



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي:

القسم: إدارة وتسيير رياضي

الرمز:

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

التوجيه ودوره في تحسين إدارة المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية: المنشآت الرياضية ولاية-المسيلة-

إشراف الأستاذ(ة):

-د. مرينز أسامة

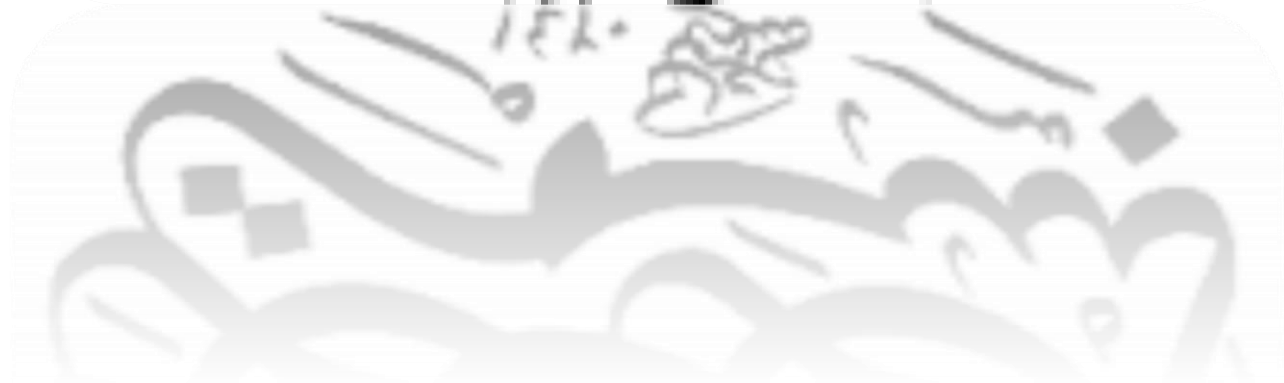
إعداد الطلبة:

- لجدال السعيد

- حرزلي يونس

السنة الجامعية

2021-2022





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي:

القسم: إدارة وتسيير رياضي

الرمز:

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

التوجيه ودوره في تحسين إدارة المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية: المنشآت الرياضية ولاية-المسيلة-

إشراف الأستاذ(ة):

-د. مرينز أسامة

إعداد الطلبة:

- لجدال السعيد

- حرزلي يونس

السنة الجامعية

2021-2022

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيما
"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما
رحمتني صغيرا" سورة الإسراء الآية 24.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما،
إلى الإخوة والأخوات، إلى كل الأهل والأقارب،
إلى جميع الأصدقاء،
إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،
إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم
أساتذة قسم علوم التسيير الأفاضل.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا على انجاز هذا البحث وسخر لنا من عباده من

كان لنا عوناً وسنداً

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والامتنان إلى كل من تفضل ومد يد

العون لإخراج هذا العمل إلى النور، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

الدكتور "مرنيز أسامة"

الذي كان السند القوي في هذا البحث بإرشاده لنا ونصائحه العامة

وأرائه فله يجل بوقتته وعلمه وفكره لنخطو خطوة أفضل.

والشكر موصول إلى معمدنا معمد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

إليكم جميعاً أساتذتنا، شكرنا واحترامنا وتقديرنا...

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ	مقدمة
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	1-1 إشكالية الدراسة
1	1-2 فرضيات الدراسة
1	1-3 أهداف الدراسة
2	1-4 أهداف الدراسة
2	1-5 المفاهيم المستخدمة في البحث
3	1-6 الدراسات السابقة
3	1-7 مميزات الدراسة الحالية
الجانب النظري	
الفصل الثاني: التوجيه	
6	تمهيد
7	2-1 نشأة التوجيه وتطوره التاريخي
7	2-2 تطور التوجيه في العالم الغربي
9	2-3 تطور التوجيه في الجزائر
9	2-4 مفاهيم عامة حول التوجيه
12	2-5 العمليات الأساسية للتوجيه

17	خلاصة
الفصل الثالث: الإدارة في المنشآت الرياضية	
19	تمهيد
20	1-3 الإدارة العامة
23	2-3 الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى
25	3-3 مستويات الإدارة
26	3-4 عناصر الإدارة
28	3-5 المبادئ العامة للإدارة
29	3-6 خصائص الإدارة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
34	1-4 الدراسة الإستطلاعية
34	2-4 المنهج المستخدم
34	3-4 ضبط متغيرات الدراسة
34	4-4 عينة البحث وكيفية إختيارها
35	4-5 أدوات الدراسة
35	4-6 الوسائل الإحصائية
36	4-7 إجراءات التطبيق الميداني
36	4-8 حدود الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
38	1-5 عرض وتحليل النتائج
58	2-5 خلاصة عامة
الفصل السادس: الاستنتاج العام والاقتراحات	
62	1-6 الإستنتاج العام
64	2-6 الإقتراحات
66	قائمة المصادر والمراجع
70	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
39	01	يوضح دور التوجيه في بعث الحياة الديناميكية في تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية
40	02	يوضح أن التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات والقيادة لتحقيق أهداف التنظيم
41	03	يبين معرفة مكانة التوجيه في العملية الإدارية داخل المنشأة الرياضية.
42	04	يبين التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية
44	05	يوضح وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية
45	06	يوضح أن لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشأة الرياضية
47	07	يبين اعتبار القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنشأة الرياضية
48	08	يبين مفهوم القيادة واعتبارها عند المدراء
49	09	يبين معرفة أنواع وأوجه القيادة الممارسة من طرف مدراء المنشآت الرياضية.
50	10	يبين معرفة أهم مميزات القيادة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتحديد نجاعة الأسلوب القيادي
51	11	يبين كيفية التحكم في زمام القيادة في تسيير وتنظيم المنشآت الرياضية
53	12	يوضح دور القيادة في إدارة المنشأة الرياضية
54	13	يوضح أهم القنوات المختلفة التي يعتمد عليها مدراء المنشآت الرياضية خلال عملهم الإداري
55	14	يبين كيف تتم عملية الاتصال أثناء إدارتكم للمنشأة الرياضية

الملخص باللغة العربية:

تطرقنا في بحثنا هذا إلى دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، حيث جاءت إشكالية هذا البحث كما يلي:

هل لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية؟

وجاءت فرضيات البحث على الشكل التالي :

الفرضية العامة: * لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية: * للقيادة دور في إدارة المنشآت الرياضية.

* للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية.

ولالإجابة على الاشكالية والتساؤلات سخرت عينة بحث مكونة من 20 مديرا بولاية المسيلة ، شملت الدراسة المنشآت الرياضية بولاية المسيلة، حيث دامت مدة الدراسة شهرا كاملا (أفريل) للسنة الدراسية 2007/2006 وتم اتباع المنهج الوصفي في هذا البحث وذلك عن طريق توزيع استمارات استبائية خاصة بالمدرء .

ومن خلالها توصلنا إلى النتائج التالية :

- مدى إدراك مدرء المنشآت الرياضية لأهمية وظيفة التوجيه في العمل الإداري مما يسهل عليهم تنظيم وتسيير وإدارة المنشآت الرياضية, وهذا يؤدي إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- جميع المدرء يملكون فكرة عامة على أن يكون الإداري هادئا ومتزنا عند استغلاله لعملية التوجيه.
- نستنتج أن جميع المدرء يهتمون بعملية التوجيه ويوظفونها في إدارتهم وتنظيمهم للمنشآت , وهذا ما يؤدي حتما إلى تطوير التفكير الإداري والتخطيط , وهذا يؤدي حتما إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- إبراز عدم إلمام معظم المدرء لمفهوم شامل للقيادة وهذا راجع إلى التفسيرات الشخصية بهذا المفهوم حسب متطلبات كل منهم في عملية الإدارة والتنظيم, وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفرضية الثانية.
- ميول معظم مدرء المنشآت الرياضية إلى استعمال أو تطبيق القيادة الديمقراطية في إدارة المنشآت الرياضية, واعتبار عملية القيادة أساس لتحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل من خلال إثارة العمل الجماعي والنهوض بالكفاءات المشتركة بجميع الأشخاص وحسن استغلالها , تم تحقيق الفرضية الثانية.
- نستنتج أن تعريف المدرء للاتصال هو بصفة عامة عملية نقل المعلومات من طرف إلى آخر قصد تسهيل المهام وتحقيق الأهداف.

- هناك بعض المعايير المقترحة تعمل في مجملها لتوضيح أهم ما يمكن أن يتبعه المدير لتمرير أفكاره وتوجيهاته المرتبطة بعملية الاتصال .وهذا يحقق الفرضية الثالثة.
- جميع مدراء المنشآت الرياضية لهم رؤية واحدة مفادها توجيه الأعمال معتمدين على لغة واحدة وهي الاتصال.وهذا يؤدي إلى تحقيق الفرضية الثالثة.

الاقتراحات والتوصيات :

- تشجيع الطلبة والباحثين للقيام بإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة .
- إجراء تربصات تكوينية في مجال التسيير والتوجيه في المنشآت الرياضية .
- الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة .
- وضع برامج خاصة بالإدارة ومراقبتها .
- وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمنشآت الرياضية.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

ABSTRACT

Dans notre recherche, nous avons abordé le rôle de la fonction d'orientation dans la gestion des installations sportives. La problématique de cette recherche est la suivante :

La fonction de direction a-t-elle un rôle dans la gestion des installations sportives ?

Les hypothèses de recherche étaient les suivantes :

Hypothèse générale : * La fonction d'orientation a un rôle dans la gestion des installations sportives.

Hypothèses partielles : * Le leadership a un rôle dans la gestion des installations sportives.

* Communiquer l'impact dans la gestion des installations sportives.

Afin de répondre à la problématique et aux interrogations, un échantillon de recherche de 20 cadres de l'Etat de M'sila a été moqué. L'étude a porté sur les infrastructures sportives de l'Etat de M'sila, où la durée de l'étude a duré un mois entier (avril) pour l'année scolaire 2006/2007.

L'approche descriptive a été suivie dans cette recherche en distribuant des questionnaires aux managers.

Grâce à cela, nous avons atteint les résultats suivants :

- La mesure dans laquelle les gestionnaires d'installations sportives sont conscients de l'importance de la fonction d'orientation dans le travail administratif, qui leur facilite l'organisation, l'animation et la gestion des installations sportives, et cela conduit à la réalisation de la première hypothèse.
- Tous les gestionnaires ont une idée générale selon laquelle l'administrateur doit être calme et équilibré lorsqu'il utilise le processus de direction.
- Nous concluons que tous les gestionnaires se soucient du processus d'orientation et l'emploi dans leur gestion et organisation des installations, ce qui conduit inévitablement au développement de la pensée et de la planification managériales, ce qui conduit inévitablement à la réalisation de la première hypothèse.
- Soulignant le manque de familiarité de la plupart des managers avec un concept global de leadership et cela est dû aux interprétations personnelles de ce concept en fonction des exigences de chacun d'eux dans le processus de gestion et d'organisation, et c'est ce qui conduit à la réalisation de la deuxième hypothèse.
- La tendance de la plupart des gestionnaires d'installations sportives à utiliser ou à appliquer un leadership démocratique dans la gestion des installations sportives et à considérer le processus de leadership comme une base pour motiver les individus et les pousser au travail en stimulant le travail d'équipe et en faisant progresser les compétences communes de tous et en faire bon usage La deuxième hypothèse a été réalisée.
- Nous concluons que la définition des gestionnaires de la communication est généralement le processus de transfert d'informations d'une partie à une autre afin de faciliter les tâches et d'atteindre les objectifs.

- Certaines normes proposées fonctionnent dans leur intégralité pour clarifier la chose la plus importante que le gestionnaire peut suivre pour faire passer ses idées et ses orientations liées au processus de communication, ce qui satisfait la troisième hypothèse.
- Tous les gestionnaires d'installations sportives ont une vision du pilotage des affaires basée sur un langage qui est la communication, ce qui conduit à la réalisation de la troisième hypothèse.

Suggestions et recommandations :

- Encourager les étudiants et les chercheurs à enrichir le sujet d'une manière correcte et plus précise.
- Réalisation d'exercices de formation dans le domaine de la gestion et de l'encadrement des installations sportives.
- S'appuyer sur des managers spécialisés dans tous les intérêts existants au niveau de la direction.
- Élaborer et surveiller les programmes de gestion.
- Établir les bases scientifiques pour la sélection des comités de gestion des installations sportives.
- Améliorer l'utilisation et l'orientation des potentiels humains et matériels.

المقدسة

إن إحدى سمات الحياة التكنولوجية الحديثة الموجودة في كافة ثقافات العالم هي الأهمية المتزايدة للمنظمات والمنشآت والمؤسسات إن عالم الرياضة لا يختلف عن ذلك في هذا الصدد وأن حياة الرياضي تتغير باستمرار نتيجة لتغيير المنظمات والمنشآت.

يتم تشكيل منشأة ما عندما تقوم مجموعة من الأفراد سويا بإنجازات معينة من المهام والمقاصد ويتم تشكيل المجموعات نظرا لأن المهام والمقاصد المراد إنجازها تفوق قدرات الفرد، وكأي فريق منظم فإن أي منظمة يمكنها إنجاز قدر أكبر بكثير من إنجاز الفرد أن المؤسسة أو منشأة أفراد لديها الكثير لتقدمه، فيما يتعلق بالوقت والموارد من الواضح أن المدارس والحكومات والمصانع والبنوك كأي منظمة يمكنها أن تنجز قدر أكثر مما يستطيع الفرد أن ينجزه، وتنتج المنشآت والمنظمات خدمة ذات جودة لا تستطيع جهود الفرد وحده إنتاج مثيلاتها، وتبرز فعالية المنشآت عندما تعمل القيادة المعروفة بالإدارة بصورة سليمة وعلى هذا فإن الإدارة تبرز أهميتها الكبيرة في المنظمات الفعالة.

تعرف الإدارة بأنها توجيه للأنشطة الضرورية للمنظمة لضمان عملها بصورة فعالة وتهدف الإدارة الرياضية إلى ضمان عمل المنظمات أو المؤسسات الرياضية بصورة فعالة، وكذلك أيضا هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، ومن التعريف السابق نلاحظ شموله على مكونات العملية الإدارية واستخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية والأهداف التي حددتها المؤسسة.

تتم الإدارة اهتماما كبيرا بتوجيه طريقة تصرف الأفراد (السلوك الإنساني) في محاولة لإنجاز هدف أو مقصد ما للمجموعة، وإن التركيز لا ينصب على نوع المنظمة أو المنشأة التي تعمل في مجال الرياضة وإنما الجانب الهام في الإدارة يركز في توجيه طريقة عمل الأفراد لإنجاز هدف عام ويحظى توجيه الموارد الإنسانية بالأولوية للمدربين في منظمة التربية البدنية والرياضية فإن المهام الأساسية للمدير سواء كان مدير مشروع أو مدرب تكون في قيادة وتوجيه وإرشاد ومراقبة الأفراد الذين يعدون جزء من المجموعة، وعلاوة على ذلك فإنه يجب أن يحقق الأهداف والغايات التي أنشأت من أجلها المنشآت.

إن دراسة بناء التنظيم تسلط الضوء على عملية التوجيه، فضرورات التنظيم السليم تقتضي أن يرجع الموظف في عمله إلى رئيس واحد هذا الرئيس يشرف على عمل الموظف ويوجهه ويرتده ويعمل كحكم أو فيصل فيما يعرضه عليه.



مقدمة

ويتضمن التوجيه إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة، فالذي يرجى من الأمر الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه، وحتى ينفذ بدقة.

ومن هنا يلزم أن يكون الأمر واضحاً وممكن التنفيذ وفي حدود اختصاصات كل من الرئيس والمرؤوس ومحقق للهدف أو مؤدياً لذلك، ومن الخطأ عند إصدار الأمر أو التوجيه أن يعتقد بأن كل ما يلزم من جانب المرؤوس هو الطاعة.

وللتوضيح قمنا بدراسة تشمل وظيفة التوجيه وتأثيرها على عملية إدارة المنشآت الرياضية وكانت مصممة على الشكل التالي:

الباب الأول: الجانب النظري يتكون من:

الفصل الأول - التوجيه:

ويتضمن هذا الفصل على تعريف التوجيه ونشأته التاريخية في العالم الغربي والجزائر، ثم تطرقنا إلى أنواعه وأركانه بالإضافة إلى العمليات الأساسية للتوجيه، وأيضا التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي كذلك أهدافه وعلاقة التوجيه بالعلوم الأخرى.

الفصل الثاني - الإدارة العامة والإدارة الرياضية:

يتضمن هذا الفصل على تعريف الإدارة العامة وذلك بإعطاء نبذة تاريخية وبعض المفاهيم للإدارة وكذا مستوياتها ونظرياتها، كما تطرقنا إلى خصائص الإدارة وأساسياتها، وتسلط الضوء على الإدارة الرياضية وذلك بإعطاء مفاهيم حول الإدارة الرياضية إلى جانب ذلك تم التماس بعض المهارات الأساسية وصفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة، بالإضافة إلى مجالات الإدارة في التربية البدنية الرياضية وإلى مكونات الإدارة الرياضية.

أما الفصل الثالث - المنشآت الرياضية:

يحتوي هذا الفصل على إعطاء نبذة تاريخية وأسس تخطيط المنشآت الرياضية وإلى مكوناتها كما تطرقنا إلى النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية، كذلك تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية، ثم تكلمنا فيه على نمط تسيير هذه المنشآت في الجزائر، وذلك بإعطاء نظرة عامة على النظام الداخلي والإداري لها كذلك كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

مقدمة

أما فيما يخص العنصر الثالث فهو يتضمن نمط تسيير المنشآت العمومية ويتمثل في التنظيم الجديد لبعض المنشآت العمومية ومحاولة إعطاء البديل والوضعية الحالية لهذه المنشآت الرياضية، ثم التطرق إلى نقد التنظيم الجديد وضرورة الفعالية والكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضية، بالإضافة إلى آفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد.

أما الباب الثاني من البحث فيتعلق بالجانب التطبيقي والذي قمنا فيه بدراسة ميدانية للمنشآت الرياضية بولاية المسيلة. وعليه فإن هذا الجزء يحتوي على فصلين:

الفصل الأول: الطرق المنهجية للبحث

الفصل الثاني: فهو عبارة عن عرض وتحليل نتائج الدراسة.

عجائب منهجي

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 الإشكالية:

إن المتتبع لمراحل التطور والنمو التي مرت بها المؤسسات الرياضية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، يدرك أنها كانت تتخبط في العديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنقص التأطير والخبرة وانتشار مظاهر الإهمال والتسيب وسوء استعمال الموارد الاقتصادية خاصة البشرية منها، حيث بنيت مختلف الدراسات والأبحاث أن أهم ما يعرقل عجلة التنمية نحو الأهداف المسطرة لها هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود المنشآت الرياضية.

كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلى تدني مستوى مردود المنشآت الرياضية وهذا ما هو إلا تعبير عن ضعف السياسة الإدارية في المنشآت الرياضية، ومع اشتداد المنافسة وزوال بعض المنشآت وبقاء المنشآت الأصلح إداريا زاد اهتمام المختصين بالبحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع مردود المنشآت الرياضية وأهمها العنصر البشري الذي يعتبر العنصر المركزي في علم الإدارة.

كما يعتبر التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطها بكل العمليات الإدارية وخاصة القيادة والاتصال، فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية، وانطلاقا من أهمية العنصر البشري ودور وظيفة التوجيه.

1.2 فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

◀ لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

◀ للقيادة دور في إدارة المنشآت الرياضية.

◀ للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية.

1.3 أهداف الدراسة:

هدف بحثنا أساسا إلى:

— إثراء مكتبتنا لتغطية النقص الموجود في مثل هذه البحوث.

- إدراج القارئ إلى الغوص في أعماق الموضوع ومعرفة حقيقة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية وكذا أسباب نجاحه أو فشله
- توضيح تأثير وظيفة التوجيه، القيادة، والاتصال على إدارة المنشآت الرياضية.
- التعرف على الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية.
- فتح مجال للطلاب إلى التفكير في مواضيع التوجيه والخوض فيها مستقبلاً.
- تقديم أهم الحلول والاقتراحات لتوظيف وظيفة التوجيه والقيادة في إدارة المنشآت الرياضية.

1.4 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في:

- إبراز حقيقة الإدارة الحديثة وطرق تسييرها وكذا العلاقة بالتوجيه، والتسيير الجيد وما يقابله من نجاحات والتسيير السيئ وما ينتج عنه كذلك.
- إبراز أسباب نجاح وفشل هذه المنشآت الرياضية وإعطاء صورة حقيقية عن تسييرها ودور وظيفة التوجيه في تحقيق الأهداف.
- الوقوف على أهمية التوجيه ودوره في تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية.
- معرفة ما يمكن أن تقدمه القيادة والاتصال في تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية.
- إبراز ما يمكن أن تقتضيه وتحتاجه المنشآت الرياضية أثناء عملية التسيير والإدارة.

1.5 مصطلحات الدراسة:

تعد المصطلحات عمل علمي منهجي يتطلب إنجاز أي بحث علمي ولقد لجأنا لتعريف بعض المصطلحات الواردة في بحثنا هذا بغية نزع الغموض عليها وإبرازها للقارئ لكي يتسنى له فهمها بكل وضوح.

أ/ **التوجيه:** هو العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم، فأغلب الأعمال التي يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد، ويتم ذلك تحت نمط قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية .

ب/الإدارة:

لغة: تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب.

اصطلاحاً: هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.

ج/المنشآت الرياضية: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.

1. 6 الدراسات السابقة:

خلال تقصينا وبحثنا على الدراسات السابقة وجدنا أنه هناك انعدام وعدم وجود لدراسات تناولت موضوع بحثنا ولو من قريب وكان مما وجدناه هذه الدراسة التالية:

دراسة: عرعار حولية، درداش زوينة.

أجريت هذه الدراسة سنة 2001 بمعهد العلوم التجارية بالمسيلة وكان موضوعها حول: "التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج"، وقد شملت العينة المختبرة مطاحن لواحات تقرت بعدد 284 عامل بولاية تقرت وقد طبق هذه الدراسة المنهج الوصفي وكانت تهدف إلى دراسة أهمية التوجيه والإشراف على الأفراد ومدى تأثيره على الإنتاج وقد لخصت النتائج فيما يلي:

- إثبات فرضيات البحث وأن مؤسسة مطاحن الواحات تقرت لم تهمل الأشياء المذكورة سابقاً رغم النقائص

المرجوة على مستوى إدارة المستخدمين.

1. 7 مميزات الدراسة الحالية:

المميز في دراستنا هو التوجيه ودوره في تحسين إدارة المنشآت الرياضية، إذا أننا تعمقنا في هذا الجانب وهو الذي لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

التوجيه

تمهيد:

نظرا لأن العنصر البشري هو العنصر المركزي في فن وعلم الإدارة فقد أولى الباحثون عناية فائقة بدراسة العلاقات الإنسانية وتأثير هذه العلاقات على الإدارة وتهتم وظيفة التوجيه بتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وسيحدد نجاح هذه الجهود الموجهة كفاية الأداء في المؤسسة أو عدمه, ومن ثم تعد وظيفة التوجيه وظيفة عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة وتعتمد كفاية أداء العمال جزئيا على المقدرة التوجيهية للإدارة ولكنها تعد وظيفة البيئة التنظيمية فإذا لم تؤدي البيئة ذاتها إلى الأداء الأمثل فلن يعود التوجيه الإداري على المؤسسة بالنتائج المثلى لذا لا بد من تهيئة الظروف التي تتوفر التعاون الحماسي بين جميع العاملين في المؤسسة بغية العمل معا على تحقيق كلا الأهداف الشخصية الجماعية .

وبما أن الهدف من التوجيه هو الاستخدام الفعال للموظفين, فانه يعد مسؤولية الإدارة على المستويات العليا ولكن مع ذلك فإن مشاركة بعض الموظفين في قرارات التوجيه يخلق مناخا تنظيميا يعزز من حماس الموظفين وولائهم للمؤسسة.

1-2- نشأة التوجيه وتطوره التاريخي:

إن الحديث عن التوجيه يقودنا للتطرق إلى الأصول التاريخية لحركة التوجيه في بعض دول العالم ذلك لأن الكثير من الأفراد يعتقدون أن العملية التوجيهية عملية حديثة النشأة نتيجة لتطورات الحياة المعاصرة , غير أن هذه العملية قديمة جدا والدليل على ذلك أن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يحكي عن مشاكله الشخصية لأفراد أسرته أو أصدقائه أو معارفه فيلقى مشاركة منهم في تقديم الحلول لمشاكله واقتراح وسائل لتخطي الصعوبات عن طريق المساعدة.

ومعنى هذا إن فكرة التوجيه كانت سائدة منذ القدم دون معرفتها بالمصطلح الحديث والمستعمل وهو "التوجيه " ومع تطور الحياة المعاصرة وتعقدها وظهور المشكلات الفردية للأفراد فقد ظهر التوجيه كوسيلة فعالة لمواجهة حاجاتهم ومشكلاتهم. (بن روان حرية واخرون 2004 ص21)

2-2- تطور التوجيه في العالم الغربي :

إن التطور التاريخي للتوجيه في العالم الغربي قد مر بعدة مراحل هي:

• المرحلة الأولى-مرحلة التركيز على التوجيه المهني:

إن حركة التوجيه المهني كانت بدايتها الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالضبط خلال فترة الكساد الاقتصادي في الثلاثينات التي كانت مهداً لحركة الإرشاد والتوجيه حيث نشأ التوجيه المهني على يد "فرانك بارسونز" في سنة 1909 بالولايات المتحدة الأمريكية والذي يعتبر كتابه اختيار مهنة choosing a vacation مرجعا أساسيا في اختيار مهنة وأسس في مدينة بوسطن مكتب للتوجيه المهني.

وبعد مرور عام انعقد بنفس المدينة أول مؤتمر قومي للتوجيه المهني، ومع نهاية الحرب العالمية الأولى شعر المسؤولون في العالم وخاصة في فرنسا بضرورة تنظيم التمهين من أجل تكوين يد عاملة مختصة ولتحقيق هذا كان لزاما عليهم الاستعانة بمؤسسة مختصة لهذا قام مجلس التربية الأمريكي بتنظيم لجنة للدراسات حول الخدمات الشخصية للتلاميذ، وكان الاهتمام بفئة المعوقين من التلاميذ وذوي المشكلات والعاهات. مما أدى هذا الاهتمام إلى تطوير المناهج والتخطيط للمستقبل فأدى هذا إلى خلق وعي واهتمام في جميع الأنحاء الأمريكية لإدخال برامج التوجيه بالمدارس والثانويات، واستعمال اختبارات الذكاء والتحصيل الدراسي ومنه وجد التوجيه طريقة إلى الوجود وتطبيقه.

وقد ساعد على إعطاء التوجيه المهني المركز الأول والأهمية في حركة التوجيه ولقد كان المحور الأساسي في برامج التوجيه سواء في المدارس أو في الجامعات أو في مؤسسات الأعمال.

• المرحلة الثانية -مرحلة التركيز على التوافق والصحة النفسية:

إن هذه المرحلة من تطور التوجيه نبعت من محاولات علماء النفس وغيرهم حسب ما يؤكد "ولميسون" 1950 إلى تطبيق الطرق العلاجية لعلاج أنواع الصراع التي يقاس منها الفرد وهما الأول هو البحث عن دوافع سلوك الفرد الكامنة في اتجاهات الذات. وهذا ما جعل بعض العلماء يفكرون في إنشاء مصحات للأمراض العقلية، والدعوة للوقاية من الأمراض النفسية والعناية بالصحة النفسية. إلا أن "ولميسون" يذكر أن التوجيه أو العلاج النفسي بهذا الشكل احتذى الخطوات التي رسمها " فرويد" إذ اقتصر على قيام علاقة بين فردين هما المعالج وصاحب الحالة على افتراض أن العلاج يتم على أحسن صورة إذا ما ابتعد صاحب الحالة مؤقتا عن عالمه الاجتماعي.

وقد انتشرت أفكارها على يد "فرويد" سنة 1940 فظهرت مفاهيم جديدة في التحليل النفسي حيث اهتم بالصحة النفسية بالنسبة للأفراد خاصة الذين يعانون من صراعات بين الاتجاهات النفسية نحو الذات والتوجيه في مثل هذا الموقف يجب أن يتخذ عدة طرق لمساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويتعرف على أنواع الصراع التي يعاني منها فيعود إليه الانسجام والتناسق بين الاتجاهات النفسية نحو الذات.

• المرحلة الثالثة -مرحلة التركيز على فهم شخصية الفرد أثناء تفاعله مع بيئته الاجتماعية:

تتبع هذه المرحلة من محاولة "ليفين" في ضرورة تفهم شخصية الفرد في مجاله الاجتماعي أي فهم شخصية الفرد أثناء تفاعله مع شخصيات آخرين في بيئته الاجتماعية فالفرد ينتمي عادة إلى جماعة والجماعة هي المرجع الذي يقتبس منه الفرد ليكون مدركاته وانفعالاته وأفعاله فشخصية الفرد تتفتح نتيجة لتفاعل دقيق بين كل من هذه القوى وبهذا الشكل تطور التوجيه من توجيه مهني إلى علاج يهدف إلى تكامل الشخصية وأصبح أيضا عملية تهدف إلى مساعدة الفرد على أن تتكامل شخصيته بمساعدته على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله، وذلك بالتأثير عليه بشتى الطرق التي يمكن أن تساعده فيتمكن من التكيف مع نفسه ومع مجتمعه.

• المرحلة الرابعة-التوجيه عملية مهنية وميدان من ميادين التخصص:

تعتبر الحرب العالمية الثانية من أهم العوامل التي أثرت على التوجيه وقد بينت هذه الحرب الأهمية الكبرى للاختبارات النفسية لتصنيف الأفراد ووضع كل فرد في مكانه المناسب والذي يتفق وقدراته واستعداداته، ومن أهم نتائج الحرب العالمية الثانية في ميدان التوجيه انه وجه الاهتمام لتحليل السمات تحليلا عمليا، وأصبح التوجيه فيما

بعد الحرب العالمية الثانية موجهها إلى التوسع في خدمات التوجيه وفي مفهوماته ليجد سبيله إلى المصانع والدين وغيرها من الميادين، وأصبح التوجيه عملية مهنية وميدانا من ميادين التخصص وزادت أهميته في المدارس وفي مجالات عديدة أخرى. (د. سعد جلال، 1992، ص78، 77)

2-3 - تطور التوجيه في الجزائر :

بدأت حركة التوجيه في الجزائر خلال فترة الاستعمار في شكل توجيهي مهني حيث كانت وسائل التوجيه المعتمدة آنذاك للعينة الجزائرية في تطبيق الاختبارات الأجنبية علما أن التوجيه كان مقتصرًا على أبناء المعمرين الفرنسيين والأجانب ولم يستفد منه أبناء الجزائر إلا قلة قليلة جدا، وذلك يرجع إلى أن الجزائريين كانوا يشغلون وظائف وأعمال حرفية خاصة بهم وهذه المهن تتماشى مع قدراتهم وإمكاناتهم وفي سنة 1962 كان يوجد بالجزائر (09) مراكز للتوجيه المهني إضافة إلى وجود متفشية رئيسية بالجزائر العاصمة.

وضع التوجيه كباقي القطاعات الموجودة بالجزائر وهذا بسبب مغادرة التقنيين الأوروبيين لهذا المركز وبقي منها (03) مراكز على مستوى الوطن واكتفوا آنذاك بالتفكير من اجل إيجاد إيديولوجية للتوجيه في بلادنا تتماشى وفق ما شهدته من تطورات وتغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية وفي سنة 1967 تم إنشاء المديرية الفرعية للتوجيه والتوثيق وتشمل على (03) مكاتب: مكتب للتوجيه، مكتب للتوثيق المدرسي والجامعي والمهني، مكتب الدراسات.

2-4- مفاهيم عامة حول التوجيه :

2-4-1- تعاريف:

يعتبر "التوجيه" وسيلة ناجحة في ملاحظة جهود العاملين فمن خلال ما يقوم به المدير أو المشرف بتحفيز العاملين وخلق الجو المناسب للعمل والاتصال بهم (العامل) للحصول على المعلومات واتخاذ القرارات كما أن دور التوجيه يكمن في بعث الحياة الديناميكية في التنظيم من خلال إعطاء الأوامر والتوجيهات وقيادتهم لتحقيق أهداف التنظيم. (عرعار حولية - درداش زوينة، 2001، ص14)

"التوجيه" هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما ذا يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المنوط به (عبد السلام أبو قحف، 2002، ص393).

ويذكر "جميل أحمد توفيق" أن التوجيه وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل وهي إحدى الوظائف الأساسية للمدير والتي تعتبر من الوظائف الصعبة والسبب في ذلك يرجع إلى أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها.

ويعرف كل من "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمين أحمد حسن" و"علي الشرقاوي" أنه إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية كذلك إذا تم شغل المراكز الإدارية بأفراد لا يمتلكون كفاءات متناسبة مع واجباتهم إن الأمل يصبح ضعيف في تحقيق فاعلية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

في حين يرى "صلاح السنواني" إن التوجيه هو الخطوة التنفيذية فأى خطوة مهما كانت متقنة ليس لها أي قيمة ما لم توضع موضع التنفيذ، فالتوجيه يعد أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية باعتبار أن التسلسل المنطقي للعملية الإدارية يبدأ من التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه حيث يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم للعمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية.

2-4-2- تعريف التوجيه في المجال التربوي :

يعرف "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمينة أحمد حسن" بأن التوجيه هو الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة فالتوجيه إذن ليس تنفيذ للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم.

ويذكر "إبراهيم محمود عبد المقصود" إن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص14)

ويعرف "التوجيه" بأنه فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه وبقدرته وكفاءته.

2-4-3- أنواع التوجيه :

يشير "أحمد حسن" و "إبراهيم عصمت" و "أمانة" إلى أن التوجيه ينقسم إلى قسمين هما:

أ/ التوجيه الفني

ب/ التوجيه الإداري

أ/ التوجيه الفني: هو عبارة عن الجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي المستمر فرادى وجماعات وذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل والإدراك السليم على كيفية الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

ب/ التوجيه الإداري: يقوم به كل مدير ورئيس قسم بالنسبة لمرؤوسيه في جميع المستويات ويتطلب ذلك من هؤلاء الرؤساء خلق الجو المناسب لأداء الإخصائين لواجباتهم.

2-4-4- الأسس العامة للتوجيه:

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطوير الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى يمكن استخلاص بعض الأفكار التي تمثل أساسا جيدا لممارسة وظيفة التوجيه على النمو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها.

- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء اتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، كذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى. (مرجع سابق، ص: 395,396)

2-4-5- أركان التوجيه :

للتوجيه أركان متعددة فلقد اختلفت آراء المختصين في تحديد هذه الأركان فيرى "إبراهيم عصمت مطوع" و"أمنية أحمد حسن" و"سعيد عبد الفتاح" أن عناصر التوجيه الأساسية تنحصر في الاتصالات، واتخاذ القرارات، القيادة، ونجد أن "أحمد رشيد" قد حددها في صنع اتخاذ القرارات، والاتصالات والقيادة والانتظام والاستمرار، كما حددها "علي الشرقاوي" في القيادة، الاتصال، والدافعية، كما حددها "جميل توفيق" في الاتصال، الدافعية، والقيادة والتنسيق كما قام "حنفي سليمان" بتحديددها في أربعة عناصر هي الاتصال، الدافعية، والواقعية، في مكان العمل والقيادة والإشراف الفعال وحددها "إبراهيم الغمري" في أربعة عمليات أساسية هي القيادة، التحفيز، والاتصالات الإدارية، وتقويم أداء العاملين وهو خلاصة ما اتفق عليه علماء الإدارة.

2-5- العمليات الأساسية للتوجيه:

2-5-1- القيادة:

لقد سبقت الإشارة إلى أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضربا من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصبه الرئيسي، وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال ونجح في دفع وتحسيس الأفراد للعمل فإنه يصبح بذلك قائدا متميزا ووفقا لهذا المنظور يصبح الاتصال والتحفيز من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.

أ/ ماهية القيادة:

توصلت الدراسات التي أجريت على الجماعات مع الاستعانة بطريقة التحليل النفسي إلى وجود بعض عناصر عامة للقيادة، فالقائد في حاجة لأن يتمتع بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين مما يؤدي مصالحهم المتعارضة عادة إلى ميول انفصالية قوية والقائد المسئول عن تحديد بؤرة واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة وهذا يتطلب من القائد قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق ويرتبط الجماعة وتماسكها فدور القائد إذا يدعو لأن العمل كمنسق ومخطط وممثل للجماعة ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون هناك قائد بدون أتباع ولا محل للقائد ما لم يكن هناك هدف محدد وغاية يسعى لتحقيقها ودراسة القيادة كظاهرة اجتماعية

وسيكولوجية تأخذها بالضرورة في اعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة في ظل هدف يسعى الجماعة إلى تحقيقه. (مرجع سابق، ص 21)

ب/ مفهوم القيادة:

بدون الدخول في جدول حول المفاهيم المختلفة للقيادة وفي ضوء الإطار المنهجي فسوف يتم تبني التعريف الذي اقترحه "كونتروز وزملاءه" وهذا التعريف الذي يركز على الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي:

القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة (إبراهيم محمود عبد المقصود، ص 17)

ج/ الصفات المهمة في القائد:

يتصف القائد الناجح ببعض الصفات التي يمكن أن تتدرب عليها وعليك أن تنمي مهارتك في التحلي بها وقد يحتاج الأمر إلى مدة طويلة إلا أن النتيجة يمكن أن تكون مشجعة ومن أهم هذه الصفات:

* القدرة على الإشراف: على المرؤوسين من خلال تخطيط العمل وتحديد الأهداف ومتابعة المرؤوسين وتدريبهم وإصدار الأوامر والتعليمات إليهم.

* القدرة على حسم الأمور: وذلك من خلال إسناد مهام إلى المرؤوسين وطلب الالتزام بالعمل والاستفسار عن أي معلومة وأن تتحقق من أي تقصير وأن تكون قادرا على مكافأة ومعاقبة من يحتاج لذلك.

* الثقة بالنفس: على القائد أن يتحلى بالشجاعة وأنه يبادر بالأمور وأن يعلن عن أفكاره بوضوح وأن يشجع الآخرين وأن يحصل على تعزيز رؤساءه ويجب تعلم أن الثقة بالنفس هي من أسباب ثقة المرؤوسين في قائدهم.

* الإنجاز: يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على تحقيق نواتج نهائية مطلوبة في عمله وذلك من خلال تحديد الأهداف وخطوات التنفيذ وأن يساعد مرؤوسيه على تحقيق هذه الإنجازات فإنجازاتهم في مجموعها هي إنجازاته هو.

* الاتصال: إن قدرة القائد على استماع إلى مرؤوسيه والتفاوض والحديث وعرض المعلومات شفويا وإدارة المقابلات والاجتماعات والمذكرات من أهم قدرات القيادة التي يجب أن يتحلى بها أي مدير

* القوة والسيطرة: يجب أن يتحلى القائد بالقدرة والمهارة على التعرف على حدود سلطاته وصلاحياته واتخاذ القرارات وعليه التدخل في الوقت المناسب وعليه استخدام صلاحياته المالية وأيضا الصلاحيات التي تمس المكافأة والعقاب.

*الحيوية: يتسم القادة بأنهم قادرين على العطاء لفترات طويلة نسبياً وعليك أن تتعرف كمدير على انساب الأوقات التي تستطيع أن تقدم فيها أفضل عطاء وحاول أن تزيد من مستوى حيويتك الجسمانية والذهنية.

د/ أنواع القيادة:

*القيادة الديمقراطية: في هذا النوع تكون القرارات التي تتخذ نابعة من الجماعة كحصولها للمناقشة والتفكير الجماعي وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حر في التعبير عن رأيه والقائد يقدم للجماعة على مشورته عن طريق اقتراح عدد من البدائل تختار الجماعة من بينها.

*القيادة التسلطية: في هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعة وتبلغ أساليب العمل وخطواته للجماعة خطوة حيث يبقى أفراد الجماعة دائماً في جهل تام عن أهداف المستقبل التي يحتفظ بها دائماً القائد المتسلط والقيادة المتسلطة يكون فيها القائد دائماً منعزلاً عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد وإلا إذا اضطرته الظروف لشرح موضوع معين.

*القيادة غير الموجهة (القيادة الفوضوية): وفيها يكون القائد دوره سلبي تاركاً الجماعة حرة تماماً فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها وفيها يكون القائد مسؤولاً أمام الجماعة عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل فقط وما هو واضح أن نطاق القيادة التسلطية والقيادة غير الموجهة تنمي شتى المشاعر العدائية ومظاهر القلق بين أفراد الجماعة داخل الجماعة أما في القيادة الديمقراطية نجد أن التعاون بين أفراد الجماعة واعتمادهم على بعضهم البعض بدلاً من اعتمادهم نهائياً على القائد. (مرجع سابق، ص 22, 23)

هـ/ خصائص ومميزات القيادة:

القيادة عملية أساسية لتحقيق الأهداف وقد أوضحت بعض الدراسات أهمية الأسلوب القيادي في التأثير في إنجاز الأفراد إن القيادة عملية إنسانية في أساسها والقيادة عملية أساسها حفز الأفراد ودفعهم إلى العمل والقيادة تسعى لتحقيق الأهداف من ناحية أخرى هي مركز السلطة والمسؤولية.

يجب أن تكون صفة القيادة موروثاً في الشخص ولكن لا يجب أن يسمح لها بالسكون أو الطغيان في أي صفة تجعل الفرد ينفرد عن غيره بالقدرة على قيادة الآخرين وتوجيههم لتحقيق أغراض معينة وإلهامهم بالتضحية وإثارة حماسهم للعمل تعتبر من الصفات التي تميز الفرد عن غيره وتجعل له مكاناً مرموقاً بين الناس يتبعونه ويهتدون بهديه.

*الجدارة في استخدام التنظيم: حيث أن الكفاءات المشتركة لجميع الأشخاص في المؤسسة وإدارة معينة تزيد كثيرا من كفاءة أي فرد واحد مهما كانت قدرته لذلك يجب أن يستخدم الإداري جميع الكفاءات الموجودة في التنظيم ويوزع كل مهمة على الفرد الذي يصلح أكثر من غيره للقيام بها ويعرف مسالك السلطة بطريقة واضحة ودقيقة يحدد مسؤولية المرؤوسين بمقتضاها.

*إثارة العمل الجماعي: يجب أن يكون الإداري مؤمنا بالعمل الجماعي المشترك وممارسته باستمرار في جميع الأوقات ويشارك زملاءه من الإداريين في ترويج سياسات المؤسسة والعمل على تطبيقها والتقيدها بأحكامها.

*إبداء الآراء السديدة: إن القدرة على إبداء الآراء السديدة هو اختبار لصلاحية الإداري في الاحتفاظ بمركزه والرأي السديد مترادف والفتنة العادية والخلق والاستقامة هي من الضروريات الثلاثة للنجاح.

*ضبط النفس: يجب أن يملك الإنسان زمام نفسه لكي يكون إداريا لأن الإداري الهادئ المتزن يلهم الآخرين على أن ينتجوا، والإداري المعتدل الحازم يوحى بالثقة يمكن الاعتماد عليه لمواجهة جميع المسائل بصراحة واعتدال، وهذا ما يطمئن المرؤوسين وينمي الشعور بالثقة بينهم ويحثهم على التعاون.

*الاستقامة: تزيد الاستقامة في الأمور الإدارية كثيرا من مجرد كونها التزاما ويقول في ذلك "تيلر" إنها الأمانة الصريحة للغرض الذي يجعله الإنسان صادقا ليس مع الآخرين فحسب بل أيضا مع نفسه وهي الصفة التي تسمو بتفكير الإنسان وتمنحه المثل العليا.

و/ مهارات القيادة:

بصفة عامة ينبغي أن تتوفر لدى القائد مهارات ثلاث هي:

مهارات إنسانية: هي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم إن العلاقات الإنسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمسؤول... وبالتالي تصبح المهارة الإنسانية شرطا أساسيا في المسؤول. (مروان عبد المجيد، 2000، ص125)

مهارات فنية: وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه المسؤول.

المهارة الفكرية: هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة وتختلف الأهمية بالنسبة لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للمسؤول، فالمهارات

الفكرية مثلا تزداد أهميتها كلما ارتفع مستوى المسؤول في التنظيم والشكل التالي يبين على وجه التقريب أهمية كل مهارة للمستويات الإدارية. (أحمد ماهر، 2002 ، ص554)

خلاصة:

يعتبر التوجيه إلى جانب التخطيط والتنظيم من أهم وظائف الإدارة وهي وظيفة ذات ارتباط قوي بالأفراد المعنيين بتنفيذ الأهداف المسطرة. ولا يمكن تنفيذ هذه الأهداف إلا من خلال عملية التوجيه التي يتولى الرؤساء بحكم سلطاتهم القيام بها. هذا يتطلب التأثير على سلوك الأفراد بشكل يمكنهم من تنفيذ المهام المنوطة بهم. وعليه فإن التوجيه يتضمن الجانب المهم من العمل القيادي والذي يعني في المقام الأول الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك القيادي والذي يؤثر بدوره على مواقف ودوافع وسلوكيات الأفراد العاملين في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

ومن هنا فإن التوجيه يعني إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف باستخدام العديد من الوسائل.

وبناء على ما تقدم فإن التوجيه، ولكي يحقق الأهداف المطلوبة منه، فإنه يمس ويناقش مجالات الاتصال والقيادة والتحفيز.

الفصل الثالث:

إدارة المنشآت الرياضية

تمهيد:

الإدارة هي عملية ضرورية لأي جهد جماعي فهي أحد العوامل الرئيسية لضمان التقدم وتحقيق الأهداف لأنها تتضمن توجيهها وقيادة للجهود البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة. وهي أيضا عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن. فالرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتنفرد نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرغ كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها.

يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي. وكذلك الإدارة في حد ذاتها هي عملية اتخاذ القرارات سواء كانت هذه القرارات تتعلق بتحديد الأهداف أو برسم السياسات أو بوضع الاقتراحات عن الأحوال في المستقبل. أو فيما يتعلق بالبرامج الزمنية أو إرشاد المرؤوسين أو تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وقبولها أو رفضها.

3-1- الإدارة العامة:

3-1-1/ نبذة تاريخية:

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

وقد كان الأساس في هذه التطورات التي تمت في جميع النواحي هو زيادة الإنتاجية الخاصة بالفرد للمجهود المبذول نفسه وبالتالي المساهمة في رفع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية ومهما كانت نوعية الآلات ومجالات استخدامها في الزراعة والصيد والصناعة والخدمات بأنواعها فإن الهدف لا يزال واحداً وهو إما الحصول على إنتاج أكبر بالمدخول نفسه أو الحصول على المنتج نفسه بمدخول أقل وينطبق هذا على كل أنواع الآلات الأخرى التي تهدف في النهاية إلى زيادة الرفاهية ومستوى المعيشة عن طريق استعمالها في المجالات المختلفة لقد بدأت مشكلة الإدارة بجوانبها المختلفة من الوقت الذي اختار فيه صاحب المؤسسة مساعدتها. فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على نتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة وتزداد هذه المشاكل تعقيداً وتتعاظم أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد الموظفين والعمال فيها ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة.

ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التخطيط والرقابة الإدارية والمشاكل الأخرى المتنوعة عنها والمرتبطة بها وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل. (مروان عبد المجيد إبراهيم، ص 17).

ترجع جذور الإدارة إلى الماضي البعيد مثلها مثل المهن القديمة كالقانون والطب والتعليم ولكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبياً باعتبارها أن تطوير الوسائل العلمية وتحديد هادفية التنفيذ جعلت الإدارة مهنة باعتبارها أن المهنة هي مؤسسة تعتمد على مجموعة من المعرفة التي أثبتت التجارب صحتها والتي تستخدم لخدمة الآخرين ومن ثم يجب على الباحث في مجال الإدارة أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي والذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي ينطوي عليها العلم وفي تحديد أركانها وأساسياتها والذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة.

ماهية الإدارة:

"الإدارة" "management": هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية (الداخلية والخارجية) المحيطة بها. ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءاً بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومروراً بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاءً بالرقابة وتقييم الأداء.

فالتخطيط يعني به مجموعة العمليات أو الطرق التي تحدد الأهداف علاوة على كيفية إنجازها كما أوضح ذلك "هامبتون" والتنظيم لفظ له مرادفات كثيرة لمعاني قد تبدو وأنها متباينة ولكنها في الحقيقة تتشابه لتعطي هدفاً مطلوباً واحداً متمثلاً في النظام "système" أو المنظمة "organisation" أو عملية "process" أو مرحلة "opération" وكلها اتجاهات فكرية صائبة حيث يتم استخدام المناسب منها طبقاً للموقف وحسب الهدف المحدد وتبعاً للمستوى التنظيمي.

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

والتوجيه ينظر إليه باعتباره العملية المعبرة عن أداء الإشراف على الأفراد والأنشطة من خلال التنظيم وهو ما عبر عنه "شاردون" و"شيرمان". وعلى هذا يجب أن نعتبر المشرف على أن مستوى من المستويات التنظيمية في المنشأة مديراً للأفراد وموجهاً لأدائهم في العمل وقائداً لجماعة العمل على هذا المستوى.

أما الرقابة فتعد إحدى الوظائف الإدارية الهامة التي ترمي إلى قياس وتصحيح أداء الأعمال أو الأنشطة للتأكد من ملائمة معدلات إنجاز الخطط لنظائرها المستهدفة وهو ما عبر عنه "كونتر وآخرون". ومن الغرض السابق لمفهومنا عن الإدارة نصل إلى حقيقة هامة مؤداها أن هناك أربعة وظائف هامة تتسم بالترابط وهي:

1/ *وظيفة التخطيط

2/ *وظيفة التنظيم

3/ *وظيفة التوجيه

4/ *وظيفة الرقابة.

3-1-2/ مفاهيم حول الإدارة:

الإدارة هي نظام هادف ومتكامل يشتمل على مكونات جزئية حيث يسهم كل جزء منها في تحقيق هدف فرعي ومن ثم فإن محصلة هذه الأهداف الفرعية تمثل الهدف العام الكلي للمنشأة وعليه فإن الإخفاق الذي قد يحدث في أداء أي وظيفة منها سينعكس أثره بالتبعية على النظام كله. (نبيل الحسيني النجار، 1993، ص 16-15)

فالإدارة إذن نشاط إنساني متكرر ومستمر نجه في كل المنظمات وعلى كل المستويات والإدارة تمثل العنصر الحركي الأساسي والقوة الواقعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني والمنطق الأساس للإدارة أنها عملية مستمرة تحتوي على العديد من الأنشطة وتستخدم أشكالاً متنوعة من المواد بعضها مادي وبعضها الآخر إنساني وذلك وصولاً إلى أهداف محددة.

وتتعرض أيضاً لتعريف الإدارة من خلال وجهات نظر مجموعة من العلماء والمتخصصين في المجال وقبل ذلك نود أن نلقي الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة:

إدارة (بدير) "manage": تعني يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة. الإدارة هي "management": فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها: أبو الفكر الإداري "تايلور": أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها (صبحي حسانين 1995، ص 211)

ويعرفها الإداري الأمريكي "jenson": بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 52)

ويعرفها "فايول": يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وتتناولها "موسوعة العلوم الاجتماعية": بأنها عملية خاصة بتنفيذ الأغراض والإشراف على تحقيقها وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية. (مصطفى حسين باهي، 2001، ص 25)

والإدارة وفقا لرأي "سيد الهواري": هي عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه.

3-2/ الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى:

3-2-1/ الإدارة العامة وإدارة الأعمال: من المفهوم السابق للإدارة العامة أنها تؤدي خدمات في إطار السياسة العامة للدولة أما إدارة الأعمال تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق فائض من الأرباح وهي بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم والإدارة في الميدان الاقتصادي والإدارة العامة وثيقة الصلة بالعلوم السياسية أما إدارة الأعمال فهي وثيقة الصلة بالدراسات الاقتصادية.

ونلاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشابهان من عدة نواحي حيث تتماثل المفاهيم والطرق المستعملة في كل منهما في أحيان كثيرة ويمكن أن نضيف أيضا كلا النوعين من الإدارة قد أثر في النوع الآخر بمعنى أن هناك تأثير متبادل بينهما فالإدارة العامة أقدم كثيرا من إدارة الأعمال حيث سبقتها بألاف السنين. وفي القرن الثامن عشر وجدت أمامها أجهزة حكومية راسخة القدم وكانت هذه الأجهزة برغم نشاطها المحدود تمثل إدارة ضخمة جدا بالنسبة لحجم المشروعات الجديدة التي استفادت بدورها من أنماط والأنظمة الحكومية القائمة وخلال القرن التاسع عشر بدأ التأثير بين الإدارتين يأخذ اتجاهها عكسيا فإدارة الأعمال الموجهة نحو الربح لم تدخر جهدا في سبيل تطوير أساليبها وتحسين طرقها بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بينما بقيت الإدارة العامة محافظة تؤدي خدماتها دون تطوير أو إصلاح نذكر مثلا في المجال الرياضي عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال نجد أن النشاط الرياضي الموجه نحو الشباب من خلال المؤسسات التعليمية والهيئات والتنظيمات المختلفة إنما يهدف إلي أداء الخدمات الرياضية والترويحية والأنشطة المختلفة في حدود السياسة العامة للدولة. أما إدارة الأعمال التي تبغي الربح فهي تأخذ الأنشطة الرياضية وسيلة لذلك وتعمل على إدارة هذه الأنشطة بمفهوم إدارة الأعمال التي تسعى للربح بأي وسيلة أي كانت.

3-2-2/ إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

يوجد مجال آخر يقع بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وهذا النوع من الإدارة يشمل أوجه النشاط الإداري الذي يتوافر في بعض المنظمات الدينية مثل جمعية الشباب المسلمين وفي منظمات الهيئات المختلفة مثل نقابات المعلمين والمهندسين والأطباء وفي الجمعيات والمؤسسات التي تهدف إلي رعاية مصالح أعضائها من النواحي

الاجتماعية والثقافية والترويجية والرياضية مثل (الاتحاديات، الأندية الرياضية) ويمكن تقويم نجاح هذا النوع من الإدارة بمدى رضا الأعضاء المنتمين إلى المنظمة هذا الرضا يمكن تبنيه عادة من نتائج عمليات الانتخاب الدوري لأعضاء مجالس الإدارة أو من قرارات الجمعية العمومية لكل هيئة أو منظمة.

3-2-3/ الإدارة والعلوم الأخرى:

وبما أن علم الإدارة يهدف أساساً إلى تنظيم القوى البشرية لتحقيق الأهداف العامة لذلك فإنه علم متعدد الجوانب فهو يرتبط بعلم القانون فيجب أن يؤدي الإداري عمله بالأجهزة الحكومية في حدود أحكام والقوانين بها وإلا اعتبرت تصرفاته غير مشروعة مما يعرضه للمسؤولية وهو مرتبط أيضاً بعلم السياسة لاتصاله المباشر. بالأهداف العامة للدولة كما يشترك علم الاقتصاد في دراسة المالية العامة للدولة وتحليل ميزانيتها. كما يتأثر بعلم الاجتماع من حيث أن الظروف الاجتماعية التي تسود الدولة كارتفاع وانخفاض المستوى المعيشي والثقافي والصحي. (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص 17, 18, 19)

الإدارة علم أم فن؟

اختلف الكتاب والممارسون في الإدارة من حيث كونها علماً خالصاً أم فناً خالصاً أم مزيجاً من العلم والفن؟

الإدارة فن خالص:

ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تتطلب مهارات ومواهب إنسانية، خاصة يتم تنميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لأن الإدارة تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم وسلوكهم، وهذا التعامل يحتاج مهارة وموهبة من المديرين، وكما يوجد 'مبدعون' في أي مجال فإن هناك مديرون ماهرون في مجالهم.

الإدارة علم خالص:

ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني، حيث إن العلم يقوم على جميع المعلومات والبيانات والملاحظات وتنظيمها وتفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها، ويرى هؤلاء أن الإدارة المعاصرة لها جوانب من العلم، فالكثير من الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع للبحث وتختبر علمياً، كما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدماً في كثير من مجالات وأنشطة الإدارة.

وإن اختلف الأسلوب العلمي في مجال الإدارة شأنه في ذلك شأن العلوم الإنسانية عن مجالات العلوم

الطبيعية.

الإدارة علم وفن:

فنحن إذا اعتبرنا الإدارة فناً، فإن هذا لا يعني إنكار وجود العلم فيها، لأن أي فن لا بد وأن يعتمد على علم مساند، وأي فن لا بد له من علم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحت عند تطبيقه عملياً؛ فلا بد من وجود مهارات ومواهب معينة حتى يمكن تطبيقه بنجاح، وهذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الخلاق لدى الممارس.

والإداري في أي موقع أو مجال يحتاج للإلمام بعوم أخرى بجانب خبراته الإدارية كالإحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وغيرها من العلوم. (عصام بدوي، القاهرة، 2001، ص 23)

3-3/ مستويات الإدارة:

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

– الإدارة العليا top management:

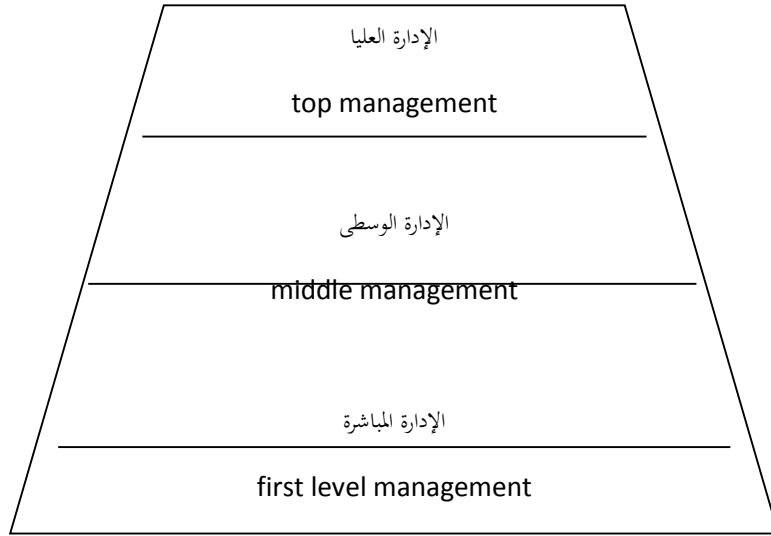
وتعتبر ومستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح. (حسين أحمد الشافعي، الإسكندرية، 2003، ص 22)

– الإدارة الوسطى middle management:

وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالباً ما تكون أكبر من الإدارة العليا. (مصطفى حسين باهي، مرجع سابق، ص 27)

– الإدارة المباشرة first level management:

وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية ومساعدتهم وعلى ذلك فالإدارة العامة مشتركة على جميع المستويات وتعني عناية خاصة بالتخطيط إذ أن المدير في مختلف هذه المستويات هو المسؤول عن القيام بالتخطيط والإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.



شكل (12): يوضح مستويات الإدارة

3-4/ عناصر الإدارة:

التخطيط: يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية لأنه يوضح مقدما العناصر الواجب استخدامها سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها الآخر. والتخطيط يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك بتحقيق الأهداف المطلوبة.

أ/ مفهوم التخطيط: هناك عدة مفاهيم لمعنى التخطيط فقد نظر إليه "سيد الهوا ري" بأنه مرحلة من التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل ويتطلب وضع الأهداف، والتنبؤات، إعداد الموازنات، وضع برامج العمل والجداول، الإجراءات ...

والتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى. ويعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة.

ويرى المؤلف بأن التخطيط بأوسع معانيه وأشملها هو عملية التفكير في المستقبل والاستعداد له طبقا لأهداف مثبتة.

التنظيم: يعتبر التنظيم من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر والذي ابتدعه الإنسان قديما ولا يمكن لأي عمل أن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها

بالعمل وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي تسير عليها ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح الهدف من خلاله.

مفهوم التنظيم: هناك عدة مفاهيم حول التنظيم فالبعض يرى أنه نظام يفهم من آخرون بأنه التخطيط وهو بذلك الخطوة الطبيعية التالية للتخطيط وهو الإطار الذي بداخله أي جماعة متجهة نحو غرض معين.

والتنظيم هو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهو يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات المناصب وتحديد العلاقات التنظيمية واختيار المديرين وتطويرهم.

ويرى آخرون بأن التنظيم هو تعبير عن نظام اجتماعي من وضع الإنسان وهو يعبر عن مجموعة من العلاقات التي تسود بين الأفراد القائمة في التنظيم.

ويرى المؤلف بأنه عبارة عن الإطار الذي يتحرك بداخله مجموعة من العاملين على مستويات مختلفة والكفاءة والمسؤولية لغرض التفاوت لتحقيق غرض ما. (مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 54، 55)

التوجيه: يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وهو إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه وهو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف لتحقيق الأهداف.

وفي مجال التربية الرياضية لا بد لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة كفؤة وتوجيهية تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه وبذلك تكون الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي من رواد وقادة ومدربين واختصاصيين وعلى مختلف مستوياتهم ومراتبهم وللأجهزة التوجيهية دور فعال ومهم ومؤثر بحياة الأمة والوطن فهي بالإضافة إلى قيامها بالتعليم والتدريب وحقل أذهان الشباب فإنها تدفع بالحركة الرياضية وروادها وقادتها نحو التقدم والازدهار.

الرقابة: تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويرى "السيد الهواري" بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف والتي تقررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة قد تم تحقيقه.

وتعتبر الرقابة مهمة أساسية بل ضرورية ملحة لكل جهاز يعمل في الدولة أو خارجها والهدف منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه أهداف الرقابة الإدارية والتي تعني متابعة عمليات التنفيذ لتوضيح مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد.

وفي مجال التربية الرياضية يجب على كل العاملين الأخذ بعين الاعتبار مهمة المتابعة والمراقبة لأنها عملية من شأنها أن تساعد على تلاقي الأخطاء وسوء التنفيذ ويتم ذلك ضمن التنظيم والواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة ويمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان واختيار من هم أهلا لها. (مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 56)

3-5/ المبادئ العامة للإدارة:

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

تقسيم العمل: يرى "فايول" أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل رفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الأفراد.

السلطة والمسؤولية: تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير والقوة التي تعمل لأجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم وأنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية ويرى "فايول" أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات.

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

وحدة القيادة: هذا المبدأ ينص على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى "فايول" إن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انهيار السلطة واختلال العمل وتعدّد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه الأهمية فعندما يتلقى الشخص نفسه أوامر من أكثر من رئيس واحد فسوف تسود الفوضى وتتغير الأمور وتصبح المؤسسة كأنها منظمة حيوانية.

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

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

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

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

(مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 25, 26, 27)

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

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

روح الجماعة: يقول "فايول" أن في الإتحاد قوة ومن رأيه على رؤساء الأعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل وأن الانسجام والإتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة ويترتب على الإدارة أن تبذل جهدها لتحقيق هذا المثل فتتمية روح الجماعة والتمسك بها وهي من مصلحة التنظيم باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وتضافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة.

3-6/ خصائص الإدارة:

* إن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها عن طريق آخرين وأن مجرد كون أحد أفراد يرأس عدداً من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولاً فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحقيق أهداف بواسطة جهود المرؤوسين ويجب على الفرد التغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه ويبدأ في تحقيق الأشياء عن طريق جهود الجماعة ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النشاط الإداري (العمل الإداري) يختلف عن العمل وعن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم آخرون بتحقيقها فإن هذا يضفي على الإدارة صفة التمييز.

*إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة فهي الإدارة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤوليات لحاجة معينة.

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

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

الجانبي التطبيقي

الفصل الرابع:

منهجية الدراسة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل (منهجية وإجراءات البحث) العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي نقوم في هذا الجزء بالإحاطة بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية وذلك عن طريق توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة المختارة والتي تقوم أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها ثم تقديم مناقشة وتحليل الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة بحيث نقوم بوضع جدول لكل سؤال والتي تتضمن عدد الإجابات بالنسبة المئوية الموافقة لها، وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

4-1/ الدراسة الاستطلاعية:

قبل قيامنا بتوزيع الاستمارات الاستبيان ارتأينا إلا أن نتصل ببعض المسيرين ومدراء بعض المنشآت الرياضية والاطلاع على كيفية إدارتهم وكيفية تسيير وتوجيه لمختلف المصالح فيها وعلى ضوء كل هذا قمنا بطرح بعض الأسئلة على مدراء المنشآت الرياضية، والتي كانت إجاباتهم غامضة بعض الشيء فقمنا بإنشاء استبيان خاص بمدراء هذه المنشآت الرياضية وذلك للكشف عن طرق التوجيه والتسيير داخل هذه المنشآت الرياضية.

- المجال المكاني: شملت الدراسة المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- المجال الزمني: دامت مدة الدراسة شهرا كاملا (أفريل) للسنة الدراسية 2006/2007.

4-2/ المنهج المستخدم:

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها، وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها، وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

(ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة). (محمد نبيل نوفل وآخرون، 1984، ص 313)

4-3/ ضبط متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع المتغير المستقل: إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو "وظيفة التوجيه".

المتغير التابع: هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو "المنشآت الرياضية".

4-4/ عينة البحث وكيفية اختيارها:

هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل.

من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، وشملت مدراء المنشآت الرياضية بولاية المسيلة ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وكان حجم العينة (20) مديرا.

4-5/ أدوات الدراسة:

استمارة الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادتها ثانية كما تعرف أيضا أنها مجموعة الأسئلة المطروحة والمرتبطة بأهداف الدراسة، توجه لأفراد العينة بغية الحصول على إجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفهم. (معروف أحلام وآخرون، 2004/2005، ص 65)

فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- صياغة الأسئلة بلغة العربية مراعاة للمستوى الثقافي والعلمي لكل مدير.
- احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب: نعم أو لا، وأسئلة شبه مفتوحة لتحديد لها إجابات يختار المستقضي منه إحداها وأسئلة مفتوحة لاقتراح الحلول المناسبة.

4-6/ الوسائل الإحصائية:

استجابة لطبيعة البحث استعدنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية واحدة لحساب نسب التكرارات في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي:

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد العينة}$$

المتوسط الحسابي

درجة الحرية

4-7 / إجراءات التطبيق الميداني:

القيام بتصميم أسئلة الاستبيان حسب (التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة) وهذا انطلاقاً ما تعرضنا إليه في الجانب النظري بعد ذلك قمنا بكتابة هذه الأسئلة وطبعها في (20) نسخة حسب عدد العينة المختارة وتم توزيع هذه الاستمارات إلى جميع مدراء المنشآت الرياضية بولاية المسيلة والمقدر عددهم (20) مديراً، وعند إعطاء كل نسخة لكل مدير نقوم بشرح ما نود أن نتوصل إليه، وبعد خمسة أيام قمنا بجمع استمارات الاستبيان وقراءة إجابات المستجوبين، ثم تطرقنا إلى عملية جمع و فرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة، بحيث قمنا بوضع جدول لكل سؤال والتي يتضمن العدد والنسبة، والهدف من كل سؤال وتوضيح ذلك بمنحى بياني. وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى وصدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

4-8 / حدود الدراسة:

قمنا بدراستنا على مستوى المنشآت الرياضية لولاية المسيلة وقد كانت الفكرة واللبنة الأولى لموضوع بحثنا مصدرها المشاكل والعراقيل التي تتخبط فيها جميع المنشآت الرياضية على مستوى الوطن، وذلك لما يتردد دائماً ونسمعه من المسؤولين بصفة عامة.

وانطلاقاً من إيماننا القوي بموضوع بحثنا، ارتأينا أن نناقش فكرة التوجيه ووظيفته وتأثيره على مستوى إدارة المنشأة الرياضية، بما يحمل بين طياته عنصري القيادة والاتصال، ولاستحالة قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى جميع المنشآت الرياضية على المستوى الوطني وهذا يرجع إلى قدراتنا المتواضعة مادياً ومعنوياً، ارتأينا أن تكون عتبة بحثنا تشمل ما تستطيع أن تصل إليه (ولاية المسيلة)، لاشتراكها من خلال منشأتها الرياضية المتوفرة، عليها على نفس المشاكل والصعوبات الإدارية على غرار مثيلاتها في الوطن، على أنه يمكن اعتبار النتائج المتحصل عليها نظرياً وميدانياً يمكن تسليطه وإسقاطه على باقي المنشآت، فتصورنا لموضوع دراستنا وما تحمله من نتائج له نفس الاعتبارات لما يمكن أن يقدمه إلي من يريد أن يستفيد منه.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

5-1/ تحليل الاستبيان:

- للإجابة على تساؤلات الاستبيان الخاصة ب:

السؤال رقم(01): ماذا يعني لكم التوجيه كوظيفة من الوظائف التي تقومون بها ؟

الهدف من السؤال: معرفة آراء مدراء المنشآت الرياضية حول وظيفة التوجيه وما مفهومها لديهم.

التحليل :

من خلال الإجابات المحصل عليها وقفنا على إجماع مدراء المنشآت الرياضية على أن وظيفة التوجيه تعتبر من الوظائف الرئيسية والأساسية التي يقومون بها أثناء عملية تسييرهم وإدارتهم لهاته المنشآت، حيث أكدوا أنه من خلال وظيفة التوجيه يمكن لهم التعامل مع مختلف الوضعيات الإدارية المختلفة مما يمكنهم من أداء عملهم المنوط بهم .

ونستنتج من خلال هذه الآراء مدى إدراك مدراء المنشآت الرياضية لأهمية وظيفة التوجيه في العمل الإداري مما يسهل عليهم عملية تنظيم وتسيير وإدارة المنشآت الرياضية.

السؤال رقم (02): هل يعتبر التوجيه باعث للحياة الديناميكية في تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية ؟

الهدف من السؤال: رؤية ما يمكن أن يقدمه التوجيه لخلق الجو المناسب للعمل في ظل الحيوية والاتجاهات الايجابية في تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

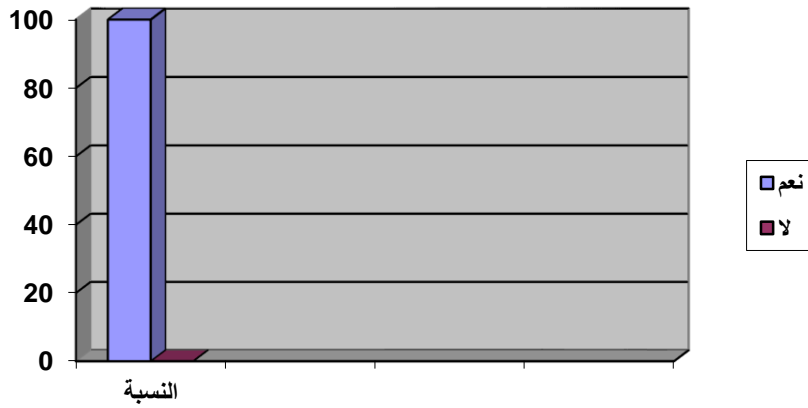
الإجابات	العدد	النسبة
نعم	20	100%
لا	0	0%
المجموع	20	100%

رقم	العبارة	التقديرات		المتوسط الحسابي	درجة الحرية	الرتبة
		نعم	لا			

02	يعتبر التوجيه باعث للحياة الديناميكية في تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية؟	20	0	3.70	موافق	1
----	---	----	---	------	-------	---

جدول (01): يوضح دور التوجيه في بعث الحياة الديناميكية

في تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية



التحليل :

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا جليا أن كل المدراء كانت إجاباتهم تصب في أن للتوجيه دور في بعث الحياة الديناميكية في تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية وهذا ما تفسره نسبة 100% المتحصل عليها في الجدول أعلاه والمتوسط الحسابي 3.70 ودرجة الحرية موافق ومنه نستنتج أن كل مدراء المنشآت الرياضية يؤمنون بأن التوجيه له قيمة قصوى وله دور في الترغيب في العمل وخلق روح المسؤولية والالتزام في أداء الواجبات مما يؤدي إلي تحقيق فاعلية في الأداء.

السؤال رقم (03): حسبكم التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات والقيادة لتحقيق أهداف التنظيم؟

الهدف من السؤال: توضيح ما تسفر عنه عملية التوجيه من أدوات تساعد في عملية تحقيق أهداف التنظيم من إ

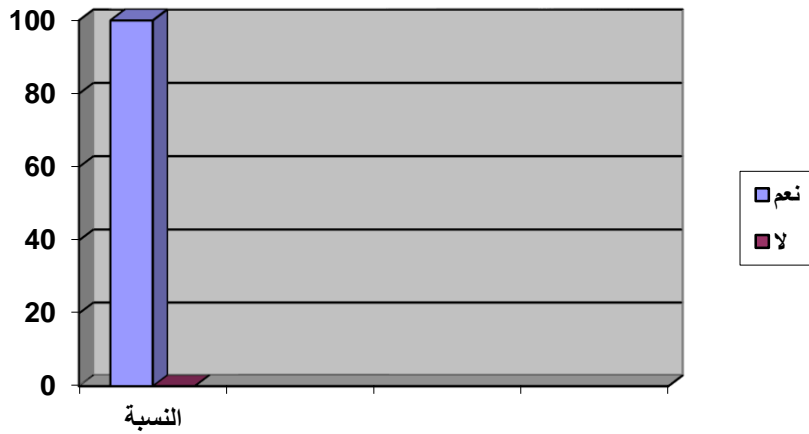
عطاء الأوامر والتوجيهات والقيادة.

النسبة	العدد	الإجابات
%100	20	نعم
%0	0	لا
%100	20	المجموع

الرتبة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	التقديرات		العبارة	رقم
			لا	نعم		
1	موافق	3.70	0	20	التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات والقيادة لتحقيق أهداف التنظيم؟	03

جدول (2): يوضح أن التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر

والتوجيهات والقيادة لتحقيق أهداف التنظيم



التحليل:

إن نسبة 100% المتحصل عليها في الجدول أعلاه والمتوسط الحسابي 3.70 ودرجة الحرية موافق تعتبر دليلاً على اتفاق جميع المدراء على أن التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات والقيادة لتحقيق أهداف التنظيم من خلال إبداء الآراء السديدة أثناء عملية إصدار الأوامر وضبط النفس والتحكم في زمامها خلال إعطاء

التوجيهات والقدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس عند ممارسة القيادة، وعليه نستنتج أن جميع المدراء يملكون فكرة عامة على أن يكون الإداري هادئاً متزناً عند استغلاله لعملية التوجيه لذلك لما يترتب عنها من مسؤوليات تتمثل في كيفية استغلال أدوات التوجيه لتحقيق أهداف التنظيم .

السؤال رقم (04): هل تعتبرون التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية داخل المنشأة الرياضية؟

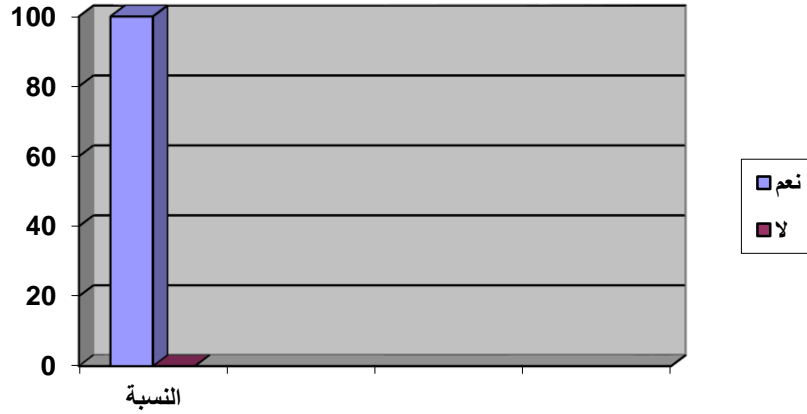
الهدف من السؤال : معرفة مكانة التوجيه في العملية الإدارية داخل المنشأة الرياضية من بين مختلف العمليات الإدارية المختلفة التي يعتمدها المدراء والمشرفون على هاته المنشآت.

الإجابات	العدد	النسبة
نعم	20	100%
لا	0	0%
المجموع	20	100%

رقم	العبارة	التقديرات		المتوسط الحسابي	درجة الحرية	الرتبة
		نعم	لا			
03	التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات والقيادة لتحقيق أهداف التنظيم ؟	20	0	3.70	موافق	1

جدول (3): يبين معرفة مكانة التوجيه في العملية الإدارية

داخل المنشأة الرياضية.



التحليل:

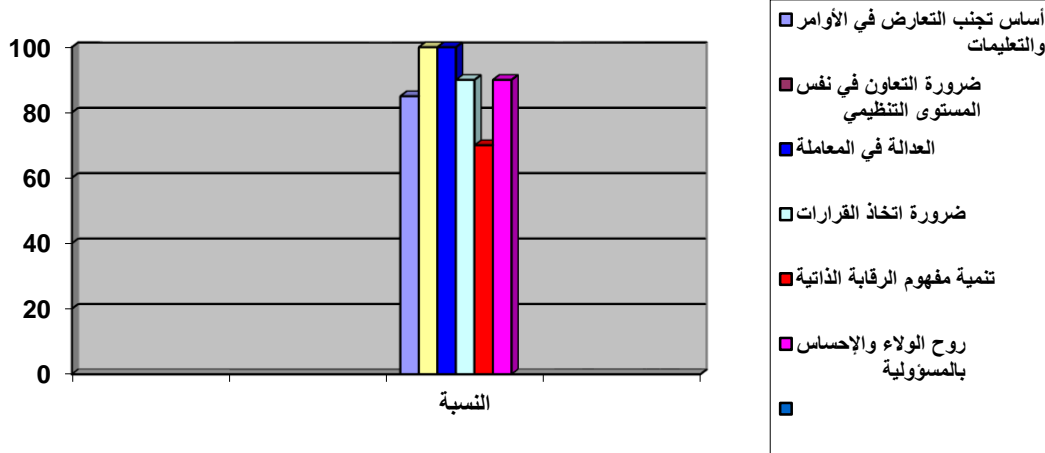
على ضوء النتائج المتحصل عليها والمتمثلة في نسبة **100%** الدالة على موافقة جميع المدراء على اعتبارهم أن التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية داخل المنشآت الرياضية، وذلك لما يندرج تحته من عدة عناصر ضرورية قد لا يستغني عنها أحد في عملية الإدارة والتنظيم ألا وهي الدافعية والواقعية والقيادة والإشراف الفعال.... ونستنتج على أن جميع المدراء يهتمون بعملية التوجيه ويوظفونها في إدارتهم وتنظيمهم للمنشآت وهذا ما يؤدي حتما حسبهم إلى تطوير التفكير الإداري والتخطيط، ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج تم تحقيق الفرضية الأولى والتي تنص على أن لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية.

السؤال رقم (05): التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية؟

الهدف من السؤال: التعرف على أهم نشاطات وأساسيات وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية .

المتوسط الحسابي	النسبة	العدد	الإجابات
2.12	85%	17	أساس تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات
2.30	100%	20	ضرورة التعاون في نفس المستوى التنظيمي
2.30	100%	20	العدالة في المعاملة
2.18	90%	18	ضرورة اتخاذ القرارات
2.8	70%	14	تنمية مفهوم الرقابة الذاتية
2.18	90%	18	روح الولاء والإحساس بالمسؤولية

جدول (4): يبين التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية



التحليل:

انطلاقاً من النتائج المحصل عليها والتي تبين أن نسبة **85%** من مجموع المدراء اتجهت إجاباتهم على أن التوجيه يعطي أساساً لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات، وأجمع كلهم بنسبة **100%** على أن التوجيه يؤدي إلى ضرورة التعاون في نفس المستوى التنظيمي ويحقق العدالة في المعاملة وهذا ما أكدته نسبة **100%** وكانت نسبة **90%** من آراء المدراء تقول أن للتوجيه أهمية في ضرورة اتخاذ القرارات ويقابلها نسبة **70%** من مجموع الإجابات على أن التوجيه ينمي مفهوم الرقابة الذاتية، وهذا ما تؤكدته نسبة **90%** كذلك من مجموع الإجابات الخاصة بآراء المدراء على أن التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية يبعث روح الولاء والإحساس بالمسؤولية، وعلى ضوء هذه النتائج نستخلص أن أغلب مدراء المنشآت الرياضية كانت لهم رؤية مشتركة على أن للتوجيه مبادئ عامة تساعد على إدارة وتنظيم المنشآت الرياضية تلخصت هذه المبادئ عموماً في أساس تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات، ضرورة التعاون في نفس المستوى التنظيمي، العدالة في المعاملة، ضرورة اتخاذ القرارات، تنمية مفهوم الرقابة الذاتية، وروح الولاء والإحساس بالمسؤولية ومن خلال ما سبق نتحقق الفرضية الأولى.

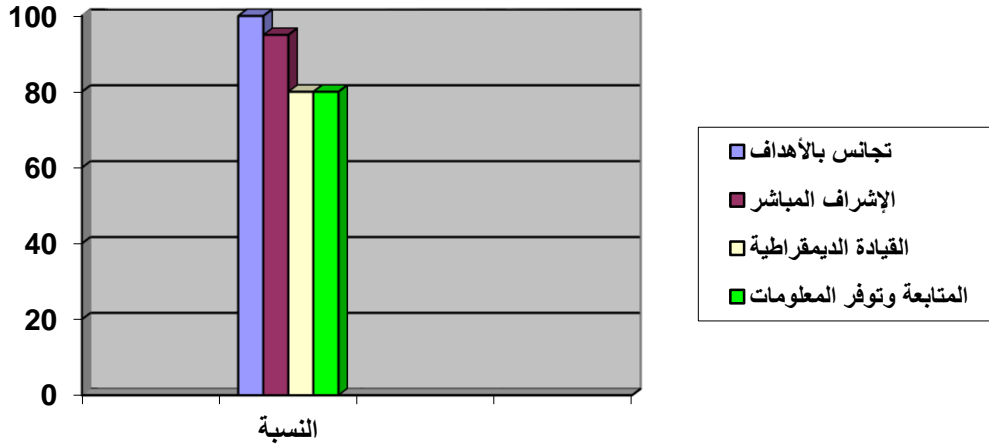
السؤال رقم (06): وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية؟

الهدف من السؤال: تحديد ما يمكن أن تقدمه وظيفة التوجيه من تسيير عمليات الإدارة داخل المنشآت الرياضية.

الإجابات	العدد	النسبة	المتوسط الحسابي
تجانس الأهداف	20	%100	2.70
الإشراف المباشر	19	%95	2.66
القيادة الديمقراطية	16	%80	2.30
المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية	16	%80	2.30

رقم	العبارة	التقديرات		المتوسط الحسابي	درجة الحرية	الرتبة
		لا	نعم			
06	وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية؟	20	0	3.70	موافق	1

جدول (5): يوضح وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية



التحليل :

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أدلى كل المدراء ممثلين في نسبة **100%** على أن وظيفة التوجيه من نتائجها تجانس الأهداف، وأن نسبة **95%** من المدراء يرون أن الإشراف المباشر يعتبر من الوظائف الهامة التي تنبثق من عملية التوجيه، أما نسبة **80%** من الآراء توضح على أن وظيفة التوجيه تركز على القيادة

الديمقراطية والمتابعة وتوفير المعلومات الضرورية في إدارة المنشآت الرياضية , وهذا ما يدل على أن أغلب المدراء يؤكدون على أن لوظيفة التوجيه بمختلف أهدافها واتجاهاتها ومبادئها تساعد على إدارة المنشآت الرياضية.

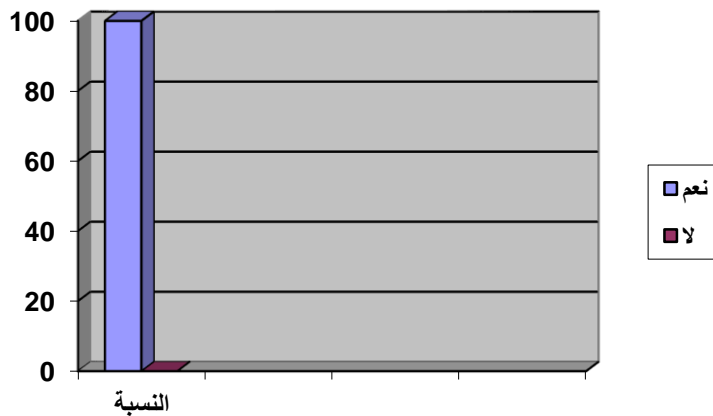
السؤال رقم (07): هل لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية؟

الهدف من السؤال : معرفة وبصفة دقيقة ومباشرة ما إذا كان للتوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية.

الإجابات	العدد	النسبة
نعم	20	100%
لا	0	0%
المجموع	20	100%

رقم	العبارة	التقديرات		المتوسط الحسابي	درجة الحرية	الرتبة
		نعم	لا			
07	هل لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية؟	20	0	3.70	موافق	1

جدول (6): يوضح أن لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشأة الرياضية



التحليل :

إن نسبة **100%** المتحصل عليها والمتوسط الحسابي **3.70** والتي تفسر بصفة مطلقة وواضحة إجماع جميع المدراء على أهمية وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، وهذا ما يجزم وعي المشرفين على المنشآت على أن لوظيفة التوجيه مساهمة كبيرة في زرع النظام والاستمرارية والتنسيق والإدارة الرشيدة مما يؤدي إلي تحقيق أحسن النتائج المرجوة.

السؤال رقم (08): ما مفهوم القيادة عندكم ؟

الهدف من السؤال: الإطلاع على مدى إلمام المدراء بمفهوم القيادة لديهم .

التحليل :

لقد تضاربت الآراء عند مدراء المنشآت الرياضية فيما يخص إعطاء مفهوم القيادة , حيث يرى بعضهم أن القيادة هي السيطرة على المواقف الخاصة بالعمل والصرامة في تنفيذ التعليمات وتطبيقها , أما البعض الآخر فيرى أن القيادة هي عملية التأثير على مختلف العاملين داخل المنشآت الرياضية والتحكم في تصرفاتهم بصفة ديمقراطية لتحقيق الأهداف المسطرة , والقليل منهم رأوا أن القيادة تكمن في القائد وكيفية تطبيقه لها وما يمكن أن يتحلى به من صفات لتمير التعليمات وتنفيذ القوانين .

من خلال هذه الآراء المختلفة والتي تبرز عدم إلمام معظم المدراء بمفهوم شامل للقيادة وهذا راجع إلي التفسيرات الشخصية والذاتية بهذا المفهوم حسب متطلبات كل منهم في عملية الإدارة والتنظيم.

السؤال رقم (09): هل يمكن اعتبار القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

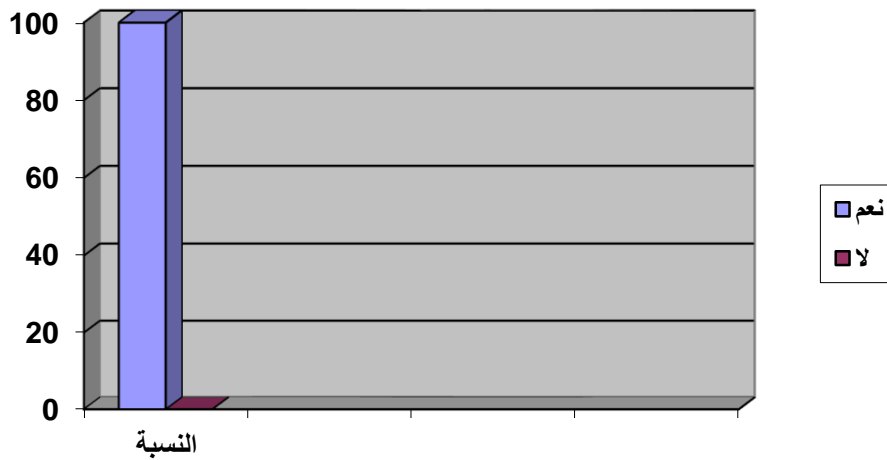
الهدف من السؤال: يهدف إلي ما ينظر إليه المدراء كوظيفة عامة وشاملة للقيادة وما يمكن أن تحققه.

النسبة	العدد	الإجابات
100%	20	نعم
0%	0	لا
100%	20	المجموع

الرتبة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	التقديرات		العبارة	رقم
			لا	نعم		
1	موافق	3.70	0	20	هل يمكن اعتبار القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنشأة الرياضية.	09

جدول (7) يبين اعتبار القيادة هي عملية التأثير على الأفراد

وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنشأة الرياضية



التحليل :

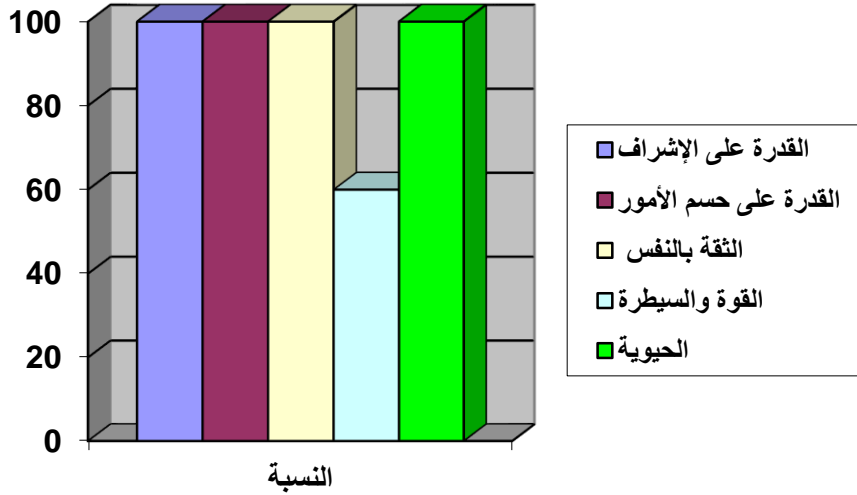
النتائج المتوصل إليها في الجدول تعبر على أن جميع المدراء يؤكدون على أن القيادة تؤثر على الأفراد وتشجعهم على تحقيق أهداف المنشأة وهذا ما تجلّى في نسبة **100%** من الإجابات التي أدلت بنعم، وعليه نستنتج أن المدراء يجمعون على أن القيادة تعتبر من الوظائف الإدارية والأدوات الأساسية في عملية التأثير على الأفراد قصد تشجيعهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

السؤال رقم (10): مفهوم القيادة واعتبارها عند المدراء؟

الهدف من السؤال: الغرض من طرح هذا السؤال هو معرفة الصفات التي يمكن أن تكون عند مدير المنشأة الرياضية والتي يمكن أن تنمي مهاراته في الإدارة .

المتوسط الحسابي	النسبة	العدد	الإجابات
3.70	%100	20	القدرة على الإشراف
3.70	%100	20	القدرة على حسم الأمور
3.70	%100	20	الثقة بالنفس في الإنجاز
2.15	%60	12	القوة والسيطرة
3.70	%100	20	الحيوية

جدول (8): يبين مفهوم القيادة واعتبارها عند المدراء



التحليل:

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يترأى لنا مفهوم القيادة عند مدراء المنشآت الرياضية حيث اعتبرها مجموعهم والمتمثل في نسبة 100% على أنها القدرة على الإشراف, وحسم الأمور, الثقة بالنفس والإنجاز, والحيوية, وانخفضت هذه النسبة إلى 60% باعتبارهم أن القيادة لا تعتمد نوعاً ما في مفهومها على القوة والسيطرة, ونستنتج مما سبق أن المدراء يعتبرون من تتوافر فيهم العوامل السابقة الذكر أو الصفات الأنفة يعتبر قائداً ناجحاً تسهل عليه عملية التنظيم والتسيير والإدارة.

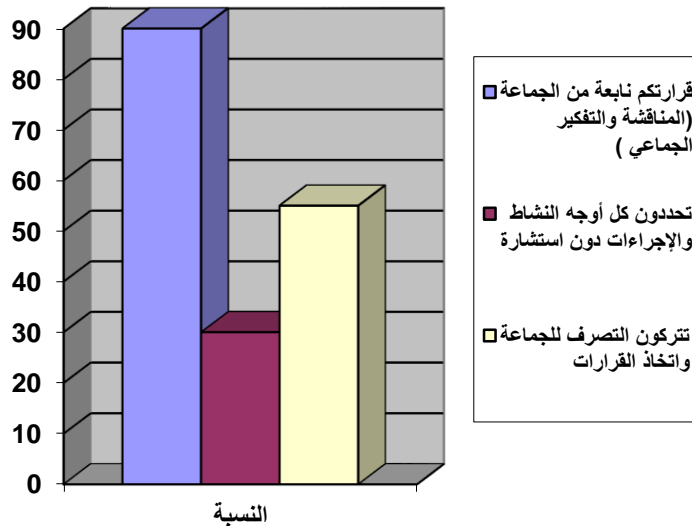
السؤال رقم (11): القيادة داخل المنشآت الرياضية؟

الهدف من السؤال : معرفة أنواع وأوجه القيادة الممارسة من طرف مدراء المنشآت الرياضية .

المتوسط الحسابي	النسبة	العدد	الإجابات
2.15	90%	18	قراراتكم نابعة من الجماعة (المناقشة والتفكير الجماعي)
1.60	30%	06	تحددون كل أوجه النشاط والإجراءات دون استشارة
2.08	55%	11	تتركون التصرف للجماعة واتخاذ القرارات

جدول (9): يبين معرفة أنواع وأوجه القيادة الممارسة

من طرف مدراء المنشآت الرياضية.



التحليل:

إن النتائج التي أسفر عنها الجدول أعلاه تبين أن نسبة 90% من المدراء يتجهون في إجاباتهم إلى أن قراراتهم نابعة من الجماعة مصدرها المناقشة والتفكير الجماعي , ونسبة 30% من الإجابات تؤكد عدم رضوخ جل المدراء إلى تحديد نشاطهم وإجراءاتهم دون استشارة من يجب أن يستشيرهم , كما أنهم يتركون التصرف للجماعة في اتخاذ القرارات وهذا حسب النسبة المتحصل عليها والمقدرة بـ 55% من مجموع المستجوبين, وعليه نستخلص أن معظم المدراء يميلون إلى تطبيق القيادة الديمقراطية في إدارة المنشآت الرياضية كما يستعملون أحيانا وبصفة متوسطة القيادة الموجهة النابعة من اتخاذ الجماعة للقرارات وينفرون معظمهم من ممارسة القيادة التسلطية.

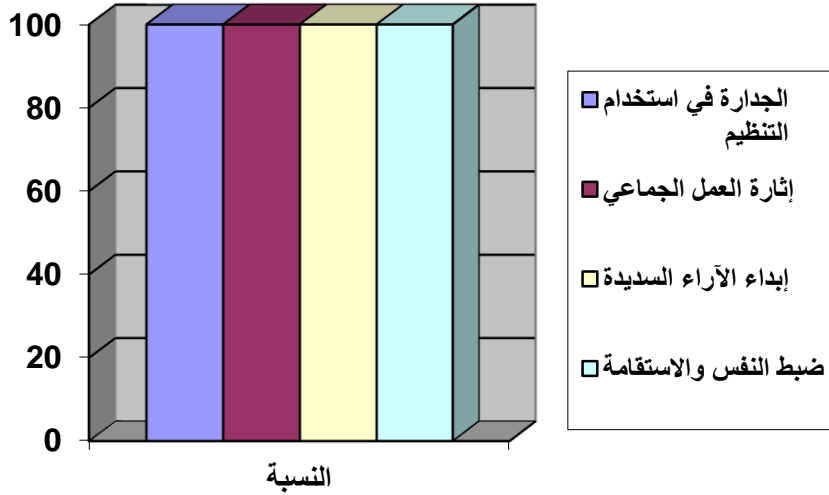
السؤال رقم (12): ماذا تراعون أثناء قيادتكم للمنشأة الرياضية؟

الهدف من السؤال: معرفة أهم مميزات القيادة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها وتحديد مدى نجاعة الأسلوب القيادي .

الإجابات	العدد	النسبة	المتوسط الحسابي
الجدارة في استخدام التنظيم	20	100%	3.70
إثارة العمل الجماعي	20	100%	3.70
إبداء الآراء السديدة	20	100%	3.70
ضبط النفس والاستقامة	20	100%	3.70

جدول (10): يبين معرفة أهم مميزات القيادة التي تؤدي

إلى تحقيق الأهداف وتحديد نجاعة الأسلوب القيادي



التحليل :

إن النتائج المحصل عليها في الجدول والمتمثلة كاملة في نسبة **100%** للاقتراحات الموضوعة للمدراء بنيت وبوضوح توفرهم على هاته الخصائص والمميزات في القيادة والتي في مجملها تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة والمراد البلوغ إليها , ونستنتج أن كل المدراء وبالإجماع اتفقوا على أن عملية القيادة وأساسها تحفيز الأفراد ودفعتهم إلى العمل من خلال إثارة العمل الجماعي والنهوض بالكفاءات المشتركة بجميع الأشخاص وحسن استغلالها من خلال الجدارة في استخدام التنظيم كذا القدرة على إبداء الآراء السديدة وضبط النفس والاستقامة.

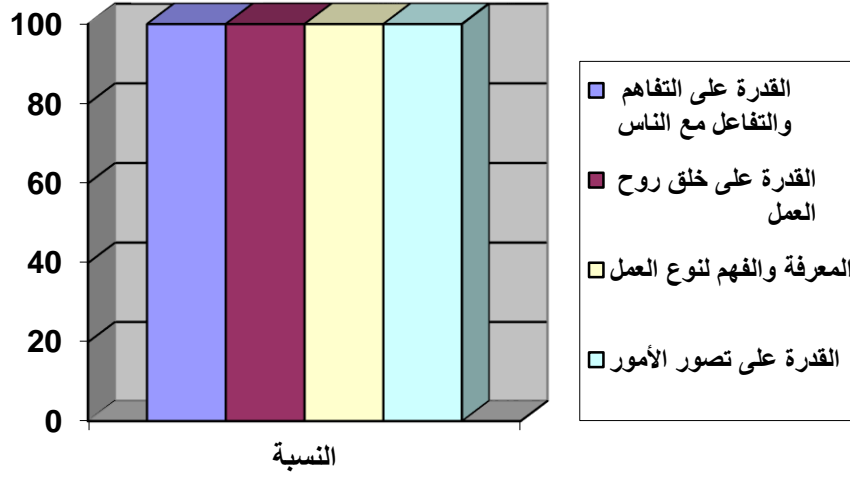
السؤال رقم (13): التحكم في زمام القيادة في تسيير وتنظيم المنشآت الرياضية؟

الهدف من السؤال: معرفة وبصفة عامة ما ينبغي أن يتوفر لدى القائد من مهارات قيادية تسيير به إلى تحقيق الإدارة الجيدة.

المتوسط الحسابي	النسبة	العدد	الإجابات
3.70	100%	20	القدرة على التفاهم والتفاعل مع الناس
3.70	100%	20	القدرة على خلق روح العمل
3.70	100%	20	المعرفة والفهم لنوع العمل
3.70	100%	20	القدرة على تصور الأمور

جدول (11): يبين كيفية التحكم في زمام القيادة

في تسيير وتنظيم المنشآت الرياضية



التحليل :

لقد أجمع المدراء وبصفة تامة على أن كل من القدرة على التفاهم والتفاعل مع الناس وخلق روح العمل والفهم لنوع العمل وتصور الأمور تعتبر من المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في شخصية المدير وهذا ما وضحته نسبة **100%** البائدة في الجدول أعلاه, ونستنتج مما سبق مدى مسؤولية وإدراك المدراء عن ضرورة امتلاكهم لهاته المهارات من أجل الرفع من العلاقات الإنسانية وروح المسؤولية وازدياد المهارات الفكرية لتحقيق إدارة منظمة في ضوء مهارات قيادية سابقة الذكر .

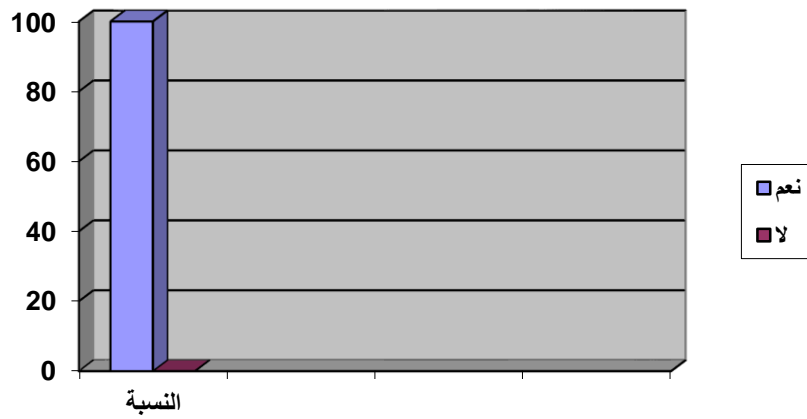
السؤال رقم (14) : هل للقيادة دور في إدارة المنشآت الرياضية ؟

الهدف من السؤال: طرح هذا السؤال من أجل الوقوف على مفهوم القيادة لدى مدراء المنشآت الرياضية ومدى أهميتها لديهم.

النسبة	العدد	الإجابات
100%	20	نعم
0%	0	لا
100%	20	المجموع

رقم	العبارة	التقديرات		المتوسط الحسابي	درجة الحرية	الرتبة
		لا	نعم			
14	هل للقيادة دور في إدارة المنشآت الرياضية ؟	0	20	3.70	موافق	1

جدول (12): يوضح دور القيادة في إدارة المنشأة الرياضية



التحليل:

من خلال النتيجة المتوصل إليها في الجدول مترجمة في نسبة **100%** من الإجابات تفيد أن جميع مدراء المنشآت الرياضية يجزمون على أن للقيادة دورا فعالا وهاما في إدارة المنشآت الرياضية , نستنتج أنه لا يمكن بحال من الأحوال أن يكون عملا إداريا وتنظيما بدون وجود قيادة , الهدف منها خلق العلاقة المتبادلة بين القائد (المدير) وباقي أعضاء الفريق العامل معه , هدف هذه العلاقة التأثير عليهم وتشجيعهم لتحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي تتحقق الفرضية الثانية والتي تشير إلى أن للقيادة دور في إدارة المنشآت الرياضية.

السؤال رقم (15): ماذا يعني لكم الاتصال ؟

الهدف من السؤال : إن الهدف من طرح هذا السؤال هو الخروج بنظرة مدراء المنشآت الرياضية إلى عملية الاتصال وما يمكن أن تقدمه لهم في إدارة المنشآت الرياضية.

التحليل :

لقد فسر معظم المدراء إن لم نقل كلهم على أن عملية الاتصال هي العلاقة الموجودة بين الرئيس ومرووسيه أثناء أداء العمل والتعليمات الموجهة إليهم , حيث اعتبر مدراء المنشآت الرياضية أن عملية الاتصال هي طريقة إصدار الأوامر والتعليمات والتحدث والاستماع إلي الغير من أجل استمرارية العمل, ولكنهم اختلفوا معظمهم في تحديد الطرق والقنوات التي يعتمد عليها الاتصال, نستنتج أن المدراء يعرفون الاتصال على أنه بصفة عامة عملية نقل المعلومات من طرف إلى آخر قصد تسهيل المهام وتحقيق الأهداف.

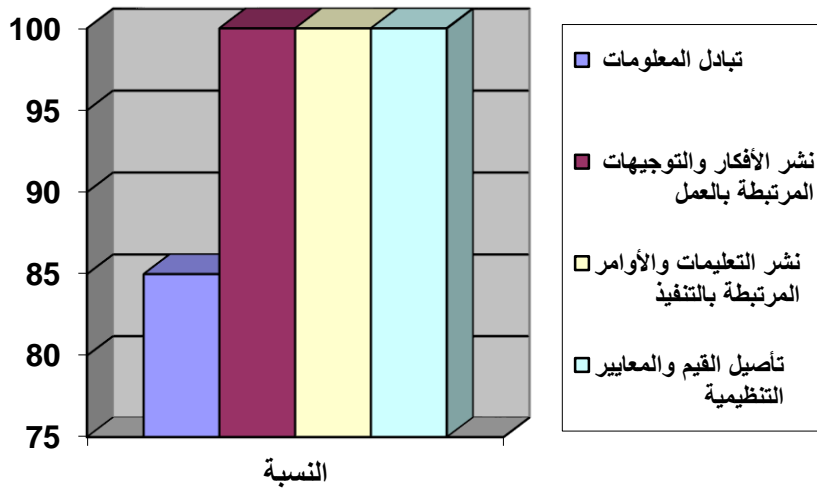
السؤال رقم (16): الاتصال داخل المنشأة الرياضية؟

الهدف من السؤال : معرفة وبالتحديد القنوات المختلفة التي يعتمدها مدراء المنشآت الرياضية أثناء استغلال عملية الاتصال خلال عملهم الإداري .

المتوسط الحسابي	النسبة	العدد	الإجابات
2.10	85%	17	تبادل المعلومات
3.70	100%	20	نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بالعمل
3.70	100%	20	نشر التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ
3.70	100%	20	تأصيل القيم والمعايير التنظيمية

جدول (13): يوضح أهم القنوات المختلفة التي يعتمدها

مدراء المنشآت الرياضية خلال عملهم الإداري



التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نرى أن نسبة **85%** من مجموع الإجابات تقرر على أن الاتصال يعتمد على تبادل المعلومات في حين نسبة **100%** من مجموع إجابات المدراء تعتبر أن نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بالعمل وإعطاء التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ وتأصيل القيم والمعايير التنظيمية هي من الوظائف الأساسية لعملية الاتصال، ومنه نستنتج على أن هذه المعايير المقترحة تعمل في مجملها لتوضيح أهم ما يمكن أن يتبعه المسير أو المدير لتمرير أفكاره وتوجيهاته المرتبطة بعملية الاتصال.

السؤال رقم (17) : ما هو الغرض من عملية الاتصال التي تقومون بها في إدارة المنشأة الرياضية؟

الهدف من السؤال: الوقوف على الأهداف المرجوة من عملية الاتصال لدى مدراء المنشآت الرياضية.

التحليل :

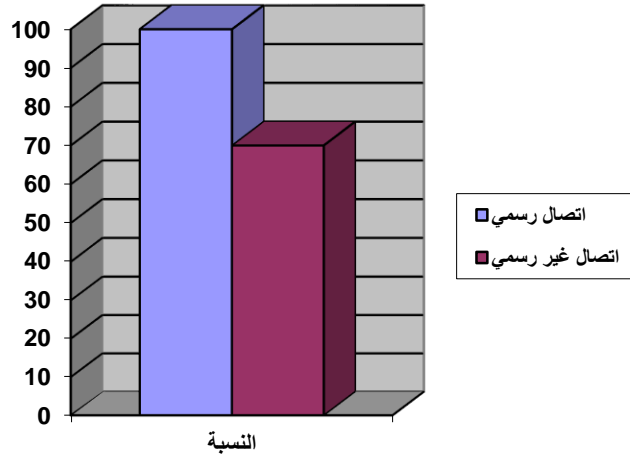
إن إجابات المدراء جاءت في مجملها تصب في فكرة أن الاتصال يهدف إلى شرح التعليمات وتفسير القوانين وتحديد توجيهات الإدارة عن طريق عملية التنظيم وتوجيه وتشجيع العاملين في مجال المنشآت الرياضية، ومن خلال ما سبق نستنتج أن جميع المدراء لهم رؤية واحدة مفادها توجيه الأعمال معتمدين على لغة واحدة , حسبهم وهي الاتصال الجيد يؤدي حتما إلى إدارة وتسيير جيد.

السؤال رقم (18) : كيف تتم عملية الاتصال أثناء إدارتكم للمنشأة الرياضية ؟

الهدف من السؤال : معرفة أنواع الاتصال التي يعتمدها مدراء المنشآت الرياضية.

الإجابات	العدد	النسبة	المتوسط الحسابي
اتصال رسمي	20	100%	3.70
اتصال غير رسمي	14	70%	1.90

جدول (14): يبين كيف تتم عملية الاتصال أثناء إدارتكم للمنشأة الرياضية



التحليل :

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة **100%** تتفق على اعتماد النوع الأول وهو الاتصال الرسمي والذي يعني حسبهم الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس في جميع أنواع الاتصالات مهما كانت, بينما نسبة **70%** تستخدم الاتصال غير الرسمي ويرونه أنه يعتبر من الضروريات في أغلب الأحوال فهو من خلال إجاباتهم ينمو على الطبيعة البشرية في الاتصال, ومما سبق نستنتج أن كلتا النوعين من الاتصال يعتمد على المدراء بصفة كبيرة وذلك لأنهم يكملان بعضهما في إحداث إدارة سليمة ذات الطابع الرسمي تكتنفه العلاقة الإنسانية في عملية الاتصال.

السؤال رقم (19): ماهي أهم الأسس والمعايير التي تعتمدون عليها لخلق دور فعال وكبير لعملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية.

الهدف من السؤال : الغرض من طرح هذا السؤال هو معرفة أهم المبادئ والمعايير التي يعتمدها المدير في بناء نظام متكامل للاتصال أثناء إدارته للمنشأة الرياضية.

التحليل :

معظم الإجابات المتحصل عليها كانت ذات أفكار واحدة لها اتجاه تقريبا واحد معتمدا على طرح فكرة لا بد من استخدام لغة واضحة أثناء عملية الاتصال والاهتمام والتركيز الكبيرين مما يسمح لي تفسير وتوضيح أي غموض ينتج عن عملية الاتصال حتى يؤدي وظيفته المرجوة, إضافة إلى آرائهم حول وضع إستراتيجية للاتصال تنطلق من أغراض محددة وتصل إلى أهداف كاملة والوسيلة بينهما اتصال حقيقي مما يسمح بإدارة صائبة.

السؤال رقم (20): ما مدى تأثير عملية الاتصال في إدارة المنشأة الرياضية؟

الهدف من السؤال : الغرض من السؤال هو معرفة ما إذا كان المدراء يرون أن لعملية الاتصال تأثيراً إيجابياً أثناء اعتماده في إدارة المنشآت الرياضية.

التحليل :

أجمع كافة المدراء على ضرورة وأهمية اعتماد عملية الاتصال باعتبارها من الأدوات المهمة والأركان الأساسية للعملية الإدارية وذلك حسب قولهم بأنه عملية ضرورية لا بد منها باعتباره يهدف إلى تحقيق العملية الإدارية بصفة مرنة وسهلة يعلوها العمل الإداري بدرجة أولى والعلاقة الإنسانية بدرجة ثانية وعليه تتحقق الفرضية الثالثة التي تنص على أن للاتصال تأثير في إدارة المنشآت الرياضية.

السؤال رقم (21): ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجهونها أثناء عملية التوجيه والاتصال أثناء إدارة المنشأة الرياضية.

الهدف من السؤال : معرفة ما يمكن أن يعترض المدراء من مشاكل وصعوبات أثناء عملية التوجيه والاتصال وتأثيرها على إدارة المنشأة الرياضية .

التحليل:

جاءت إجابات جميع المدراء تحمل عدة مشاكل وصعوبات مختلفة منها ما يؤدي إلى عرقلة العمل الإداري ومنها ما يصعب من مهامهم بصفة شخصية وكانت مجمل المشاكل المذكورة تتمحور حول :

*مشاكل تنظيمية.

* مشاكل تتعلق بالمفاهيم والادراكات داخل الفريق العامل.

* مشاكل تتعلق بالمستويات الإدارية مما يؤدي إلى بطء الفهم ويعرقل الاتصال.

* مشاكل تتضمن الحياة الاجتماعية والنفسية والسلوكية والتي يتخبط فيها معظم من يعمل في المجالات

الإدارية.

من خلال المعطيات النظرية والتطبيقية وبناء على النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي توصلنا من خلالها إلى إبراز دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية نستنتج ما يلي:

- مدى إدراك مدراء المنشآت الرياضية لأهمية وظيفة التوجيه في العمل الإداري مما يسهل عليهم تنظيم وتسيير وإدارة المنشآت الرياضية، كما يؤمنون بأن التوجيه له قيمة قصوى وله دور في الترغيب في العمل وخلق روح المسؤولية والالتزام في أداء الواجبات مما يؤدي إلى تحقيق فاعلية الأداء وهذا يؤدي إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- جميع المدراء يملكون فكرة عامة على أن يكون الإداري هادئاً ومتزناً عند استغلاله لعملية التوجيه.
- نستنتج أن جميع المدراء يهتمون بعملية التوجيه ويوظفونها في إدارتهم وتنظيمهم للمنشآت، وهذا ما يؤدي حتماً إلى تطوير التفكير الإداري والتخطيط، وأغلب مدراء المنشآت الرياضية كانت لهم رؤية مشتركة على أن للتوجيه مبادئ عامة تساعد على إدارة وتنظيم المنشآت الرياضية وهذا يؤدي حتماً إلى تحقيق الفرضية الأولى.
- إبراز عدم إلمام معظم المدراء لمفهوم شامل للقيادة وهذا راجع إلى التفسيرات الشخصية بهذا المفهوم حسب متطلبات كل منهم في عملية الإدارة والتنظيم، كما أجمع مدراء المنشآت الرياضية على أن القيادة تعتبر من الوظائف الإدارية والأساسية في عملية التأثير على الأفراد قصد تشجيعهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفرضية الثانية.
- ميول معظم مدراء المنشآت الرياضية إلى استعمال أو تطبيق القيادة الديمقراطية في إدارة المنشآت الرياضية، واعتبار عملية القيادة أساساً لتحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل من خلال إثارة العمل الجماعي والنهوض بالكفاءات المشتركة بجميع الأشخاص وحسن استغلالها، وكذلك إدراك المدراء على ضرورة امتلاكهم لهاته المهارات القيادية لتسير بها إلى تحقيق إدارة جيدة ومنظمة. تم تحقيق الفرضية الثانية.
- نستنتج أن تعريف المدراء للاتصال هو بصفة عامة عملية نقل المعلومات من طرف إلى آخر قصد تسهيل المهام وتحقيق الأهداف.
- هناك بعض المعايير المقترحة تعمل في مجملها لتوضيح أهم ما يمكن أن يتبعه المدير لتمرير أفكاره وتوجيهاته المرتبطة بعملية الاتصال. وهذا يحقق الفرضية الثالثة.

- جميع مدراء المنشآت الرياضية لهم رؤية واحدة مفادها توجيه الأعمال معتمدين على لغة واحدة وهي الاتصال, كما يعتمد مدراء المنشآت الرياضية على نوعين من الاتصال وذلك لأنهم يكملان بعضهما البعض في إحداث إدارة سليمة ذات الطابع الرسمي تكتنفه العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال. وهذا يؤدي إلى تحقيق الفرضية الثالثة.

الفصل السادس

الإستنتاج العام والإفتراحات

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، ولكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل الإداري فيها، هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي يذخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباط وثيقا بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية، هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها. وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا، لذا فإن التأريخ لتطور الفكر الإداري في المجال الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة.

والإدارة كعلم عام أسبق من أن يكون علما تطبيقيا في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى أن معدلات الإنجاز التي حققها علم الإدارة تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحيلة في الوطن العربي، فسوف نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وأنه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

يعد التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطها بكل العمليات الإدارية وخاصة بالقيادة والاتصال.

فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية. فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب قيادة، ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

القيادة ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها إلا إذا تم تحديد الأبعاد التي يجب أن يشملها هذا المفهوم، فالقيادة كوظيفة أو كعمل يؤديه الفرد هي عملية تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين. أما مفهوم القيادة كفرد فهي مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها القائد، وبصفة عامة فهي تنطوي على توزيع غير متساو للقوة بين القيادة والأفراد.

فالقائد يعتمد على إقناع الآخرين بالوسائل السلمية من أجل التعاون في تحقيق الهدف، أما المدير فيعتمد على سلطاته التي تخولها وتمنحها له الوظيفة التي يشغلها. ولذلك تلقى تعليماته وقراراته في بعض الأحيان المعارضة والتذمر، وتكثر الشكاوى ضده، ويهتم المرؤوسين بأداء العمل في ظل المدير أكثر مما يهتموا بتحقيق الهدف، أما في ظل القائد، فيؤدي المرؤوسين العمل بدافع من اقتناعهم الشخصي بالعمل والهدف معا.

كما أن المدير يستمد قوته وسلطته من المركز الوظيفي وهو ما يسمى بالسلطة الرسمية، أما القائد فيستمد قوته من السلطة غير الرسمية الممنوحة له من المرؤوسين، فسلطة المدير تستمد من خارج الجماعة مستندة إلى القانون وقواعد التنظيم والاعتراف بها ليس شرطا إلزاميا، بينما تستمد سلطة القائد من مكانته بين العاملين معه، ومهارته في استخدام تلك السلطة غير الرسمية، ولذلك فالمدير الذي يرغب في أن يكون قائدا إداريا ناجحا، يجب أن ينمي مواهبه الإدارية وقدراته القيادية معا، حتى يصبح إداريا وقائدا من خلال سلطته الرسمية وغير الرسمية.

الاتصالات في مجال الإدارة هي عملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة، فالغرض من الاتصال هو إحداث الفهم أو إدراك الآخرين للأمور من أجل أن يتحقق تغيير ما في وجهة نظرهم أو في سلوكهم نحو الأشياء أو الأشخاص أو الأفكار.

فالاتصال الفعال عنصر مهم من عناصر التوجيه لأنه يربط بين كل أفراد القوى العاملة من أجل تعديل أو تحريك سلوك العاملين ودوافعهم للعمل في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة، فبدون الاتصال تفقد الإدارة ديناميكيتها وفعاليتها، فعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتقييم، تعتمد دائما على نوعية الاتصالات وفعاليتها، وبالالاتصال تنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى التنفيذ، وتنقل المعلومات والبيانات من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا أي عكسيا، في صورة تقارير واقتراحات بقصد اتخاذ قرارات فعالة ورسم السياسات التي تسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، أي أن الاتصالات تربط بين مركز اتخاذ القرارات ورسم السياسات في الإدارة ومراكز التنفيذ.

والاتصالات ليست مجرد عملية نقل معلومات إلى الآخرين، ولكنها عبارة عن تفاعل مع الآخرين وفهم كل منهم لموقف الآخر، وحتى يستطيع القائد الإداري أن يقود مرؤوسيه يجب أن يكون ملما بالمهارات الأساسية المرتبطة بعملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

6-2/الإقتراحات:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة اتضح لنا أن لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية وانطلاقاً من هذا يمكن أن نوصي ونقترح مايلي:

- تشجيع الطلبة والباحثين للقيام بإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة .
- إجراء تربيصات تكوينية في مجال التسيير والتوجيه في المنشآت الرياضية .
- الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة .
- وضع برامج خاصة بالإدارة ومراقبتها .
- وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمنشآت الرياضية.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1/ المراجع:

* الكتب :

1. إبراهيم محمود عبد المقصود-حسن أحمد الشافعي (2003): "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه)"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود-حسن أحمد الشافعي (2003): "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
3. إبراهيم محمود عبد المقصود-حسن أحمد الشافعي (2003): "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي)"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
4. أحمد ماهر (1999): "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
5. أحمد ماهر (2001-2002): "الإدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية (الطبع، النشر، التوزيع)، الإسكندرية.
6. أحمد رفيق الطيب (1992): "التسيير والتنظيم والمنشآت"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

2/ المذكرات:

1. إخلاص محمد عبد الحفيظ (2002): "التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
2. إيهاب صبيح محمد رزيق (1999)، "الإدارة الأسس والوظائف"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. بن روان حورية وآخرون (2003-2004): "دور مستشار التوجيه في متابعة المشكلات المدرسية"، مذكرة تخرج مكاملة لنيل شهادة ليسانس، المسيلة.
4. حريزي عبد الهادي وآخرون (2004-2005): "التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمردودية فرق كرة القدم"، مذكرة تخرج مكاملة لنيل شهادة ليسانس، الجزائر.
5. ديولد فان دالين (تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون (1984): "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط2.
6. سعد جلال (1992): "التوجيه النفسي والتربوي والمهني"، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، القاهرة.

7. طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر (1997): "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
8. عبد الرحمان العيسوي (1998): "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية (طباعة، نشر، وتوزيع)، الإسكندرية.
9. عبد السلام أبو قحف (2002): "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
10. عدنان درويش جلون - أمين الخولي - محمود عبد الفتاح عنان (1994): "التربية الرياضية المدرسية"، دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، القاهرة.
11. عرعار حولية - درداش زوينة (2001): "التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، المسيلة.
12. عصام بدوي (2001): "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية الرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة.
13. عفاف عبد المنعم درويش (1998): "الإمكانات في التربية البدنية"، منشأة المعارف، الإسكندرية.
14. محمد الصغير بعلي (1992): "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
15. محمد صبحي حسانين (1995): "القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، طبعة الثالثة، القاهرة.
16. مروان عبد المجيد (2000): "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
17. مروان عبد المجيد (2002): "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
18. مصطفى حسين باهي - محمد متولي عفيفي (2001): "سيكولوجية الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
19. معروف أحلام وآخرون (2004-2005): "أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال، المسيلة.
20. مفتي إبراهيم حماد (1999): "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.

3/ الجرائد الرسمية:

1. أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، تنظيمها وتطويرها، وزارة الشباب والرياضة، الباب الرابع للمنشآت الرياضية والتجهيزات والعتاد الرياضي، المادة 89.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 117, 77 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات، 06 أوت 1997، المادة 06-07.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 90-48 المؤرخ 30 يناير 1990، المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71,71، المؤرخ في 02 نوفمبر 1971 المتضمن أحداث المركب الأولمبي، العدد 05، 01 فيفري 1990.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



السيدة/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

جاءت الدراسة الحالية والمعنونة بـ: "التوجيه ودوره في تحسين إدارة المنشآت الرياضية".

وهذا لن يتحقق، بعد فضل الله، إلا بتعاونك من خلال مساهمتك بالإجابة عن فقرات الاستبيان، فالرجاء التكرم بوضع إشارة (X) في المكان المخصص لذلك أمام الإجابة المناسبة التي تعبر عن حالتك وأنا على ثقة بأنك ستولي هذا الاستبيان جل اهتمامك، وتجيب عن فقراته بكل دقة وموضوعية لتحقيق الدراسة الهدف من إعدادها، وكما تعلم، بالتأكيد، أن البيانات التي ستدلي بها لن تستعمل إلا لأغراض بحثية فقط، وأخيرا أرجو التفضل بإعادة الاستبيان بعد الإجابة عنه إلى الجهة التي استلمتها منها بأسرع وقت ممكن.

وتقبلوا مني خالص تحياتي وتقديري...

إشراف الدكتور:

-د. مرنيز أسامة

من اعداد الطلبة:

- لجدال السعيد

- حرزلي يونس

السنة الجامعية

2022/2021

الجنس :

عدد سنوات الخبرة في المنصب :

1/ ماذا يعني لكم التوجيه كوظيفة من الوظائف التي تقومون بها ؟

.....
.....
.....

2/ هل يعتبر التوجيه باعث للحياة الديناميكية في تنظيم وإدارة المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

3/ حسبكم, التوجيه هو عملية إعطاء الأوامر والتوجيهات والقيادة لتحقيق أهداف التنظيم ؟

نعم لا

4/ هل تعتبرون التوجيه أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية داخل المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

5/ في رأيكم , التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية :

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - أساس تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ضرورة التعاون في نفس المستوى التنظيمي |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - العدالة في المعاملة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ضرورة اتخاذ القرارات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - تنمية مفهوم الرقابة الذاتية |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - روح الولاء والإحساس بالمسؤولية |

6/ وظيفة التوجيه في إدارة المنشأة الرياضية تساعد على :

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - تجانس الأهداف |
|--------------------------|--------------------------|-----------------|

- | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - الإشراف المباشر |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - القيادة الديمقراطية |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية |

7/ هل لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشأة الرياضية؟

- لا نعم

كيف :

.....

.....

8/ ما مفهوم القيادة عندكم؟

.....

.....

.....

9/ هل يمكن اعتبار القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

- لا نعم

10/ خلال مفهومكم للقيادة تعتبرونها :

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - القدرة على الإشراف |
| <input type="checkbox"/> | - القدرة على حسم الأمور |
| <input type="checkbox"/> | - الثقة بالنفس في الإنجاز |
| <input type="checkbox"/> | - القوة والسيطرة |
| <input type="checkbox"/> | - الحيوية |

11/ أثناء قيادتكم داخل المنشأة الرياضية تكون :

- | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|---|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - قراراتكم نابعة من الجماعة (المناقشة والتفكير الجماعي) |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - تحددون كل أوجه النشاط والإجراءات دون استشارة |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - تتركون التصرف للجماعة واتخاذ القرارات |

12/ ماذا تراعون أثناء قيادتكم للمنشأة الرياضية :

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم

- الجدارة في استخدام التنظيم
- إثارة العمل الجماعي
- إبداء الآراء السديدة
- ضبط النفس والاستقامة
-

13/ للتحكم في زمام القيادة في تسيير وتنظيم المنشأة الرياضية يجب :

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم

- القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس
- القدرة على خلق روح العمل
- المعرفة والفهم لنوع العمل
- القدرة على تصور الأمور

14/ هل للقيادة دور في إدارة المنشأة الرياضية ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

15/ ماذا يعني لكم الإتصال ؟

.....

.....

.....

16/ هل الإتصال داخل المنشأة الرياضية يعتمد على :

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم

- تبادل المعلومات
- نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بالعمل
- نشر التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ
- تأصيل القيم والمعايير التنظيمية

17/ ماهو الغرض من عملية الإتصال التي تقومون بها في إدارة المنشأة الرياضية ؟

18/ كيف تتم عملية الإتصال أثناء إدارتكم للمنشأة الرياضية ؟

لا

نعم

- اتصال رسمي

لا

نعم

- اتصال غير رسمي

وضح :

19/ ماهي أهم الأسس والمعايير التي تعتمدون عليها لخلق دور فعال وكبير لعملية الإتصال في إدارة

المنشأة الرياضية ؟

20/ ما مدى تأثير عملية الإتصال في إدارة المنشأة الرياضية ؟

21/ ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجهونها أثناء عملية التوجيه والاتصال أثناء إدارة المنشأة الرياضية ؟

22/ الاقتراحات والتوصيات ؟