشاركة:** لا اختلاف على أن التأثيرات الايجابية لعملية المارة في وضع الاهداف هو أحد أبحار زاوية نظام الإدارة بالأهداف

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

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

#### ✓ عناصر الإدارة بالأهداف:

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

✓ **الأهداف الرئيسية والفرعية:** ويحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله وكيفية قياسه وفي خلال

أي فترة زمنية.

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

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

- أحوال العمل: الظروف المحيطة في منطقة العمل.
  - معايير الأداء: العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.
  - قياس الأداء: قياس ما يتم انجازه بناء على المعايير المتفق عليها والتي توضح ما إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من عدمها.
  - التقييم: مراجعة الانجاز النهائي للأهداف وتحديد مدى النجاح في إحرازها ومراجعة أسباب الأداء. الجيد واتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل.
- (إبراهيم محمود عبد المقصود حسن احمد الشافعي، ص 40)

#### ✓ مزايا الإدارة بالأهداف:

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

#### ✓ عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

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

### 2.3. إدارة الوقت في المجال الرياضي

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

مهما كانت وظيفتك ومهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيات ومهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة ومقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية والدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم وحسن استخدام أي من العاملين للوقت وبصفة خاصة أي من المشرفين والمديرون أصبح هو الفيصل للضمان تحقق الأهداف الكاملة فلماذا لا تجيد استخدام الوقت في عملياتنا الإدارية؟ وبكل بساطة فإننا لا تخصص الوقت الكافي ولا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من أحد المصادر الرئيسية المتاحة لنا وهو الوقت. (عصام بدوي، ص ص 149-150)

#### ✓ ما هو الوقت

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته والوقت لا يمكن شرائه وكل ما نملكه هو أن تصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد

فالوقت ثمين وكما قيل الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" ولا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصرا ايجابيا وأساسيا للعملية الإدارية.

### ✓ أين يذهب الوقت

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

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

### ✓ كيف تنظم وقتك جيدا: (عصام بدوي، ص 152)

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

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

- ليس هناك وقت إطلاقا لإنهاء الأعمال المهمة.
- تستهلك الأعمال العاجلة وقتا طويلا أكثر من الأعمال المهمة.
- الاستمرار في العمل الساعات متأخرة.
- إنهاء بعض الأعمال المنزلية.

## الفصل الثاني ————— الاطار النظري للدراسة

- ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة في مجال عملي.
  - القيام غالبا بأعمال الآخرين.
  - الشعور بالأهمية وعدم إمكان الاستغناء عن جهودك.
  - الشعور الدائم بالقلق وضغط الوقت.
  - حضور اجتماعات كثيرة جدا.
- ✓ **نصائح إدارة الوقت بفاعلية**

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

وهناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت

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

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

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

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

### ✓ السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت

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

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

- **المرحلة الأولى:** تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.
- **المرحلة الثانية:** تحديد الأعمال لا تحقق عائدا أو إضافة.
- **المرحلة الثالثة:** تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.
- **المرحلة الرابعة:** تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

وهناك الكثير من المبادئ التي تساعدنا في تنظيم وتعديل سلوكياتنا نحو انجاز أكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من الوقت ومعلومات وقدرات العاملين.

وكثيرا ما تقابلنا بعض المواقف نضطر فيها إلى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها وفي بعض الأحيان يطلب منك إبداء رأيك في موضوع لم تنتهي من دراسته ، فتضطر إلى تأجيل إبداء رأيك ، فنحن نؤجل جميعا بعض الأعمال من أن لأخر ، ولكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيدا من الدراسة وبين تأجيل الموضوع لأنه غير مشوق أو لأنه من الموضوعات التي تتطلب جهدا كبيرا وكذلك كم مرة دخل عليك شخص وأبعدك عن تركيزك في ما تقوم به من أعمال ، من مرة أمكنك أن تقول لهم ليس لدي وقت الآن ، لذلك يجب أن تتعلم كيف تقول (لا) في الوقت المناسب.

### المؤسسات الرياضية:

#### 1.1. مفهوم المؤسسة:

المؤسسة هي القالب الذي ينظم الناس فيها شؤونهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، والمؤسسة جهاز عمل يشمل تركيبات ويظم أدوات وتجهيزات وتوزيع.

وهي وحدة لها صفة اعتبارية مستقلة واسم مستقل ونظامها الخاص وحسابها المصرفي وخطتها المتعلقة ببرامجها والكيان القانوني الهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة (عبود، 1984 ص24).

كذلك عرفت المؤسسة بأنها عملية إدماج عدة عوامل بهدف تحصيل إنتاج وتبادل سلع أو خدمات بين مختلف الاعوان الاقتصادية، وهذا يتم في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط اقتصادية، وتندمج عوامل الانتاج بواسطة التدفقات النقدية.

كما تعكس إدارة المؤسسة الثقافة التنظيمية والتي تتشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة محددة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوكيات، وتعكس ثقافة المؤسسة مهمتها المجسدة والشعور بالهوية وتخلق المؤسسة التي لها نظرة شمولية للأمر، وتحمل مؤهليها من جميع المستويات التنظيمية إلى التعامل فيما بينهم على أسس إنسانية متكاملة، فيسود بذلك جو الاتصال المفتوح والثقافة المتبادلة والشعور بالالتزام وروح المسؤولية الذي يبعث على تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح ( دادي عدون ، 1991، ص11).

### 2.1. تعريف المؤسسة:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه " ( دادي عدون ، 1998، ص 11 ) .

### 3.1. نشأة وتطور المؤسسة:

إن ظهور المؤسسة الاقتصادية التي نراها اليوم جاء نتيجة عدة عوامل وتغيرات متواصلة، وفيما يلي نستعرض أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

#### أولاً: مرحلة الانتاج الأسري البسيط

بغرض إشباع حاجات ورغبات الانسان، فهو منذ الحياة البدائية يبذل كل مجهوداته بالاعتماد على زراعة الأرض وتربية المواشي، ولكن هذه المجهودات كانت محصورة داخل الأسر، وفيما يتعلق بإشباع الحاجات الأخرى فكانت تتم عن طريق المقايضة (سلعة بسلعة).

#### ثانياً: مرحلة الوحدات الحرفية

مع التطور المستمر للمنتجات توسعت النشاطات المنزلية إلى بعض الحرف اليدوية من نجارة وحدادة ... إلخ، مما جعل هناك إمكانية لتجميعهم في أماكن لتكوين وحدات حرفية يجتمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة، وذلك تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم.

### ثالثاً: مرحلة النظام المنزلي للحرف

إن ظهور طبقة التجار ساهم في تطوير هذا النظام، وذلك بتكاملهم مع الحرفيين وتمويل الأسر في منازلها بالمواد الخام من أجل إنتاج سلع معينة كصناعة الصوف والمنسوجات، وكان هذا خاصة في الأرياف أين كان الحرفيون لا يملكون سوى قوة عملهم، حيث يتم تمويلهم بالمواد الأولية من طرف التجار.

### رابعاً: مرحلة الصناعة الآلية

تسمى هذه المرحلة بمرحلة " المانيفاكتورة "، ويقصد بها إنشاء المصانع وادخال الآلات في إنتاج مختلف السلع، وهذا لمواجهة الطلب المتزايد على مختلف السلع، حيث لم تعد التجمعات الحرفية البسيطة تلبى الحاجات الكبيرة للدولة، ولم يعد التجار لوحدهم قادرين على التعامل مع مختلف الحرفيين في منازلهم، وبالتالي أصبح من الضروري البحث على الإنتاج الكبير، وذلك بإدخال الآلة في مختلف العملية الانتاجية.

### خامساً: مرحلة المؤسسة العابرة للقارات

تشكلت المؤسسات الاقتصادية بوجهها الحديث، والتي أصبحت لا تعمل فقط داخل الدولة الواحدة بل تجاوزت الحدود السياسية للدولة والقارة التي تنتمي إليها، وذلك بهدف توسيع نشاطها ومواجهة الطلب العالمي المتزايد على مختلف السلع من جهة، وتحقيق الأرباح من جهة أخرى، ويسمى هذا النوع من المؤسسات بالشركات متعددة الجنسيات) دادي عدون، 1998، ص 21. (22).

#### 4.1. خصائص المؤسسة:

من أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسة ما يلي:

- تقوم المؤسسة بأداء الوظيفة التي وجدة من أجلها، والمتمثلة في الانتاج.
- المؤسسة تقوم بتجزئة السوق أين تكون لها قدرة تنافسية لأنه من الصعب على المؤسسة خدمة السوق كله.
- تسعى المؤسسة دائماً لأن تكون أنشطتها ملائمة للبيئة التي تنشط فيها
- للمؤسسة شخصية قانونية، حيث لها حقوق وصلاحيات، وعليها واجبات ومسؤوليات يجب تحملها
- تتقرب المؤسسة دائماً من المستهلك، بغرض تلبية حاجاته ومعرفة توقعاته وطموحاته
- للمؤسسة هيكل تنظيمي، يظهر في مختلف المديریات والمصالح الموجودة بالمؤسسة.
- تلجأ المؤسسة الى استخدام مختلف تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مختلف وظائفها
- كل مؤسسة تسعى الى تحقيق أهداف معينة، كالبقاء، الربحية، التميز والاستمرارية (صخري، 1993ص26)

#### 5.1. أهداف المؤسسة:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، نذكر أهمها فيما يلي:

##### ✓ الأهداف الاقتصادية:

تتمثل الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

- تحقيق الربح، حيث يعتبر الربح من أهم المعايير التي تدل على صحة المؤسسة اقتصادياً وذلك بالنظر الى حاجة المؤسسة للأموال من أجل تحقيق النمو والاستمرارية،

حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع المؤسسة لنشاطاتها، تجديد الآلات، تسديد الديون ... الخ.

- تحقيق متطلبات المجتمع، فتحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة يتم عبر بيع ما تم إنتاجه وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع عن طريق توفير السلع والخدمات التي يحتاجها، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافها.
- عقلنة الإنتاج، وذلك عن طريق الاستعمال العقلاني والرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، إضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطة والبرامج، وهو ما يسمح بتدنية التكاليف، تحقيق الأرباح ورضا المستهلك.

### ✓ الأهداف الاجتماعية:

للمؤسسة العديد من الأهداف الاجتماعية نذكر منها:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور، حيث يعتبر المقابل الذي يتلقاه العامل مقابل عمله حقاً مضموناً، قانوناً وشرعاً و عرفاً.
- تحسين مستوى معيشة العمال، وذلك بالنظر على التطور السريع للمجتمعات في مجال التكنولوجيا، ظهور منتجات جديدة، وبالتالي تزايد الرغبات باستمرار، وعليه يجب على المؤسسة توفير إمكانيات مادية ومالية أكثر للعامل
- الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال، فهم ذوي مستويات تعليمية مختلفة وذوي انتماءات اجتماعية وسياسة مختلفة، لذلك يجب على المؤسسة الدعوة الى التماسك والتفاهم لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أرباحها.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال، كالتأمين الصحي، التقاعد، المطاعم، السكن الوظيفي ... الخ.

### ✓ الأهداف الثقافية والرياضية:

تتمثل الأهداف الثقافية والرياضية للمؤسسة فيما يلي:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية (مسرح، رحلات، مكتبات، ... إلخ) لأن ذلك يعمل على تحسين المستوى الفكري للعامل، وشعوره بالرضا واهتمام المؤسسة به، وهو ما يدفع بالعامل الى تحسين مستواه وكفاءته لمسايرة تطورات العصر.
  - تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، وذلك بالنظر للتطورات السريعة في وسائل الانتاج، فهناك من العمال من لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات، وبالتالي تعمل المؤسسة على تدريب عمالها بما يمكنهم من التحكم الجيد في وسائل الانتاج الجيدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.
  - تخصيص أوقات للرياضة، فالمؤسسة الحديثة تسمح لعمالها بمزاولة نشاطات رياضية في زمن محدد (مثل المؤسسات اليابانية بعد الغداء)، وتنظيم مهرجانات للرياضة العالمية، وهو ما يعمل على تمتع العمال بالصحة الجيدة والحيوية في أداء مهامهم.
- ✓ الأهداف التكنولوجية:**

تتمثل الأهداف التكنولوجية للمؤسسة في قيامها بالبحث وتطوير طرق ووسائل الانتاج علمياً فالمؤسسات الحديثة تقوم بتخصيص نسب جد مرتفعة من الأموال والأرباح للنشاط البحث والتطوير، كما أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دوراً مسانداً للسياسة القائمة في الدولة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، وذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة، من خلال التنسيق بين هيئات ومؤسسات البحث العلمي كالجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وكذلك هيئات التخطيط في الدولة (المجلس الاقتصادي والاجتماعي، اجتماع الثلاثة ... إلخ). (غول، 2008، ص 12 . 13) .

## 1) المؤسسات الرياضية:

### 1.2. مفهوم المؤسسات الرياضية:

هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله ويشير اشرف صبحي نقلا عن " دافت ، وروبينز " أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة وقد ذكر ايضا " دافت " أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر أداري علمي ذات بناء محدد بداخلة الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسئوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة ، ونستطيع أن نميز بين المؤسسات الرياضية وأيضا يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين هما :

### أولاً - 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 تتبع 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 الموجه تخضع المؤسسات لتمويل الدولة وتحقيق الأهداف التي تضعها الدولة بما يؤثر على بناء وتقسيم المؤسسة.

### ثانياً - السلوك التنظيمي:

كما عرفه " دافت Daft " 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 (صبحي، 2000، ص 24. 25).

### 2.2. أهداف المؤسسات الرياضية:

يتم تعيين الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية منذ نقطة البداية، ويمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي الاجتماعية، الصحية، الفكرية والروحية.
- بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك
- تهيئة الوسائل وتسيير الأموال لاستغلال الطاقات والمهارات الفردية.
- تنمية القدرات وتهيئة الكفاءات للرقى بها الى أعلى الدرجات، وبلوغ المهارات أو ما يصطلح عليه " الرياضي المنتج " الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي وتحصيل الارباح المادية.

ونظراً الى أن المؤسسات الرياضية أصبحت تحمل صيغة المؤسسات الاقتصادية ، حيث تشتمل على نفس أهدافها ، كاستغلال الاقتصادي والتمكن من إنتاج سلع وخدمات تغطي الطلب السوقي في حدود الإمكانيات المتوفرة ورفع مستوى المعيشة وتحقيق العائد المناسب من رأس المال المستثمر ، وامتصاص البطالة وتحقيق التكامل الاقتصادي وكذا تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني في سياق الاهتمام بالأحداث الرياضية المحلية والفرق الوطنية الذي من شأنه تقليل التكاليف مثل شراء حقوق بث المباريات الدولية استقطاب المهتمين وأصحاب رؤوس الأموال ، وصولاً بالهيئات الرياضية للدخول بها في أسواق تداول رؤوس الأموال . مثل ذلك الذي حصل مع نادي ليون الفرنسي الذي دخل سوق معاملات البورصة في 2007 برأسمال قدره 150 مليون يورو

وبناءً على ما سبق نؤكد انه، ككل عمل، أهداف المؤسسة الرياضية يجب استحداثها تجاوباً والتطور الحاصل في شتى الميادين. فإضافة الى الأهداف الكلاسيكية، التي تعمم في رفع

القيمة المضافة، التشغيل، التوسع الاقتصادي والاجتماعي، تلبية الحاجات، تحقيق التمويل الذاتي والأرباح ويجب وضع غايات أسمى كالتوسع المالي وعولمة الأنظمة وسيادة النظام الرأسمالي بالتحكم في كل الاتجاهات (العلمي، 1997، ص 52).

### 3.2. المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية:

إن النشاط في أي مؤسسة كانت يقوم على استثمار الطاقات البشرية والتمتعات المالية بأفضل طريقة وصولاً إلى التفوق، ومن السمات المحددة لنجاح العملية الاستثمارية في المؤسسة هو تقديم أفضل سلعة أو خدمة ذات جودة للمستفيدين، أي الجمهور الخارجي والداخلي وكذا استحداث المنتجات بالموازاة مع تجديد الاحتياجات وتزايدها. والمؤسسة الرياضية شأنها نفس شأن باقي المؤسسات حيث أنها تمثل هيئة استثمارية (شريف، 2007، ص 52).

### 4.2. المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي:

إن التأثير الاقتصادي لأنشطة الرياضة أولى أهمية كبرى في الأونة الأخيرة، حيث ظهر ما يعرف بصناعة الرياضة. هذا ما تطلب حضور محللين اقتصاديين في المجال الرياضي، لإعطاء الأنشطة أهمية تحليلية بصيغة وحدوية جزئية تتعرض لمؤسسة النشاط الرياضي ومعالجة وحداته الإنتاجية من حيث التدريب والتجهيز وتسويق المنتجات ودراسة استهلاكها، بعد العمل المستمر من أجل تطويرها.

ومن هذا التحليل الاقتصادي الجزئي (Analyse micro économique) في ميدان الرياضة يدرس السلوك الفردي للأعوان الاقتصادية الهادف إلى تحقيق أقصى إشباع للحاجات بأقل تكلفة ممكنة كذلك الأمر بالنسبة للجانب التحليلي الاقتصادي الكلي (Analyse micro économique) وبهذا يقوم المحللون الاقتصاديون بدراسة الوحدات الكبرى والكلية لعمل الأعوان الاقتصادية وعلاقتها بالقطاع الرياضي، من خلال استعراض النتائج المادية لأعمال المؤسسة الرياضية.

لكن يبقى هذا الجانب من التحليل الذي يدرس المجتمعات الاقتصادية بالاهتمام بجانب النشاط الرياضي يشهد اهتماماً ضئيلاً مقارنة وباقي الأنشطة، وهذا راجع لعدم توفر الوسائل والتقارير المالية المحاسبية المصرح بها بصفة دورية، وبسبب كذلك التدفقات المالية الغير مستثمرة في الميدان بصفة إستراتيجية. كما يمكن إيجاد التحليل الاقتصادي (L'analyse méso économique) للأعمال الرياضية يدرس الروابط بين المؤسسات الرياضية كهيئات مستقلة والمجتمعات الكائنة فيها، من هذه التحاليل يمكن الإشارة الى مكانة الأندية الرياضية ضمن الفدراليات والوزارات التابعة لها. هنا يبرز الدور السامي للهيئة الرياضية في محيطها الاقتصادي والاجتماعي الذي تنشأ فيه.

حيث تتأثر بأوضاعه وتؤثر فيه، فالاتجاه الأول معناه أن رقي الرياضة وازدهار نشاطاتها وأعمالها يتوقف على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبلد حيث يحظى بالدعم المادي والمعنوي، بينما بإمكانها الإسهام في تطوير المجتمع واقتصاده من خلال زيادة مداخيله وإسهامه في التنمية المحلية (شريف، 2007، ص54)

## 2) المؤسسات والمنشآت الرياضية الجزائرية:

### 1.3. التقسيمات المختلفة للمؤسسات والمنشآت الجزائرية:

✓ من حيث الملكية:

أ - مؤسسات عامة:

حيث تكون ملكيتها تابعة للدولة والقطاع العمومي كالمركبات الرياضية والمساح والقاعات المتعددة الرياضات التابعة لديوان المركب، أي أن الدولة هي التي تتصرف وتعمل على تسيير شؤونها وتهدف الى تحقيق المنفعة العامة.

**ب - مؤسسات خاصة:**

تكون ملكيتها تابعة للخواص سواء بالشراكة أو لشخص واحد تهدف الى تحقيق الربح للخواص وخدمة المجتمع وفق قوانين الجمهورية كالصالات الرياضية الخاصة أو منشآت التدريب التي تقدم خدمات للرياضيين كالفنادق والصرف.

**ج - مؤسسات مختلطة:**

هي المؤسسات التي تكون ملكيتها تابعة للدولة والخواص معاً على أساس الشراكة كالشركة الجزائرية التونسية مثلاً

**✓ من حيث طبيعة النشاط:**

**أ - المؤسسات الصناعية الانتاجية:**

تعمل على تحويل المواد الأولية الى مواد و سلع ومنتجات رياضية قابلة للاستعمال أو الاستهلاك أو الحياة لإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين في مجال الرياضة، وتهدف الى تحقيق الربح وخدمة المجتمع ككل لإحداث التنمية الدائمة.

**ب - المؤسسات المالية:**

تعمل على تقديم الخدمات المالية المختلفة كالصرف المالي وتوفير السيولة المالية للمتعاملين وتسهيل إدارة أعمال الرياضة في كل المجالات، وتتمثل في البنوك العامة والخاصة.

**ج - المؤسسات التجارية:**

تعمل على اصال السلع والخدمات في المجال الرياضي من المؤسسة المنتجة إلى المستهلكين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تعتمد على أساليب التسويق الحديثة والمنخفضة التكلفة والوقت ' تجارة الجملة، التجزئة، الوسطاء التجاريون، الأنترنت."

د - المؤسسات الرياضية:

تعمل على تنظيم الأحداث الرياضية وتطوير الرياضة من خلال مراكز التدريب والتربية البدنية والرياضية، تهدف إلى خدمة المجتمع.

هـ - المؤسسات التسويقية:

تعمل على إدارة الحدث الرياضي بتطبيق مبادئ ومناهج التسويق الرياضي ونظام المعلومات التسويقي وتزويد غدارة المؤسسات المختلفة بالمعلومات والبيانات الهامة حول المستهلكين والمنتج الرياضي والسعر والترويج لمساعدتها على اختيار وتطبيق استراتيجيات إدارية فعالة وناجحة.

✓ من حيث الحجم:

أ - مؤسسات صغيرة الحجم: من 1 إلى 3 عمال.

ب - مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم: من 1 إلى 9 عمال.

ج - مؤسسات متوسطة الحجم: من 10 إلى 499 عامل

د - مؤسسات كبيرة الحجم: 500 عامل فما فوق.

2.3. الوظائف المختلفة للمؤسسات الرياضية:

- **وظيفة الإنتاج:** تعمل هذه الوظيفة على تحويل المواد الأولية من مادتها الخام الى مادة قابلة للاستهلاك أو الاستعمال.
- **وظيفة التموين:** تعمل على توفير المواد الأولية التي تستخدم في عملية الانتاج كما تهتم بتحسين عملية التخزين ودراسة البدائل التموينية الهامة التي تميزها خفض التكلفة وربح الوقت.

- **وظيفة التمويل:** تعمل على تدبير الأموال اللازمة للمشروع الرياضي سواء بالأموال الخاصة أو الديون والعمل وفق إستراتيجية تمويلية مبنية على أسس مالية علمية تهدف الى ترشيد النفقات والإرادات.
- **وظيفة التوزيع:** أو ما يسمى بقسم المبيعات حيث تعمل هذه الوظيفة على إيصال السلع والخدمات الرياضية من المؤسسة إلى المستهلك الأخير بطريقة مباشرة وغير مباشرة وتطبيق أسلوب التجارة الالكترونية.
- **وظيفة الإدارة:** تعمل على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف والرقابة على الموارد المادية والبشرية والمالية والإعلامية وتوحيد جهود المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة، كما تتخذ القرارات وتشرف على عملية التقويم والتقييم لأنشطتها.
- **وظيفة الإدارة المالية:** يلعب قسم الإدارة والمالية في أي مؤسسة دوراً أساسياً عملياً من خلال توفير الأموال اللازمة لتغطية النفقات والمصاريف المختلفة للمشروع الرياضي ودوراً وظيفياً من خلال المحاسبة العامة والتحليلية والتسيير المالي بمقاييس علمية ودوراً هاماً الرسم السياسات المالية المختلفة.
- **وظيفة التسويق:** التسويق هو علم يهتم بالتصميم والتجميع والتحليل المنظم للبيانات التي تخص رغبات وحاجات المستهلكين وإخراجها في شكل تقارير وترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع والخدمات وجعلها في متناول أكبر عدد من المستهلكين وإيجاد حلول مرتبطة بالأوضاع التسويقية التي تواجهها المؤسسة أو المنشأة.
- **مصلحة الموظفين:** تهتم بشؤون العمال من حيث توظيفهم وتكوينهم وتدريبهم والأجور والترقية والتحفيز والأمن والسلامة والتطوير الذاتي للموظفين.
- **وظيفة الاتصال والعلاقات العامة:** تهتم بدراسة العلاقات الاتصالية للمؤسسة الرياضية سواء الداخلية بين القمة " الإدارة " والقاعدة وهم الموظفين ، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وتطبيق ما جاءت به العلاقات الإنسانية كمدارس وضعية أو جاءت به الديانات من أخلاق ومثل أسمى لترسيخ العلاقات الطيبة خدمة للمؤسسة والموظفين والمجتمع هذا من جهة ، ومن جهة ثانية العلاقات الخارجية التي تنظم المعاملات مع

## الفصل الثاني ————— الاطار النظري للدراسة

---

كل المتعاملين مع المؤسسة الرياضية ، والعمل أيضاً على ترشيدها واختيار قنوات الاتصال الفعالة والهادفة ( بوطالبي ، مدخل الادارة والتسيير )



## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية



### تمهيد:

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

### 1- الدراسة الاستطلاعية

العينة الاستطلاعية: 5 موظف

لقد تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية، وذلك بزيارة مركبات الرياضية التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والهدف منها هو إلقاء نظرة تفقدية للوقوف على المعطيات والإمكانيات المتوفرة والبحث على العينة الملائمة لإجراء التجربة الميدانية ووقع اختيارنا على:

- ديوان مؤسسات الشباب المسيلة

### 1-1- المجال المكاني:

تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في المؤسسات التالية:

- ديوان مؤسسات الشباب المسيلة

- المركب الجوّاري الرياضي بالخبانة.

- المركب الجوّاري الرياضي أولاد سيدي إبراهيم.

### 1-2- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 01 أشهر من بداية 14 افريل 2024 حتى 06 ماي 2024.

### 1-3- عينة البحث:

العينة الأساسية: 300 موظف

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

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

- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

### 2- المنهج المتبع:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج.

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.

والمنهج الوصفي يعتمد 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.

### 3- أدوات وتقنيات البحث:

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

## الفصل الثالث — الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

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

### - الأسئلة المغلقة:

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

### - الأسئلة المفتوحة:

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

### - الأسئلة الاختيارية:

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

### - الأسئلة النصف مفتوحة:

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

### 4- حدود الدراسة:

### 4-1 متغيرات البحث

إستنادا إلى فرضيات البحث تبين لنا جليا أنه هناك متغيرين الأول مستقل، والثاني تابع.

### 4-1-1- المتغير المستقل:

هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى، وتكون ذات صلة بها، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة ، إي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج.

ويظهر المتغير المستقل في البحث في الإدارة الرياضية

### 4-1-2- المتغير التابع:

وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول قيم المتغيرات أخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات علم قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قين المتغير التابع.

ويظهر المتغير التابع في البحث في تسير المؤسسات الرياضية

### 5- الطريقة الإحصائية:

#### 5-1- النسبة المئوية

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات على القاعدة الثلاثية وذلك للاستخراج والحصول على نسب المعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:

$$ن = س . 100 / ت$$

ن: النسبة المئوية

س: العدد

ت: المجموع التكرار

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية لنتائج المحصل عليها

### 5-2- اختبار كاف تربيع (كا<sup>2</sup>):

يسمح لنا هذا الاختبار، بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها ، من خلال الاستبيان وهي كما يلي:

$$كا^2 = \frac{(ت ح - ت ن)^2}{ت ن}$$

ت ن

- درجة الخطأ المعياري  $a = 0.05$

درجة الحرية  $n = h - 1$ ، حيث  $h$  تمثل عدد الفئات

إذا كانت عدد التكرارات أقل من 5 نستعمل تصحيح "يانتس"

$$\text{كا}^2 = \frac{(ت ح - ت ن - 0.5)^2}{ت ن}$$

ت ن

**بحيث يمثل:**

كا2: القيمة المحسوبة من خلال الاختبار.

ت ح: عدد التكرارات الحقيقية (الواقعية).

ت ن: عدد التكرارات النظرية (المتوقعة).

يعتمد عدد التكرارات النظرية بتحديد (ت ن) من خلال المعادلة التالية:  $ت ن = ن/و$

حيث: (ن) يمثل عدد الكلي لأفراد العينة.

(و) يمثل عدد الاختبارات الموضوعية للأسئلة.

يسمح هذا الاختبار بتحديد الفروق بين الإجابات ، إذا كانت ذات دلالة إحصائية أم لا، وذلك من أجل

الكشف عن مدى...



## الفصل الرابع:

عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة



## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

### تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الموزع على المدربين

#### 1- عرض ومناقشة المحور الأول والمتعلق بالفرضية الأولى:

- للتخطيط دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم 1: ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة أهمية التخطيط في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

الجدول رقم 1: يمثل أهمية التخطيط في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

القرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	قليلة	متوسطة	كبيرة	
					30	05	10	15	التكرارات
دال	2	0.05	5.99	31.66	%100	%16.67	%33.33	%50	النسب المئوية

يتضح من خلال الجدول: أن إجابات الإداريين لأهمية التخطيط في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

فكانت النتائج كما يلي كبيرة تقدر بـ 50% التي حصلت على أعلى نسبة وبعدها متوسطة بنسبة 33.33%،

فيما حصلت قليلة على نسبة 16.67%

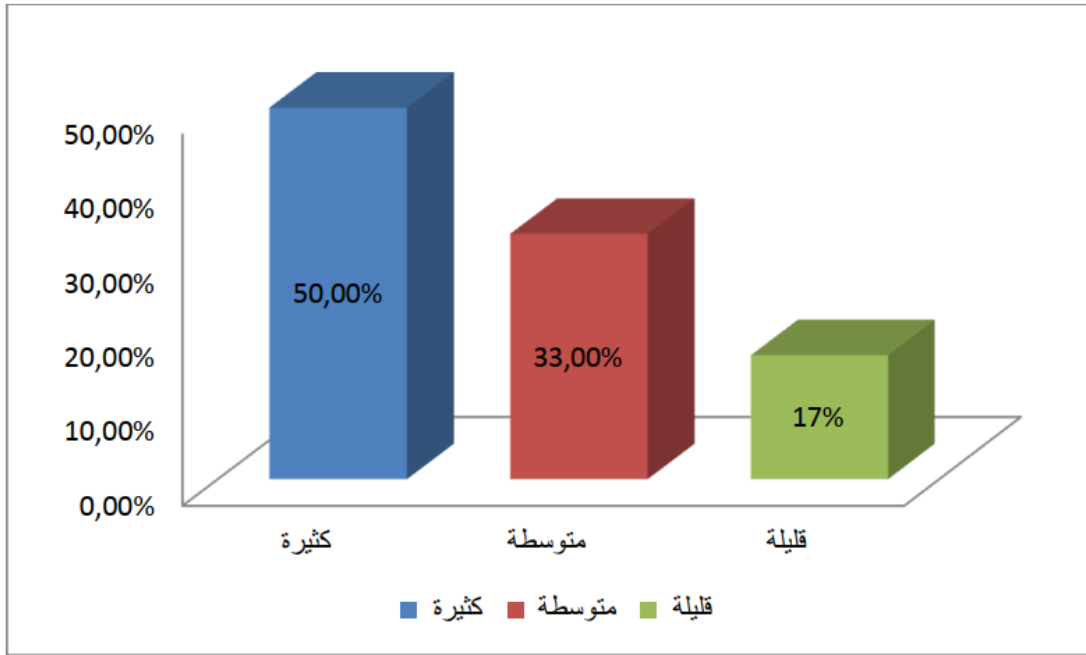
ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع

ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 31.66 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99

عند مستوى الدلالة  $a = 0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين إجابات الإداريين.

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة



التمثيل البياني رقم (01) يوضح

من خلال الأعمدة البيانية: يتضح لنا أن أغلبية الإداريين يعترفون أن للتخطيط دور في تحسين المؤسسات الرياضية

السؤال رقم 2: هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسير المؤسسات؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين تسير المؤسسات الرياضية أم لا.

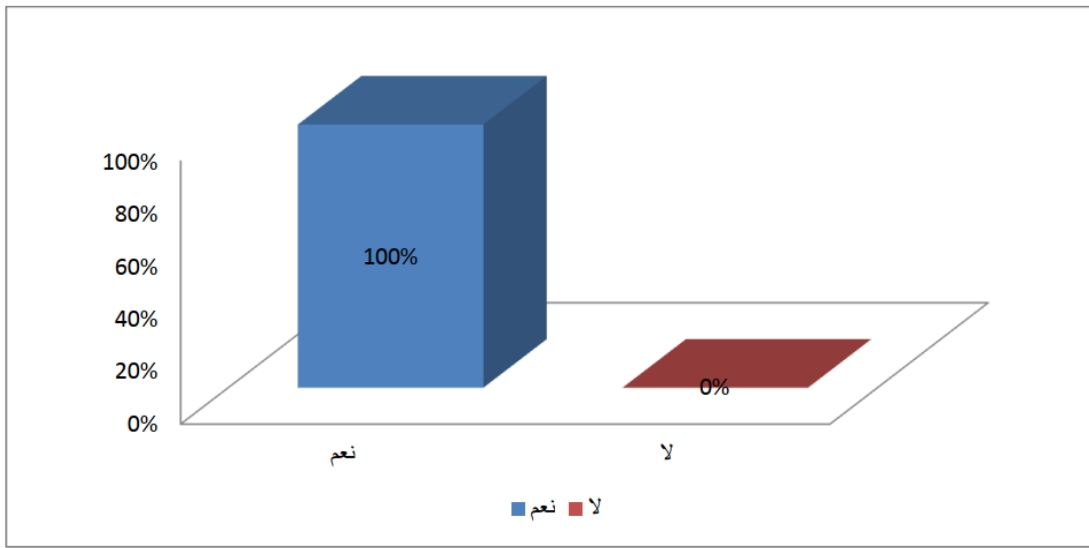
الجدول رقم 2: يمثل التخطيط الجيد وأثره على تحسين تسير المؤسسات

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	
دال	1	0.05	3.84	15	30	00	30	التكرارات
					%100	%00	%100	النسب المئوية

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

يتضح من خلال الجدول:

أن إجابات الإداريين التخطيط الجيد واثره في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية فكانت النتائج كما يلي  
إجابة " نعم " تقدر بـ 100% التي تحصلت على أعلى نسبة ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية  
بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 15 أكبر من كاف  
تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق  
ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.



المثيل البياني رقم (02):

من خلال الأعمدة البيانية:

يتبين لنا أن اعلي نسبة حققها إجابة نعم " وبالتالي نستنتج أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد  
يساعد ويساهم في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم 3: هل وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى  
الأقسام يساهم في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية؟

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

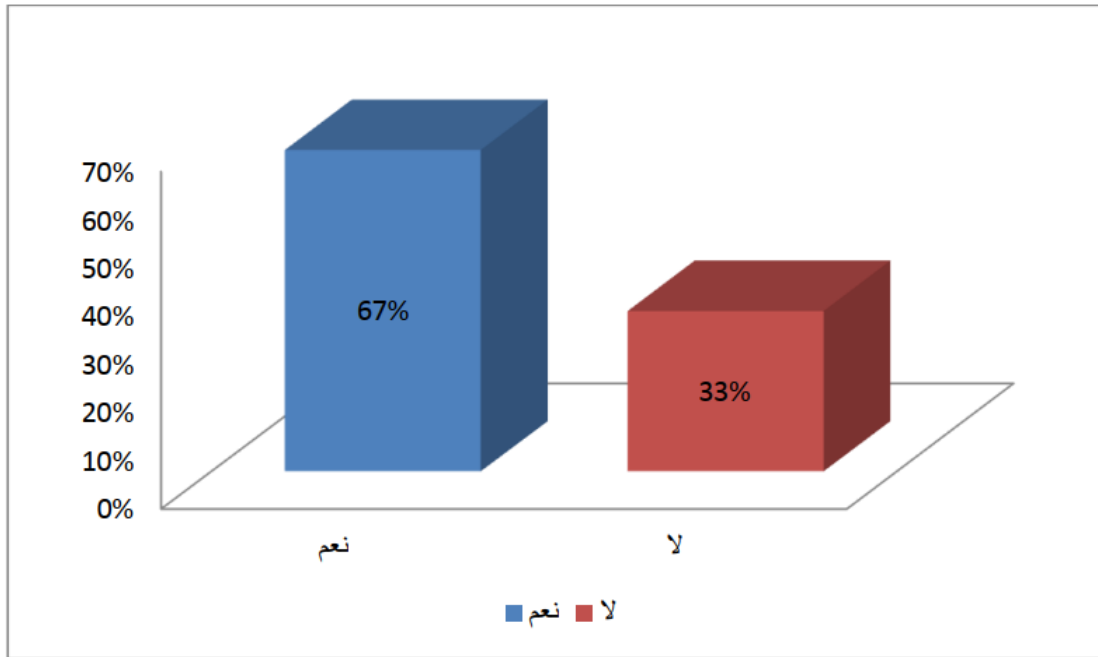
جدول رقم 3:

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	
					30	10	20	التكرارات
دال	1	0.05	3.84	26.66	%100	%33.33	%66.66	النسب المئوية

من خلال الجدول نلاحظ:

أن إجابات الإداريين تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية فكانت النتائج كما يلي إجابة "نعم" تقدر بـ 66.66% التي تحصلت على أعلى نسبة وبينما الإجابة بـ "لا" قدرت بـ 33.33%

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 2666 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.



التمثيل البياني رقم (03): يوضح الأعمدة البيانية للإجابات على

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

من خلال الأعمدة البيانية: يتضح لنا من خلال أن أكبر نسبة 66.66% من الإداريين يعتبرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 33.33% لا يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية. وبالتالي نستنتج أن معظم الإداريين يعتبرون وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم 4: هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟

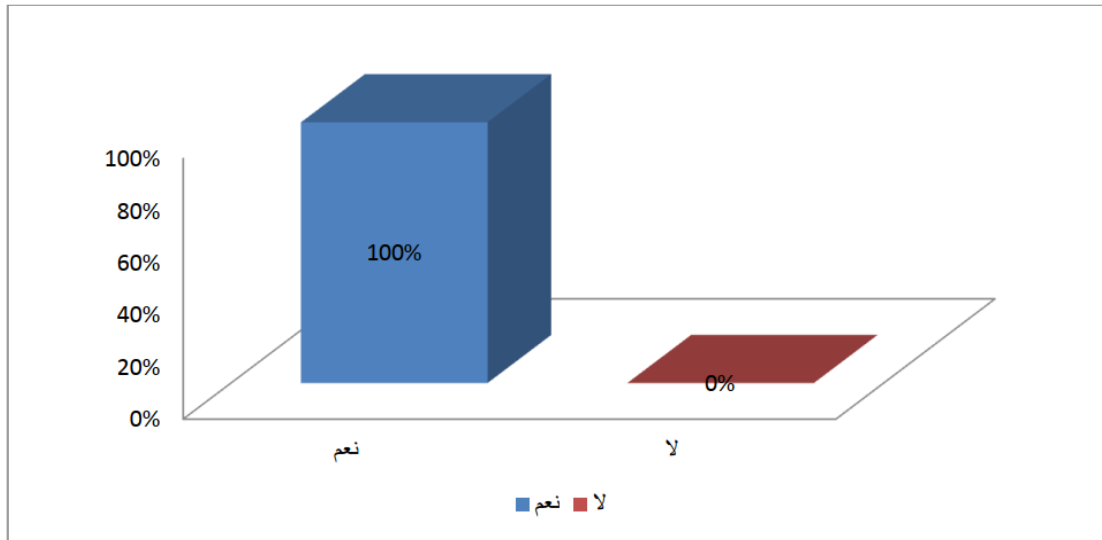
الغاية من طرح السؤال: معرفة دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة.

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع

	نعم	لا	المجموع	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	a	df	قرار
التكرارات	30	00	30	15	3.84	0.05	1	دال
النسب المئوية	%100	%00	%100					

من خلال الجدول يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 15 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين



التمثيل البياني رقم (04): يوضح دور تخطيط في تحقيق أهداف المنشأة

من خلال الأعمدة البيانية يتضح لنا: ان الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

السؤال رقم 5: هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة؟.

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

الجدول رقم 5: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	
					30	12	18	التكرارات
دال	1	0.05	3.84	9.6	%100	%40	%60	النسب المئوية

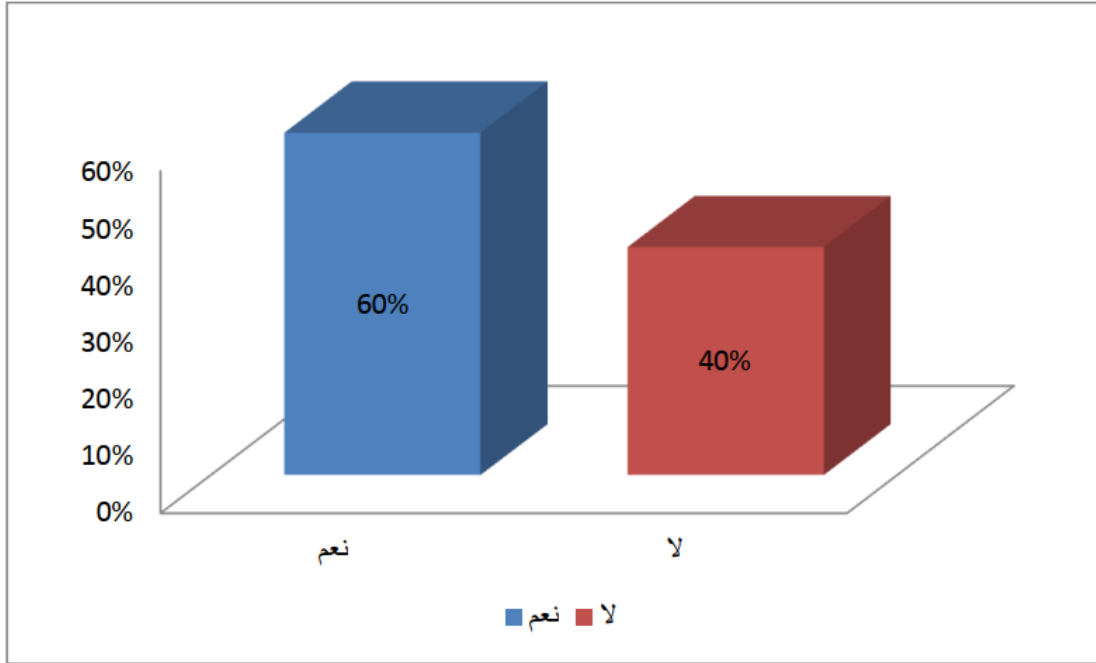
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60% من الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يؤدي إلى

تحسين التسيير داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدره بـ 40% يعتبرون أن تحديد البرامج لا يؤدي إلى

تحسين التسيير في المنشأة.

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 9.6 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين



التمثيل البياني رقم (05): يمثل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة

من خلال الأعمدة البيانية: نستنتج أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد البرامج يعد أمراً مهماً في تحسين التسيير داخل المنشأة.

### 1-1- تفسير نتائج المحور رقم (1) المتعلق بالفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المؤسسات الرياضية:

- ديوان مؤسسات الشباب المسيلة
- المركب الجوّاري الرياضي بالخبانة.
- المركب الجوّاري الرياضي أولاد سيدي إبراهيم.

وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: التخطيط ودوره في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلا أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.

- التركيز على الأهداف.

- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

- تسهيل عمليات الرقابة.

### مبادئ التخطيط :

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.

- مبدأ شمولية التخطيط.

- فعالية وكفاية التخطيط.

وفي ختام مناقشة هاته الفرضية تبين لنا أنه توجد علاقة ارتباط دالة للتخطيط دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية، ومنه نستطيع القول أن الفرضية الأولى قد تحققت.

### 2- تحليل نتائج الفرضية الثانية: للتنظيم دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

السؤال 06: ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

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

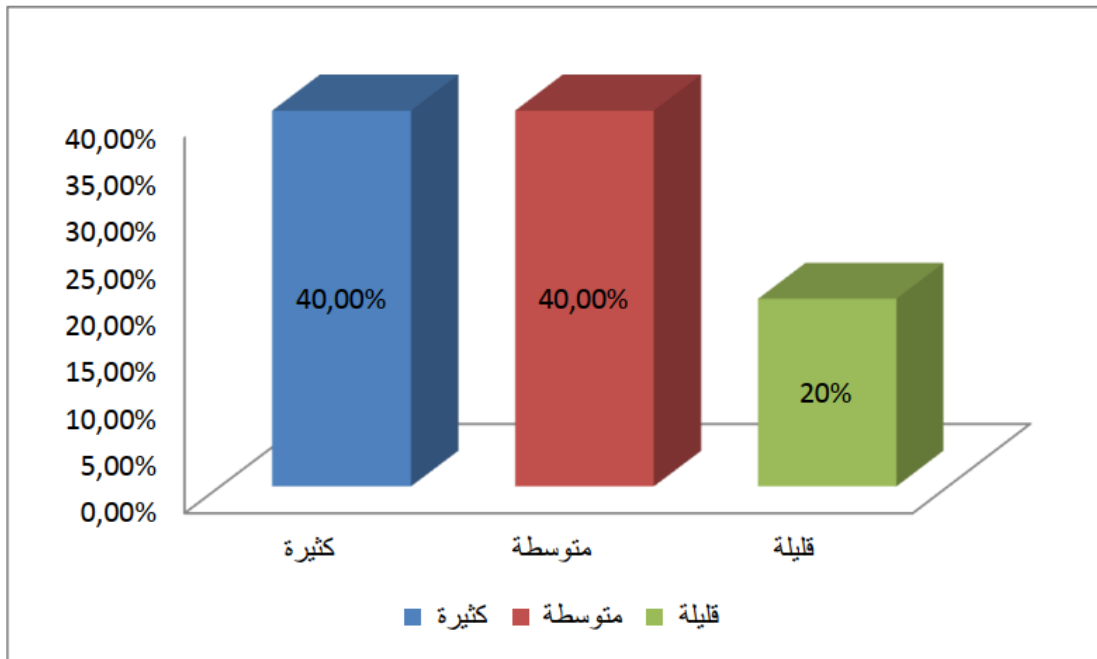
## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

الجدول رقم (06): يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	قليلة	متوسطة	كبيرة	
					30	06	12	12	التكرارات
دال	2	0.05	5.99	24.40	%100	%20	%40	%40	النسب المئوية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 40% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 40% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية. أما 20% يعتبرون التخطيط ذو أهمية قليلة داخل المنشأة الرياضية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 24.40 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين



## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

التمثيل البياني رقم (06): يمثل ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

من خلال الأعمدة البيانية: نستنتج أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة ومتوسطة في تسيير المنشأة الرياضية.

السؤال 07: هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟.

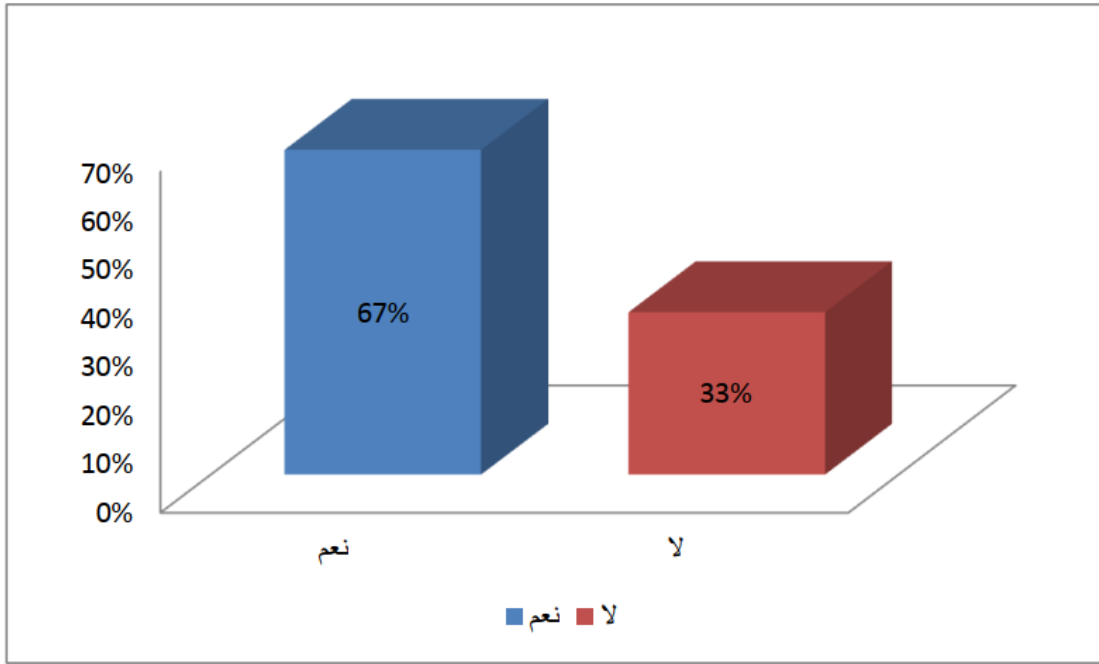
الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا. الجدول رقم 07 يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع

الجدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	
					30	10	20	التكرارات
دال	1	0.05	3.84	26.66	%100	%33.33	%66.66	النسب المئوية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة %66.66 من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعية، أما النسبة الثانية المقدره بـ %33.33 يعتبرون أن التنظيم لا يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعية. والمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 26.66 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84

عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين



التمثيل البياني رقم (07): يمثل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف

من خلال الأعمدة البيانية:

يتبين لنا أن اعلي نسبة حققها إجابة بـ "نعم" وبالتالي نستنتج أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه في المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 08: هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها ؟

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

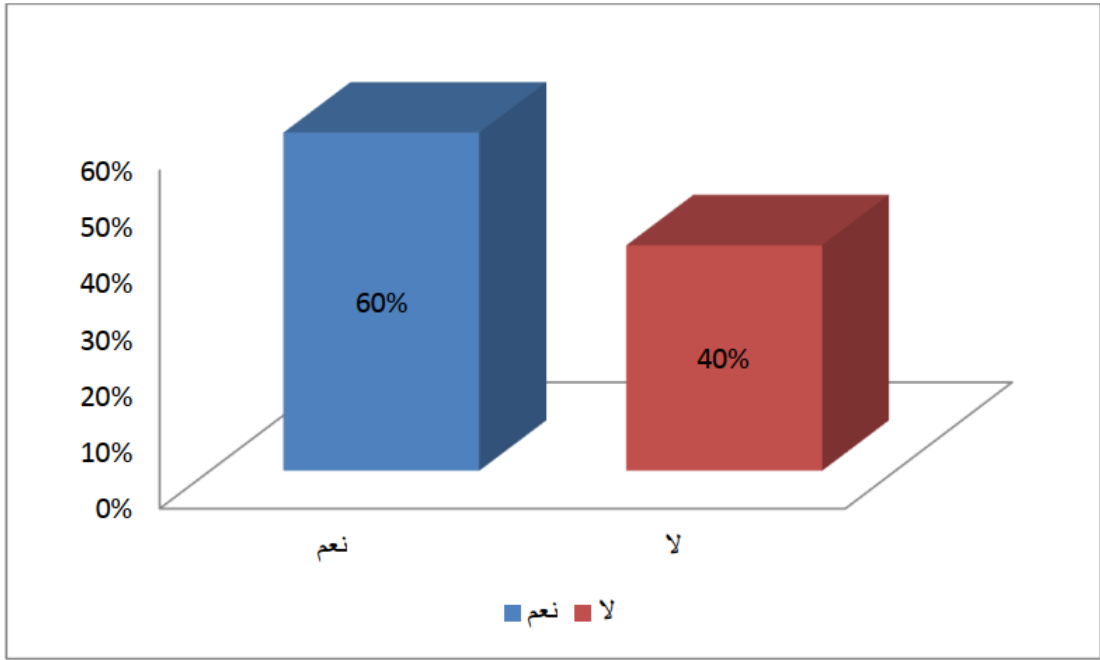
جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	
					30	12	18	التكرارات
دال	1	0.05	3.84	9.6	%100	%40	%60	النسب المئوية

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 40% يعتبرون التنظيم لا يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

والمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 9.6 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين



التمثيل البياني رقم (08): يمثل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها

من خلال الأعمدة البيانية: نلاحظ أن إجابة بـ "نعم" حققت أعلى نسبة وبالتالي نستنتج أن معظم الإداريين يعتبرون التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها داخل المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 09: هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟

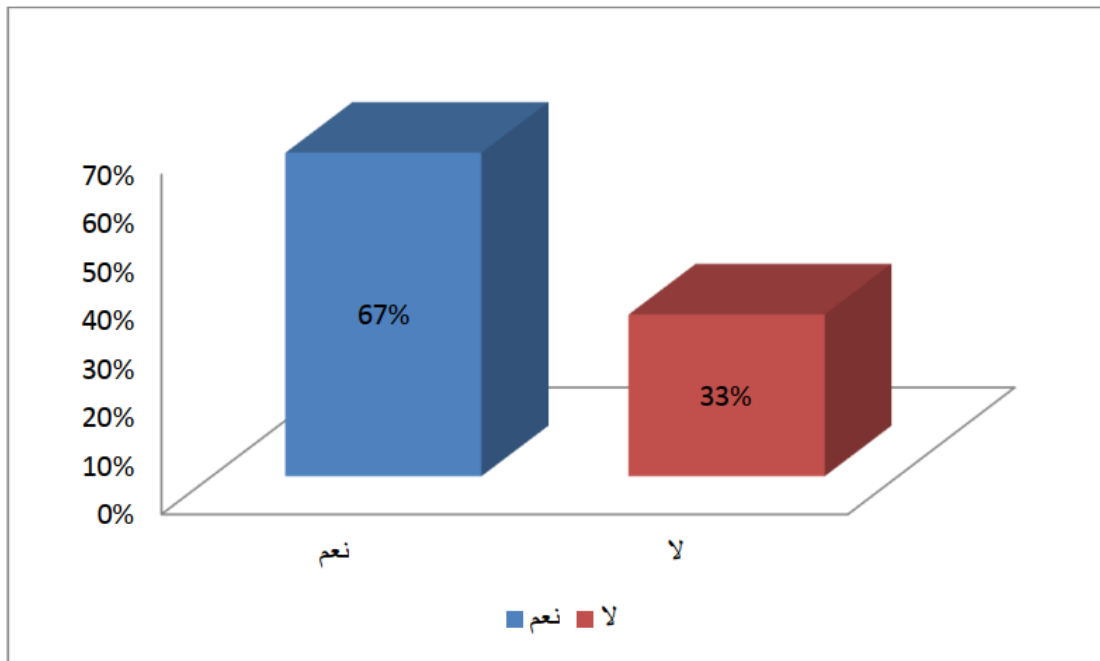
الغاية من طرح السؤال: معرفة إن كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد أم لا.

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

جدول رقم 09: بين إجابة الإداريين على السؤال العشر.

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	
					30	10	20	التكرارات
دال	1	0.05	3.84	26.66	%100	%33.33	%66.66	النسب المئوية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة %66.66 من الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ %33.33 يعتبرون أن كتابة التقارير لا تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة. ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 26.66 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين



التمثيل البياني رقم (09): يوضح كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

من خلال الأعمدة البيانية يتضح لنا أن معظم الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المؤسسات الرياضية

### 1-2- تفسير نتائج المحور رقم (2) المتعلق بالفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية :

- ديوان مؤسسات الشباب المسيلة
- المركب الجوّاري الرياضي بالخبانة.
- المركب الجوّاري الرياضي أولاد سيدي إبراهيم.

وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثانية التنظيم ودوره في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (6، 7، 8، 9، 10) تبين لنا فعلاً أن التنظيم يلعب دوراً مهماً في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً . كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد.

وفي ختام مناقشة هاته الفرضية تبين لنا أنه توجد علاقة ارتباط دالة للتنظيم دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية ، ومنه نستطيع القول أن الفرضية الثانية قد تحققت.

### 1-3- تفسير نتائج المحور رقم (3) المتعلق بالفرضية الثالثة:

3- تحليل نتائج الفرضية الثالثة: للرقابة دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

السؤال الأول: ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية؟.

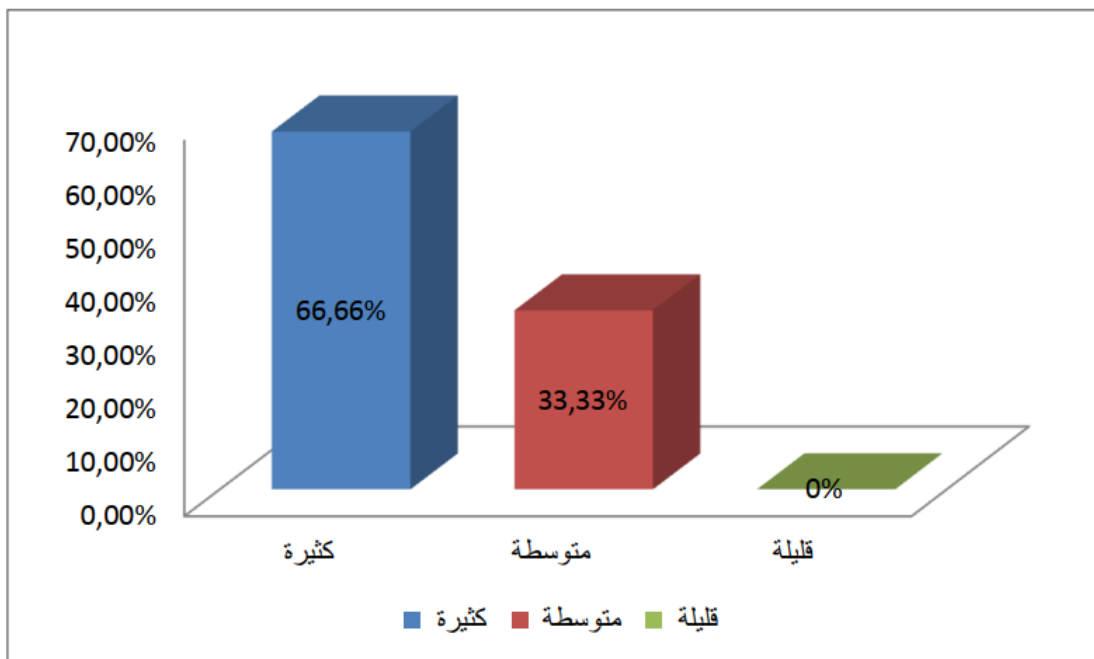
الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	قليلة	متوسطة	كبيرة	
					30	00	10	20	التكرارات
دال	2	0.05	5.99	26.66	%100	00%	33/33%	%66.66	النسب المئوية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.66% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33.33% يعتبرون أن الرقابة لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 00% يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 31.66 أكبر من كاف تربيع الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=2$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين



## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

التمثيل البياني رقم (11) يمثل أهمية الرقابة في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

من خلال الأعمدة البيانية: نلاحظ أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات الرياضية

السؤال رقم 12: هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟

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

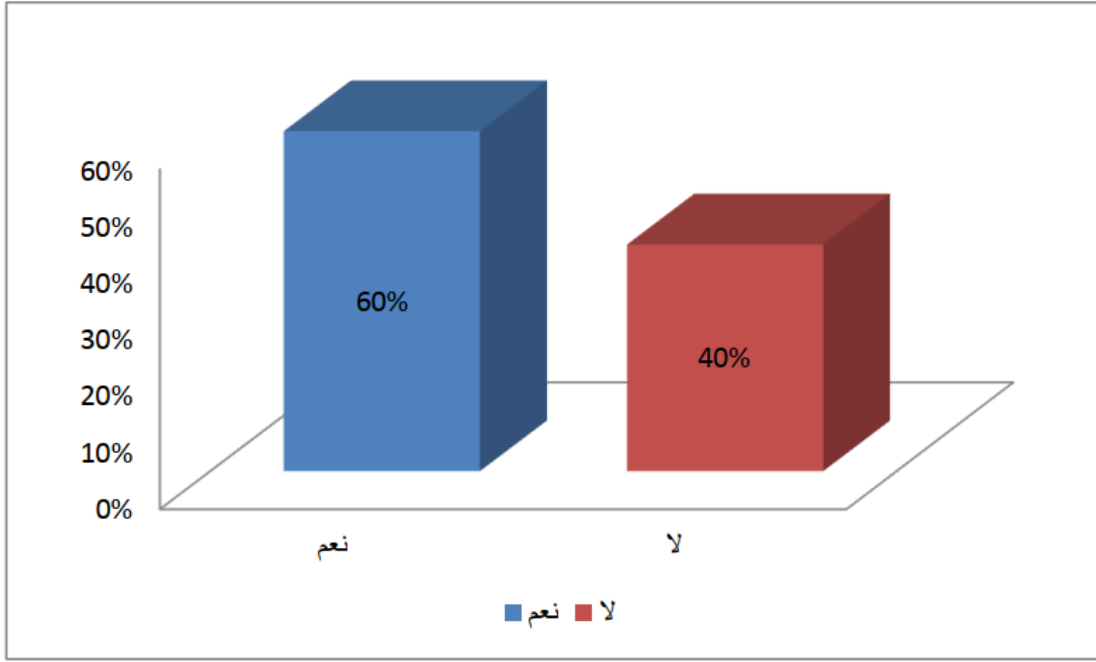
الجدول رقم 12 يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني عشر

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	
					30	12	18	التكرارات
دال	1	0.05	3.84	9.6	%100	%40	%60	النسب المئوية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 40% يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 9.6 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة



التمثيل البياني رقم (12): يمثل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال

من خلال الأعمدة البيانية:

يتبين لنا أن اعلي نسبة حققها إجابة بعم " وبتالي نستنتج أن معظم الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال داخل المؤسسات الرياضية

السؤال رقم 13: هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟.

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

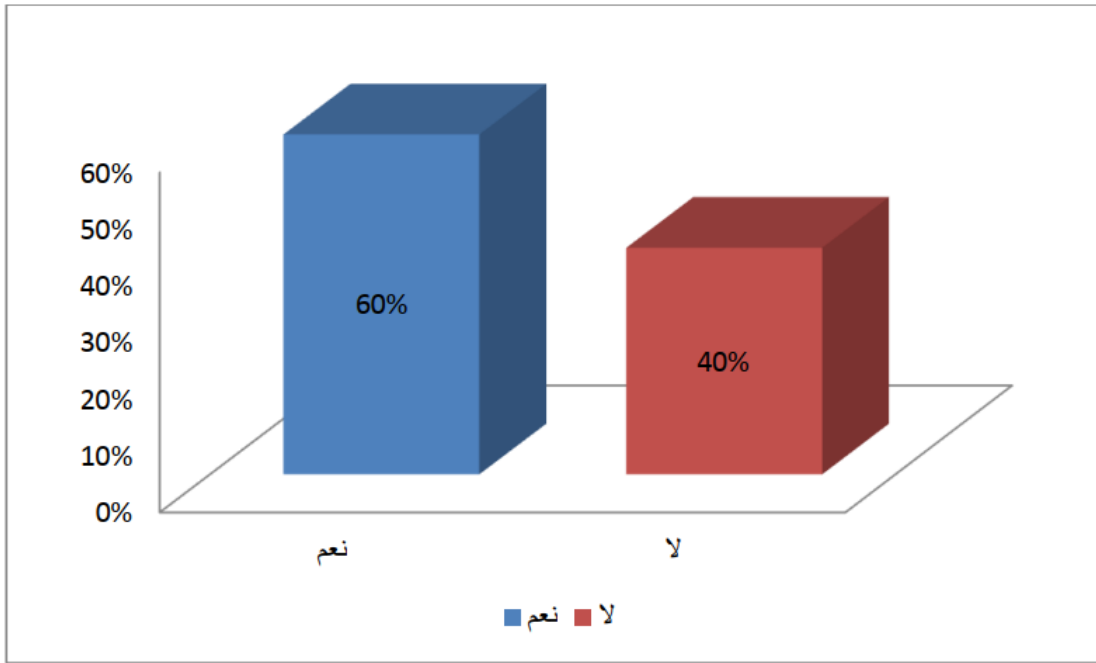
جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث عشر

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	
					30	12	18	التكرارات
دال	1	0.05	3.84	9.6	%100	%40	%60	النسب المئوية

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 40% يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 9.6 أكبر من كاف تربيع المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين



التمثيل البياني رقم (09): يمثل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة

من خلال الأعمدة البيانية: نلاحظ أن معظم الإداريين يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.

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

الغاية من طرح السؤال : معرفة إن كان تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له

دور في تحسين تسيير المنشأة أم لا.

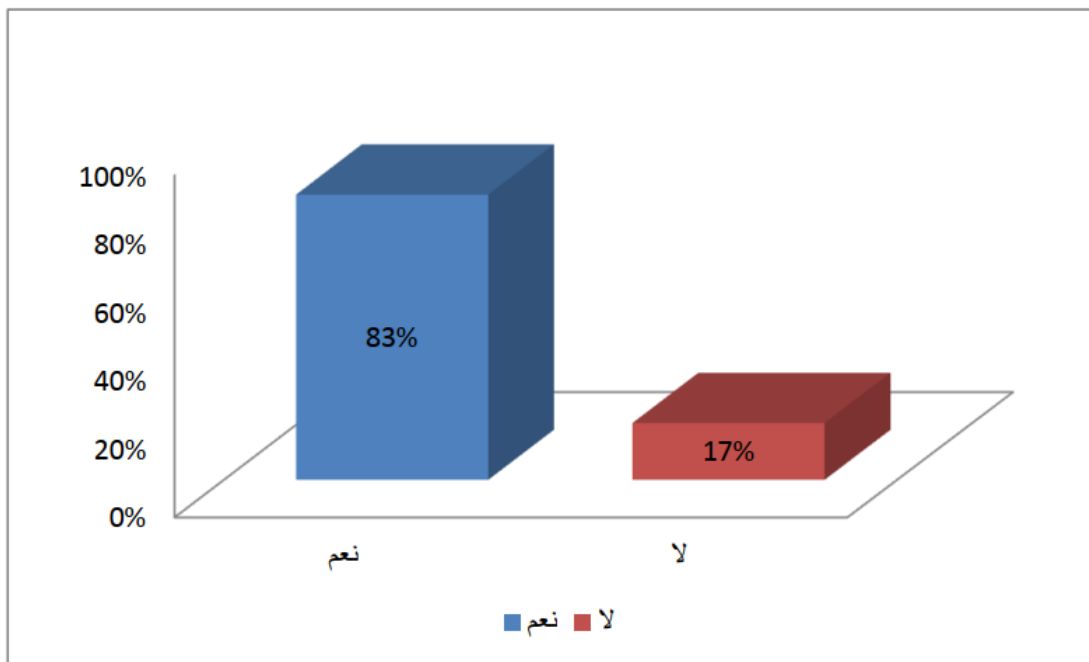
## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

جدول رقم 14 يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع عشر.

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	
					30	05	25	التكرارات
دال	1	0.05	3.84	25.33	%100	%16.66	%83.33	النسب المئوية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 83.33% من الإداريين يعتبرون أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 16.66% يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 25.33 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين



## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

التمثيل البياني رقم (14): يوضح تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة

من خلال الأعمدة البيانية نلاحظ أن معظم الإداريين يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

السؤال رقم 15: هل مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة ؟

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

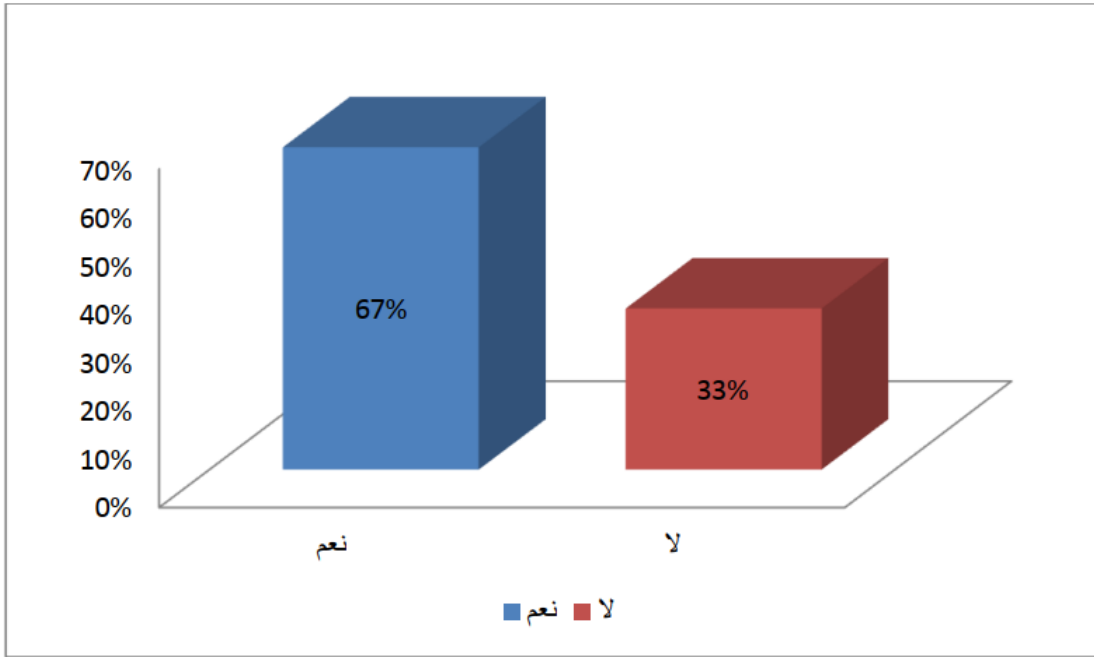
الجدول رقم 15 يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس عشر.

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	
					30	10	20	التكرارات
دال	1	0.05	3.84	26.66	%100	%33.33	%66.66	النسب المئوية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الأولى 66.66% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية وأما نسبة الثانية 33.33% من الإداريين لا يعتبرون أن مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 26.66 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df= 1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة



التمثيل البياني رقم (15): يمثل مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة

من خلال الأعمدة البيانية: نلاحظ أن معظم الإداريين يعتبرون مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 16: هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ ؟

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

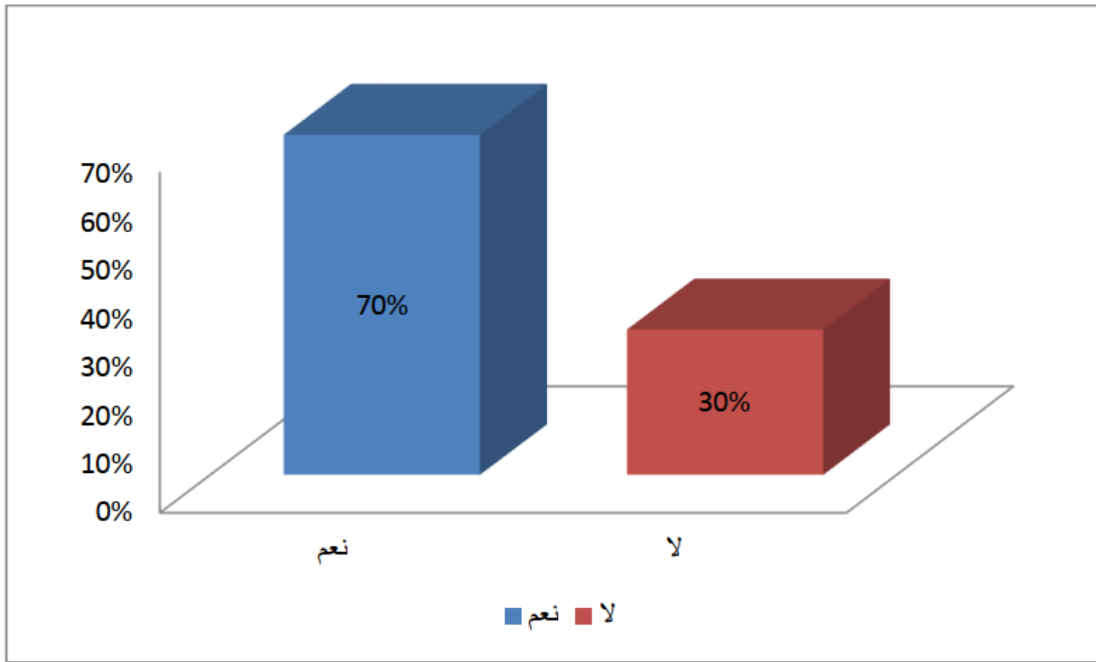
الجدول رقم 16 يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس عشر

قرار	df	a	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	
					30	09	21	التكرارات
دال	1	0.05	3.84	38.4	%100	%30	%70	النسب المئوية

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 30% يعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

ولمحاولة إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التكرارين استخدمنا قانون كاف تربيع ومن خلاله وجدنا أن كاف تربيع المحسوبة 38.4 أكبر من كاف تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية  $df=1$ ، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين



**التمثيل البياني رقم (16):** يمثل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ

من خلال الأعمدة البيانية : نلاحظ أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ داخل المؤسسات الرياضية.

### 1-3- تفسير نتائج المحور رقم (3) المتعلق بالفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية:

- ديوان مؤسسات الشباب المسيلة
- المركب الجوّاري الرياضي بالخبانة.
- المركب الجوّاري الرياضي أولاد سيدي إبراهيم.

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "الرقابة ودورها في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث (11، 21، 31، 41، 51، 16) تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين المؤسسات الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

والرقابة حسب مستوى توقيت القيام بها والتي تشمل:

- الرقابة الوقائية.

- الرقابة التاريخية.

- الرقابة المتزامنة.

وفي ختام مناقشة هاته الفرضية تبين لنا أنه توجد علاقة ارتباط دالة للرقابة دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية، ومنه نستطيع القول أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

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



خاتمة



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

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

### نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط دالة للتخطيط دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية
- توجد علاقة ارتباط دالة للتنظيم دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية
- أنه توجد علاقة ارتباط دالة للرقابة دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية

### التوصيات والاقتراحات:

- الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة.
- زيادة الإهتمام بالعنصر البشري داخل الإدارة.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.
- وضع بعض الحوافز لتحسين التسيير.

- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية " سنوية " بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت على المدير إنتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.
- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الأطارات في مجال التسيير والإدارة.



# قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم محمود عبد المقصود - حسين الأحمد الشافعي (2003) الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج 2، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر بالإسكندرية ، مصر ،
- أحمد عرفة، وسمية شبلبي (1998)، التسويق والفراغ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أحمد مختار عمر (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط 1، عالم الكتب، القاهرة مصر
- إيمان فاضل السمراي ، هيثم محمد الزغبى ( 2004 ) : نظم المعلومات الإدارية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- بوداود عبد اليمين ، عطا الله أحمد ( 2009 ) : المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر .
- ثابت عبد الرحمن ادريس ( 2006 ) : كيف تصبح مدير تسويق ناجح ، مركز بحوث التسويق و الاعلان بوكالة الاهرام مارك ، القاهرة .
- ثابت عبد الرحمن ادريس ، 2004 : التسويق المعاصر ، ط1، الاسكندرية ، الدار الجامعية .
- الجامعي ، الإسكندرية عباس حسن القصاب ( 2010 ) : تكنولوجيا المعلومات في مجال الادارة المدرسية ، جعفر حسن الطائي ( 2013 ) : تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ، ط 1 ، دار البداية ، الاردن.
- حسن أحمد الشافعي ( 2006 ) : الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية ، ط 1 ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، مصر
- حسن احمد الشافعي (2003)، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر،
- حسن شلتوت وحسن معوض التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- حسن علي الزغبى ( 2005 ) : نظم المعلومات الإستراتيجية ، مدخل إستراتيجي، دار وائل الاردن .
- رشيد زرواتي ( 2002 ) : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر .
- زكريا عزام ، عبد الباسط حسونة ، مصطفى الشيخ ( 2009 ) : مبادئ التسويق الحديث ، ط 2 دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
- سعد احمد شلبي ( 2005 ) : أسس إدارة التسويق الرياضي ، ط 2 ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر .
- سعد احمد شلبي (2005) : اسس ادارة التسويق الرياضي ، ط 1. المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر .
- شريف أحمد شريف العاصي (2004) : التسويق النظرية والتطبيق ، دار الكتاب المصرية .
- صمويل عبود ( 1984 ) : اقتصاد المؤسسة ، ط 1 ، القاهرة .
- طارق طه ( 2007 ) : نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت ، دار الفكر
- طلحة حسام الدين (1997): مقدمة في الإدارة الرياضية مركز الكتاب للنشر ، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.

- طلحة حسام الدين عبدالله عيسى مطر (1997) مقدمة في الإدارة الرياضية مركز الكتاب للشريط ا لمصر الجديدة القاهرة،
- طلحة حسام الدين عدله عيسى مطر (1997) مقدمة في الإدارة الرياضية مركز الكتاب للبشر، مصر (القاهرة).
- طلحة حسام الدين عمدا عيسى مطر (1997)، مقدمة في الإدارة الرياضية مركز الكتاب للبشر القاهرة، مصر.
- عبد الكريم راضي الجبوري ( 2000 ) : التسويق الناجح وأساسيات البيع ، ط 1 ، دار التيسير ، بيروت
- عبيدات محمد وآخرون ( 1999 ) : منهجية البحث العلمي القواعد والمناهج والتطبيقات - ، ط 2 ، دار وائل للطباعة والنشر .
- عثمان محمد عليم (1999) التخطيط أسس ومبادئ عامة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عملن الأردن.
- عصام بدوي ( 2001 ) : موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، ط1، القاهرة ، مصر.
- علاء عبد الرزاق السالمي ( 2007 ) : تكنولوجيا المعلومات، ط 2 ، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن
- علية عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي ( 2009 ) : استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة ، ط 1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية .
- عماد الصباغ ( 2000 ) : نظم المعلومات ، ماهيتها مكوناتها ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن .
- عمان كمال الدين عبد الرحمن درويش محمد صبحي حسنين ( 2004 ) : موسوعة متجهات الرياضة في مطلع القرن الجديد ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- عمر صخري ( 1993 ) : اقتصاد المؤسسة ، دوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- عنان عيسى العمري ( 2008 ) : نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر ، دار المسيرة ، عمان
- غول فرحات ( 2008 ) : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، ط 1 ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر .
- فاروق عبد الفتاح رضوان ( 1989 ) : ادارة التسويق ، مكتبة جامعة طنطا ، القاهرة .
- فليب كوتلر ، جاري أرميسترونغ ، فيرونكا بونغ ( 2002 ) : التسويق ، ترجمة مازن النفاع ، دار علاء للنشر والتوزيع ، سوريا
- فيصل دليو ( 2010 ) : التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال ، ط 1 ، دار الثقافة
- قنديلجي عامر إبراهيم ، السامرائي ايمان فاضل ( 2002 ) : تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ، ط 1 ، مؤسسة الوراق للنشر ،
- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحي حسنين (2004) : موسوعة متجهات الرياضة في مطلع القرن الجديد ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- محمد أحمد محمد كمال رمادي ( 2012 ) : لجنة تسويق مقترحة بالاتحادات الرياضية الأولمبية ، ط 1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية .

- محمد الصيرفي ( 2009 ) : إدارة تكنولوجيا المعلومات ، ط 1 ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، مصر
- محمد حافظ حجازي ( 1999 ) : مقدمة في التسويق ، ط 1 ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، مصر
- محمد حافظ حجازي ( 2005 ) : مقدمة في التسويق ، ط 1 ، دار الوفاء للطباعة والنشر الاسكندرية ، مصر
- محمد حسن علاوي ، محمد نصر الدين رضوان ( 1996 ) : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، ط 3 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- محمد فتحي عبد الهادي ( 2000 ) : المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الجديد ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، القاهرة ، مصر
- محمد فريد الصحن ( 2002 ) : التسويق الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر
- محمد نصر الدين رضوان ( 2003 ) : الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، مصر
- محمد نعيم العرقسوسي ( 1998 ) : القاموس المحيط ، طبعة منقحة ، مؤسسة الرسالة ، دمشق ، سوريا
- محي الدين الأزهري ، وآخرون ( 2001 ) : مبادئ التسويق ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، مصر
- مزهر شعبان المعاني ( 2008 ) : العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
- ناصر دادي عدون ( 1991 ) : تقنيات ومراقبة التسيير ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- ناصر دادي عدون ( 1998 ) : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر
- نبيه العلقمي ( 1997 ) : السياسات الادارية ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة
- نظام موسى سويدان ، إبراهيم شفيق حداد ( 2003 ) : التسويق مفاهيم معاصرة ، دار الحامد ، الاردن .
- وزارة التربية والتعليم ، البحرين عبد الخالق احمد باعلوي ( 2013 ) : تسويق الخدمات ، ط 1 ، جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء ، اليمن .

#### الجرائد والمجلات :

- بومايله سعاد ، فارس بوباكور ( 2004 ) : أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية العدد 3 ، مجلة الاقتصاد والمناجمنت
- حسين محمد أحمد عبد الباسط ( 2005 ) : التطبيقات والأساليب الناجحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعليم وتعلم الجغرافيا ، مجلة التعليم بالإنترنت ، العدد 5 ، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية .
- خالد عبد الله الباحوت ( 2002 ) : الجهل العميق في أبجديات التسويق ، جريدة الجزيرة العدد 10817 ، السعودية .
- زياد المؤمني ، طارق الحمد ( 2013 ) : واقع استراتيجية التسويق الرياضي في الاردن المجلد 27 ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، الاردن

- يسري ابو سالك ( 2002 ) : أثر تكنولوجيا العمل في الوحدات الإدارية على نظم معالجة المعلومات ، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 1 ، الجامعة الأردنية.

الرسائل والمذكرات :

- جوادي خالد ( 2008 ) : " توصيف المهن المتعلقة بالإدارة ومدى استجابتها لمعايير الجودة الشاملة " ، رسالة دكتوراه ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر .
- خديجة فرحي ( 2013 ) : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الرفع من الميزة التنافسية المصرفية " ، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة أم البواقي ، الجزائر
- سهام عبد الكريم ( 2013 ) : " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة " ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر
- شادلي شوقي ( 2008 ) : " أثر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر
- شريف سلمي ( 2007 ) : " أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسات الرياضية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة الجزائر 3 .
- طوبال وسيم ( 2009 ) : " أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر حالة الاتحادات الرياضية الجزائرية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر
- غراب إبراهيم علي ( 2010 ) : " واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة الجزائر 3 .
- مراد رايس ( 2005 ) : " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر
- نوفيل حديد ( 2007 ) : " تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسات للاندماج في الاقتصاد العالمي " أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر .



# الملاحق



