

جامعة عمار ثليجي بالأغواط



معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة ليسانس في التربية البدنية و الرياضية

تخصص: إدارة و تسيير الرياضي

الموسومة بـ:

# دور وظيفة التوجيه في تطوير المنشآت الرياضية

دراسة حالة: المركب الرياضي لبلدية الاغواط

تحت إشراف الأستاذ.

إعداد الطلبة:

- د حماني بن سعد الله

- عماري محمد

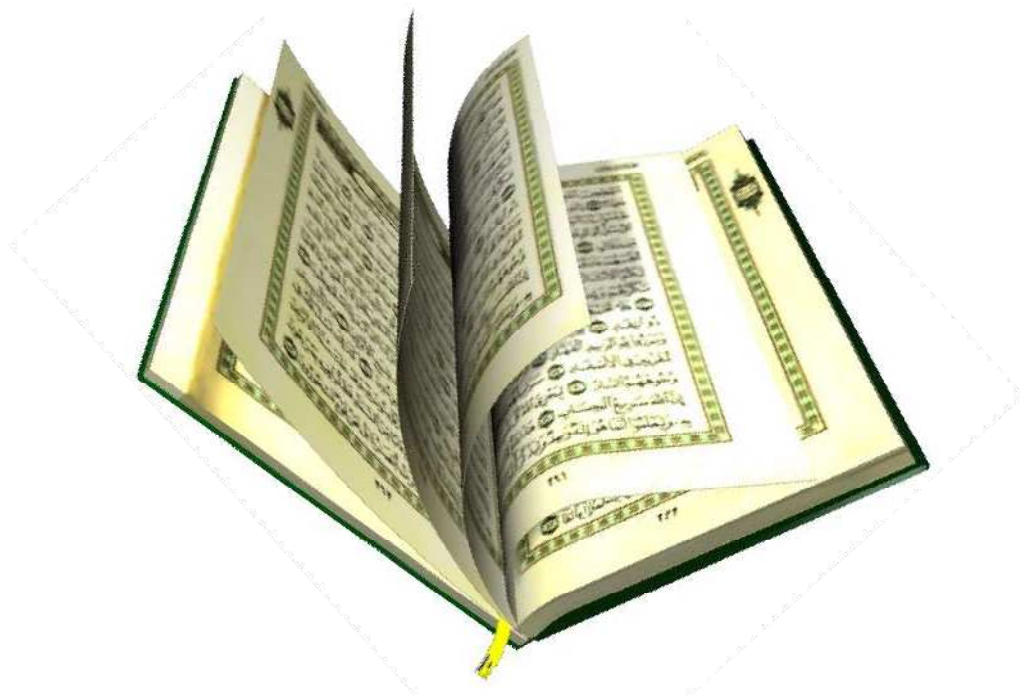
- قرقاب عادل

- زادم مصطفى

السنة جامعة 2016-2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# خطة البحث

## الفهرس

تشكرات

إهداء

مقدمة

الصفحة	الإطار العام للدراسة
01	1- الإشكالية
02	2- الفرضيات
02	3- أهمية البحث
02	4- أهداف البحث
03	5- أسباب اختيار الموضوع
04	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
05	7- الدراسات السابقة

## الفصل الأول : الإدارة العامة والإدارة الرياضية

	تمهيد
14	1 / الإدارة العامة
15	1-1 / نبذة تاريخية
18	2-1 / مفاهيم حول الإدارة
18	3-1 / مستويات الإدارة
24	4-1 / عناصر الإدارة
26	5-1 / المبادئ العامة للإدارة
29	6-1 / خصائص الإدارة
32	7-1 / أساسيات الإدارة
34	8-1 / نظريات الإدارة
36	2 / الإدارة الرياضية
40	1-2 / مفاهيم حول الإدارة الرياضية
41	2-2 / مكونات الإدارة الرياضية
42	3-2 / المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
42	4-2 / صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة
43	

44	5-2/ الدور الإجرائي للإدارة الرياضية
45	6-2/ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
48	7-2/ مقومات التغيير الناجح في الإدارة الرياضية
49	8-2/ مجالات الإدارة في التربية الرياضية
50	خلاصة

## الجانب النظري

### الفصل الثاني: التوجيه

52	تمهيد
53	1/ نشأة التوجيه وتطوره التاريخي
53	1-1/ نشأته في العالم الغربي
56	2-1/ نشأته في الجزائر
57	2/ مفاهيم عامة حول التوجيه
57	1-2/ تعاريف
58	1-1-2/ تعريف التوجيه في المجال التربوي
59	2-1-2/ أنواع التوجيه
60	3-1-2/ الأسس العامة للتوجيه
61	4-1-2/ أركان التوجيه
63	2-2/ العمليات الأساسية للتوجيه
63	1-2-2/ القيادة
70	2-2-2/ الاتصال
78	3-2-2/ التحفيز
86	4-2-2/ تقييم أداء العاملين
89	3-2/ مبادئ ومستويات التوجيه
89	1-3-2/ مبادئ التوجيه
90	2-3-2/ مستويات التوجيه
93	خلاصة

## الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

95	تمهيد
96	1/ المنشآت في العصر القديم
96	1-1/ ملعب البنتاثون
67	2-1/ ملعب الهيبودروم
97	3-1/ البلاسترا
97	4-1/ الليونيديون
97	5-1/ الكولوسيوم
98	2/ المنشآت الرياضية في العصر الحديث
98	1-2/ المدن الرياضية
99	2-2/ الملعب
100	3-2/ الملعب المفتوحة
100	4-2/ حمام السباحة و الغطس
100	5-2/ مناطق الإعاشة
101	6-2/ الخدمات المركزية
101	7-2/ مفهوم المنشآت الرياضية
102	4/ إدارة المنشآت الرياضية
102	1-4/ الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشآت الرياضية
103	2-4/ الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
104	4-4/ الاعتبارات الضرورية
105	5-4/ خصائص المنشآت الرياضية
106	6-4/ أسس تخطيط المنشآت الرياضية
108	7-4/ تعريف الإمكانيات
108	7-4/ أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
110	8-4/ مبادئ الإمكانيات الرياضية
111	9-4/ أنواع الملاعب
112	10-4/ مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية
115	خلاصة

## الجاناب التطبيقى

### الفصل الرابع : الطرق المنهجية للبحث

118	تمهيد
119	1/ الدراسة الاستطلاعية
119	2/ أدوات الدراسة
121	3/ المجال الزماني و المكاني
121	4/ ضبط متغيرات الدراسة
121	5 عينة البحث و كيفية اختيارها
122	6/ المنهج المستخدم
123	7/ إجراءات التطبيق الميداني
124	8/ صعوبات البحث

### الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

125	1/ تعريف بميدان البحث و خصائص أفراد العينة
128	2/ مناقشة الفرضية الأولى: المحور الأول القيادة
132	3/ مناقشة الفرضية الثانية: المحور الثاني الإيصال
137	4/ مناقشة الفرضية الثالثة: المحور الثالث التحفيز
143	5 / تحليل و مناقشة نتائج الفرضيات
145	6/ الاستنتاج العام
146	7/ الاقتراحات
147	8/الخاتمة

قائمة المراجع قائمة الأشكال و الجداول

الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
125	يوضح طبيعة عمل الأفراد و عددهم الإجمالي	01
125	يمثل السن و الفئة البشرية للمهنيين في المركب	02
126	يمثل أفراد العينة و سنوات الخبرة في المنصب داخل المنشأة الرياضية	03
127	يمثل التركيب البشري حسب الوظيفة التي يمارسونها	04
128	يوضح طبيعة قيادة المسؤولية في المنشأة	05
129	يوضح طبيعة القيادة	06
130	يوضح تأثير القيادة في فعالية المنشآت	07
130	يوضح قيمة القيادة وتأثيرها في تحقيق الأهداف	08
131	يوضح مفهوم القيادة	09
132	يوضح طبيعة الاتصال داخل المنشأة.	10
133	يوضح كيفية إتمام عملية الاتصال داخل المنشأة	11
134	يوضح كيفية تلقي الأوامر من المسؤولين باحترام	12
134	يوضح الصعوبات والعراقيل التي تواجهه في المنشأة	13
136	يوضح علاقات إنسانية بين الزملاء	14
137	يوضح تلبية الأجر للحاجيات اليومية	15
138	يوضح هل يوجد تحفيز مادي أو غير مادي	16
139	يوضح هل للتحفيز المادي عامل في فعالية العمل	17
140	يوضح هل تتلقى تشجيع عند العمل.	18
141	يوضح طبيعة المعاملة بين الرؤساء والعمال	19
142	يوضح إذا توفرت الحاجات الاجتماعية تساعد على العمل	20

## قائمة الأشكال

الصفحة	بيان الشكل	رقم الشكل
25	يوضح مستويات الإدارة	01
33	يوضح بعض العوامل الحاكمة الموجهة لعمل الإدارة	02
41	يوضح مجالات الإدارة الرياضية	03
62	يوضح عمليات التوجيه	04
62	يوضح شروط التوجيه الإداري	05
62	بعض المبادئ الأساسية في التوجيه الإداري	06
70	يوضح مهارات القيادة	07
71	يوضح مراحل عملية الاتصال	08
74	يوضح الاتصال و اتجاهاته	09
81	يوضح أنواع الحوافز	10
82	يوضح الحوافز الذاتية	11
82	يوضح الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية	12
85	يبين خصائص الحوافز	13
85	يبين مقاومات الحوافز	14

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 سوياً بإنجازات معينة من المهام والمقاصد ويتم تشكيل المجموعات نظراً 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 لتقديمه، 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 أيضاً هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات 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.

تهتم الإدارة اهتماماً كبيراً 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 يرتكز 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 جزءاً 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.

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:

### الفصل الأول - الإدارة العامة والإدارة الرياضية:

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

### الفصل الثاني - التوجيه:

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

### الفصل الثالث - المنشآت الرياضية:

يحتوي هذا الفصل على إعطاء نبذة تاريخية وأسس تخطيط المنشآت الرياضية وإلي مكوناتها كما تطرقنا إلي 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.

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 إلي نقد التنظيم الجديد وضرورة الفعالية والكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضية، بالإضافة إلي أفاق 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.



1/ الإشكالية:

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس عملية سليمة، تعمل على وصول الإداريين في المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وذلك باعتبار أن الإدارة فن وعلم من العلوم الإدارية البارزة، ونظراً لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكاناً مناسباً للتسيير الإداري وهذا أصبح لزاماً على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء وإختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

وإن التتبع لمراحل التطور والنمو التي مرت بها المؤسسات الرياضية منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، يدرك أنها كانت تتخبط في العديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على إمتداد هذه الفترة كنقص التأطير والخبرة وانتشار مظاهر الإهمال والتسيب وسوء إستعمال الموارد الاقتصادية خاصة البشرية منها، حيث بينت مختلف الدراسات والأبحاث أن أهم ما يعرقل عجلة التنمية نحو الأهداف المسطرة لها هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليماً 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 إشتداد المنافسة وزوال

بعض المنشآت وبقاء المنشآت الأصلح إداريا زاد إهتمام 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 لإرتباطها بكل العمليات الإدارية وخاصة القيادة والإتصال والتحفيز، فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والإتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية، ومن خلال هذه الدراسة وإنطلاقا من أهمية العنصر البشري ودور وظيفة التوجيه إرتأينا إلى طرح التساؤل التالي:

- ما مدى مساهمة التوجيه كوظيفة وعملية متكاملة في رفع فاعلية تسيير إدارة المنشآت الرياضية عن طريق تطبيق عناصرها وأساليب إرشاد الفرد في أداء عمله؟

### التساؤلات الجزئية:

ما مدى فاعلية عملية القيادة في توجيه الأفراد والتأثير فيهم؟

ما هو الدور الذي يلعبه التحفيز بشقيه المادي والمعنوي؟

هل يمكن للإتصال أن يقوم بتحسين العلاقة بين الإداريين والوظفين في المنشأة

وتسهيل عملية توجيههم؟

## 2/ الفرضيات:

### الفرضية العامة:

لوظيفة التوجيه دور فعال بتطبيق جميع عملياتها (إتصال/قيادة/تحفيز) في تحقيق أهداف المنشأة وتحسينها والنهوض بها.

### الفرضيات الجزئية:

للقيادة دور فعال في التأثير على الأفراد وتوجيههم.

التحفيز هو العامل الرئيسي لشعور الأفراد بالإستقرار والرضا في المنشأة ويساهم في رفع مردودية الموظفين.

كلما كان هناك إتصال (عمليات داخلية) جيد كلما تحققت الأهداف الإدارية.

## 3/ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

-إبراز حقيقة الإدارة الحديثة وطرق تسييرها وكذا العلاقة بالتوجيه، والتسيير الجيد وما يقابله من نجاحات والتسيير السيئ وما نتج 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 والإتصال في تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية.

-إبراز ما يمكن أن تقتضيه وتحتاجه المنشآت الرياضية أثناء عملية التسيير والإدارة.

#### 4/ أهداف البحث

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

-توضيح تأثير الوظيفة وما يتضمنه من القيادة والاتصال وتحفيز على إدارة المنشآت

الرياضية.

-تقديم أهم الحلول والاقتراحات من اجل الاعتماد الجيد على وظيفة التوجيه في إدارة

المنشآت الرياضية.

-التعرف على الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية.

-التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة

الرياضية بواسطة

الإدارة الرياضية.

-فتح مجال للطالب للتفكير في مواضيع ترتبط بوظيفة التوجيه والخوض فيها مستقبلا.

-إثراء مكتبتنا لتغطية النقص الموجود في مثل هذه البحوث.

## 5/ أسباب اختيار الموضوع:

الرغبة في دراسة الموضوع وخاصة عن التوجيه والتسيير فيالمنشآتالرياضية.-

- قلة الدراسات والبحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص وقلة معرفة العناصر

الرئيسية للتسيير لا سيما ما يتعلق بالمسير.

ارتباط هذا الموضوع بوضعية المنشآت الرياضية.-

الوقوف على ما يمكن أن يقدمه التوجيه لمعامل التحفيز والرفع من ادعاء الموظفين

وفعالية أدائها -

توضيح انعكاس وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية على التنظيمات وفعالية

أدائها -

## 6/ تحديد المفاهيم والمصطلحات:

تعد المصطلحات عمل علمي منهجي يتطلب انجاز إي بحث علمي ولقد لجانا 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 لمهام الملقاة على عاتقهم، فأغلب الأعمال التي تم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت نمط قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية<sup>1</sup>.

### ب/الإدارة:

لغة: تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الإسم 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 إلي حيث كان أو ألي ما كان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب<sup>2</sup>.

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<sup>3</sup>.

ج/ المنشآت الرياضية: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضيات

سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>أ.د. طلحة حسام الدين: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 1997، ص: 83.  
<sup>2</sup> عبد الرحمان العيسوي: "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية (طباعة، نشر، توزيع)، الإسكندرية، 1998، ص: 11.  
<sup>3</sup> د. محمد صبحي حسانين: "القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995، ص: 211.  
<sup>4</sup> حريزي عبد الهادي وآخرون: "التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته مردودية فرق كرة القدم"، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس، الجزائر، 2005/2004، ص: 06.

## الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيللي"، "بلاتشوبينل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية<sup>1</sup>.

## التعريف الإجرائي:

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

## 7/ الدراسات السابقة:

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

- مذكرة لنيل شهادة الماجستير من إعداد الطالب جمال حمادي تحت عنوان "دور وظيفة

التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية" سنة 2005/2004.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص: 41.

- مذكرة من إعداد الطلبة شواطي رابح، خلفات عمر تحت عنوان "الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت" 2007/2006.

- مذكرة من إعداد الطلبة عزري السعيد، مزيان رابح، رواز إبراهيم تحت عنوان: "أهمية الإدارة في المجال المدرسي".

- مذكرة من إعداد الطلبة بادر رضوان، واعر محمد الأمين، تحت عنوان: " دور وظيفة التوجيه في تحسن المنشآت الرياضية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ  
الَّذِي  
بَدَأَ الْخَلْقَ  
وَهُوَ الْعَلِيمُ  
الْحَكِيمُ

العلم النافع

# الفصل الأول

الإدارة العامة والإدارة الرياضية

# الفصل الثاني

## التعريف



# الفصل الثالث

## المنشآت الرياضية

العلم الطيب



الفصل الرابع

الطرق المنهجية للبحث

# الفصل الخامس

## مرض وتحليل النتائج

# المراجع

اللاحق

**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 إلي التقدم الذي عليه عالمنا الآن .

فالرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرغ نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرغ كان من الضروري التثبيت 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.

**1/ الإدارة العامة :**

## 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 وتلبي 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 فبدأ 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 مساعدا لها. فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على نتائج والتوصل إلي أهداف في عمل الجماعة وتزداد هذه المشاكل تعقيدا وتتعاظم أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد الموظفين والعمال فيها ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلي 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 إلي العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية إلي دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل<sup>1</sup>.

ترجع جذور الإدارة إلي الماضي البعيد مثلها مثل المهن القديمة كالقانون والطب والتعليم ولكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبيا باعتبارها أن تطوير الوسائل العلمية وتحديد هادفة 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

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , مرجع سابق , ص : 17.

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 أركانه وأساسياته 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 بدءا بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاء 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 هدفا مطلوبا واحدا متمثلا في النظام "système" " أو المنظمة "organisation" أو عملية "process" أو مرحلة "opération" وكلها اتجاهات فكرية صائبة حيث يتم استخدام المناسب منها طبقا 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 مضلة 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 مديرا للأفراد وموجها لأدائهم في العمل وقائدا لجماعة العمل على هذا المستوى

أما الرقابة فتعد إحدى الوظائف الإدارية الهامة التي ترمي إلي 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 إلي حقيقة هامة مؤداها أن هناك أربعة وظائف هامة تتسم بالترابط وهي :

- |                   |                                 |
|-------------------|---------------------------------|
| 1/ *وظيفة التخطيط | 2/ *وظيفة التنظيم               |
| 3/ *وظيفة التوجيه | 4/ *وظيفة الرقابة. <sup>1</sup> |

## 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

<sup>1</sup> - أ.د. نبيل الحسيني النجار : " الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة " , الشركة العربية للنشر والتوزيع , الدقي , 1993 , ص: 15,16.

وعليه فإن الإخفاق الذي قد يحدث في أداء أي وظيفة منها سينعكس أثره بالتبعية على النظام كله .

فالإدارة إذن نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده 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 .

ونتعرض 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 (يدير) "manage": تعني يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة

الإدارة هي "management": فن أو علم توجيهه 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 .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د. محمد صبحي حسنين: "القياس والتقوم في التربية البدنية والرياضية", دار الفكر العربي , ط3 , القاهرة , 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.<sup>1</sup>

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 المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.<sup>2</sup>

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

### الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى:

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 إلي 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 .

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع , ط1 , عمان , 2002 , ص : 52.

<sup>2</sup> - مصطفى حسين باهي : " سيكولوجية الإدارة الرياضية " , مركز الكتاب للنشر , ط1 , القاهرة , 2001 , ص : 25.

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 بآلاف 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 اتجاها 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 إلى أداء الخدمات الرياضية والترفيهية 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.

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

### الإدارة والعلوم الأخرى :

وبما أن علم الإدارة يهدف أساسا إلي 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 أيضا 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.<sup>1</sup>

### الإدارة علم أم فن؟

<sup>1</sup> - د. إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)", دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2003 , ص : 19,18,17.

اختلف الكتاب والممارسون في الإدارة من حيث كونها علمًا خالصًا أم فنًا خالصًا أم مزيجًا

من العلم والفن؟

### الإدارة فن خالص:

ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تتطلب مهارات ومواهب إنسانية، خاصة يتم تتميتها 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 علميًا، كما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدمًا 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 البحث 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 كالأحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وغيرها من العلوم.<sup>1</sup>

### 1-3 / 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.<sup>2</sup>

– الإدارة الوسطى : middle management :

<sup>1</sup> - د. عصام بدوي : " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية والرياضة " ، دار الفكر العربي ، ط 1 ، القاهرة ، 2001 ، ص : 23 .

<sup>2</sup> - د. حسين أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط 1 ، الإسكندرية ، 2003 ، ص : 22 .

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 غالبا ما تكون أكبر من الإدارة العليا.<sup>1</sup>

### - الإدارة المباشرة : first level management

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



شكل (01) يوضح مستويات الإدارة

### 1-4/ عناصر الإدارة :

<sup>1</sup> - د. مصطفى حسين باهي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 27.

**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 الهواري" 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.<sup>1</sup>

**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 لابد لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة كفاءة 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

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " , مرجع سابق , ص: 54,55.

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 تقرر ذلك 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.<sup>1</sup>

## 1-5/ 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

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص: 56.

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 إيماناً تاماً ففيها يكون مبدأ الامتثال للنظام وهو القوة الرئيسية في الجيش , كذلك يجب أن تكون العلاقات بين القادة والمرؤوسين حسنة واحترام مبدأ الامتثال للنظام يجب أن لا يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم بل يجب أيضاً أن يسود بين كبار رجال الإدارة .

**وحدة القيادة :** هذا المبدأ ينص على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى "فايول" إن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى 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 إلي جميع أجزاء الجسم الحي .

**السلم الإداري :** يتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلي أقل مستويات إدارية ويقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلي إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية ويحدد من ناحية أخرى بمبدأ وحدة القيادة .<sup>1</sup>

**مبدأ النظام :** يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه وتتنطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني ولكي يسود النظام

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية " , مرجع سابق , ص: 25,26,27 .

الاجتماعي داخل التنظيم فإن المكان الذي يجب أن تضع فيه الفرد أن يكون مناسب كما أن الفرد يجب أن يكون صالحا لشغل المكان على أساس أن الشخص الملائم في المكان المناسب.

**العدالة :** يقول "فايول" أن هناك فرق بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع

الأشياء موضع التنفيذ وأن العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعطف.

**روح الجماعة :** يقول "فايول" أن في الإتحاد قوة ومن رأيه على رؤساء الأعمال أن يفكروا

بعمق على أساس هذا المثل وأن الانسجام والإتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة ويترتب

على الإدارة أن تبذل جهدها لتحقيق هذا المثل فتنمية روح الجماعة والتمسك بها وهي من

مصلحة التنظيم باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وتطافر الجهود والقوى لتحقيق

العدالة.

## 1-6/ خصائص الإدارة :

\* إن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها عن طريق آخرين وأن مجرد

كون أحد أفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولا فالإدارة بالضرورة تنطوي على

تحقيق أهداف بواسطة جهود المرؤوسين ويجب على الفرد التغلب على الميل نحو أداء الأشياء

بنفسه ويبدأ في تحقيق الأشياء عن طريق جهود الجماعة ومن هذا المنطلق يمكن القول أن

النشاط الإداري (العمل الإداري) يختلف عن العمل وعن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد

الأهداف بينما يقوم آخرون بتحقيقها فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز

\* إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى

لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة فهي الإدارة التي تساعد هذه المنظمات

على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤوليات لحاجة معينة.

\*تتطوي 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

القاتل بأن جميع المسؤولين بغض النظر عن جنسياتهم وتباين الأنشطة التي يقومون بها فإن هذا

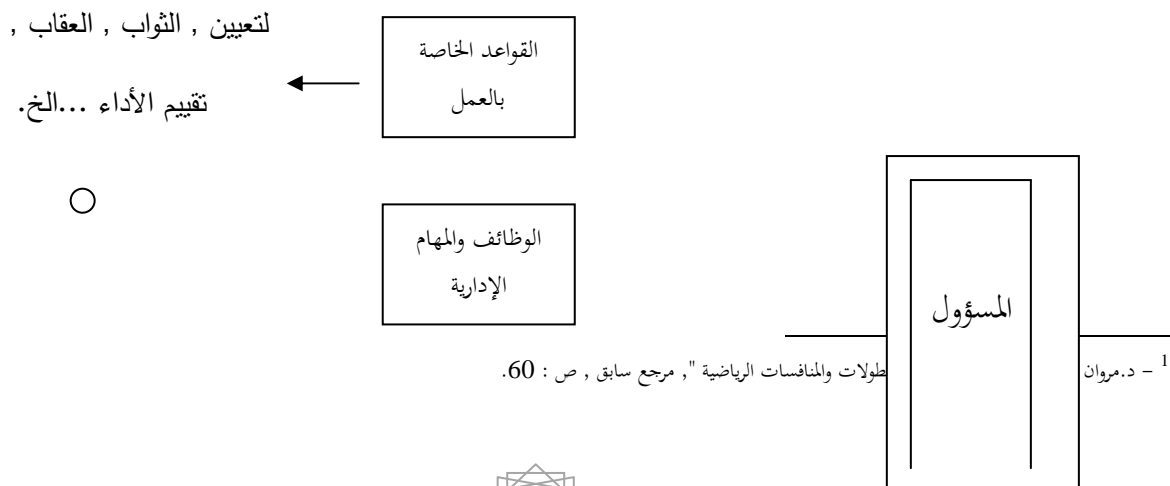
يضيف خاصة أخرى هل الإدارة علم أم فن وطبعا الإدارة تجمع بين العلم والفن.

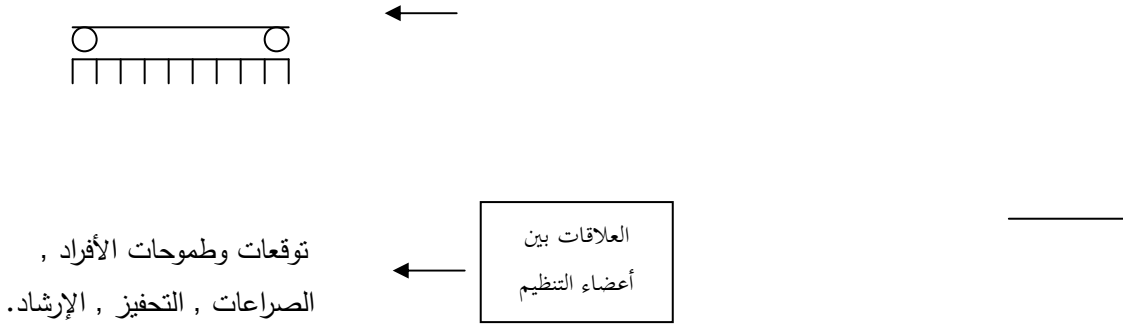
\* إن الإدارة نشاط إنساني متكامل وهادف فعند تطبيقها تتعامل مع الجماعة وتسعى في

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.<sup>1</sup>





### شكل (02) : يوضح بعض العوامل الحاكمة الموجهة لعمل الإدارة .

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

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

### 1-7/ أساسيات الإدارة :

- الاتصال: (communication): تعرف وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات وتعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني ويعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها وموضوع

الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له وإنما تحديد الوسيلة التي تحتاجها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والطويلة لها .

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

ويمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار المبنية على بعض المقاييس التي تتصف بسلوك معين كبديل لبدائل أخرى ممكنة وممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعده في الوصول إلي الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم.<sup>1</sup>

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

- **السلطات (authoreties):** تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزاماته المعنية وهي من مشتقات المسؤولية ... والهدف و السلطة الإدارية من مستلزمات القيادة في أي نظام إذا ما أردنا للقيادة أن تكون فعالة وقد عرفت السلطة بأنها حق الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطة الآخرين أما سلطة التنظيم فلها الحق في إنشاء الظروف والعلاقات بين الوظائف لتنفيذ الخطة أما فيما يخص سلطة الرقابة فلها الحق في تحريك العمل

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , مرجع سابق , ص : 30,32.

المخطط حينما يتطلب ممارسة الإجراءات التأديبية وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.

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

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

## 1-8/ نظريات الإدارة :

أولا: النظرية التقليدية:(نظرية X ):

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

السلوك كالتالي :

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل

- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
- يفضل الإنسان دائماً أن يجد شخصاً يقوده يوضح له ماذا يعمل
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.<sup>1</sup>
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف
- إن الأجر والمزايا المادية هي من أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.
- تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.
- هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لاتطاع ويتجاهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد وكذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولاً بطبعه
- بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولاً فكيف نفسر إقبال أحد المسؤولين على عمله لفترات طويلة وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية إذن فهم يرفضون فرصة الحصول على المعدلات آجر أعلى.

<sup>1</sup> - د. عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 34, 35.

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

### النظرية الحديثة: (نظرية Y):

بالنظر إلي فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة الحقيقية لطبيعة الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي :

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الإنسان يسعى إلي تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.
- ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان والفرد يعمل للحصول على أجر ولكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية يعمل من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د. مروان عبد الحميد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , مرجع سابق , ص : 36,35.

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

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

### نظرية الإدارة التنظيمية :

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

لقد كان "فايول" أحد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساسًا للتفكير

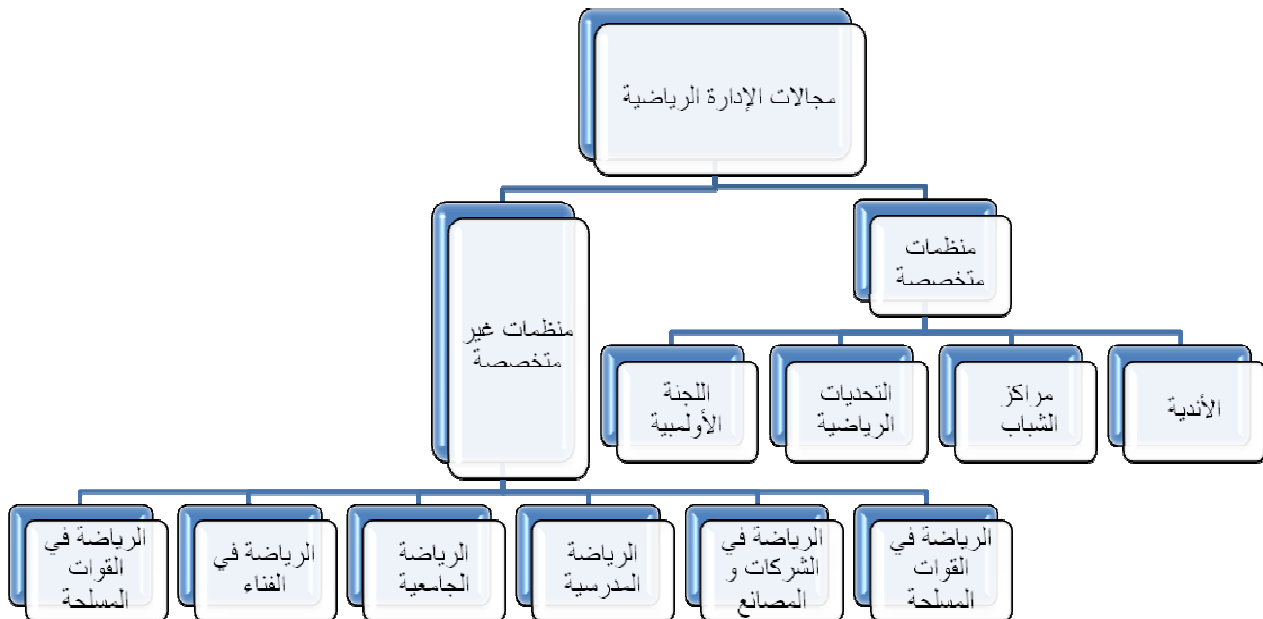
والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين واهتم فايول بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على أن اختيار المبدأ للتطبيق يرتبط أساساً بفن الإداري وخبرته وقدراته.<sup>1</sup>

## 2/ الإدارة الرياضية :

تعد الإدارة الرياضية في الأساس عملية اجتماعية وفنية في ذات الوقت فهي عملية اجتماعية لكونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعة من المتغيرات وفنية لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة النشاط الممارس وما يرمي إليه من أهداف وتستخدم الإدارة الرياضية عناصر الإدارة ونظريتها وتستفيد من التطور الفكري الإداري كي يحقق أفضل عائداً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً واقتصادياً للمجتمع وتعتمد على فترة زمنية كبيرة على العمل التطوعي دون تأهيل علمي كافي.

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، مرجع سابق، ص: 36,37,38.

والإدارة الرياضية تعمل في العديد من المؤسسات كما أنها تمثل حركة العديد من المؤسسات ويظهر ذلك في الشكل التالي الذي يوضح مجالات الإدارة الرياضية من خلال نوعين من المنظمات الأولى منظمات في المجال الرياضي والثانية مؤسسات غير متخصصة في المجال الرياضي.



شكل (03): يوضح مجالات الإدارة الرياضية.<sup>1</sup>

## 2-1 / مفاهيم حول الإدارة الرياضية :

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

كما يعرفه أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

وقد عرفها كل من "beitel" et "blanten": على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية.<sup>3</sup>

## 2-2 / مكونات الإدارة الرياضية :

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

ب/ العمل الجماعي

أ/ العامل البشري

د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

ج/ القائد الإداري

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

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

<sup>1</sup> - محمد متولي عفيفي: "سيكولوجية الإدارة الرياضية", مركز الكتاب للنشر, ط1, القاهرة, 2001, ص: 30, 31.

<sup>2</sup> - أ.د. مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية", مركز الكتاب للنشر, ط1, القاهرة, 1999, ص: 17.

<sup>3</sup> - د. عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية", مرجع سابق, ص: 17.

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

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

- **مهارة الاستيعاب الفكري** : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين وجميع العاملين في مجالاتها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة. على هذا يرى المؤلف أن الإدارة من وجهة النظر الرياضية تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي تسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية .

## 2-4 / صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

**الشمول :** بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .

**التكامل :** ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

**المستقبلية :** وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

**الانفتاح :** ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها .<sup>1</sup>

## 2-5/ الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها وهذه

الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كمايلي :

\* وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسيات والإجراءات والأساليب

والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها وكافة القوى البشرية الإمكانيات المادية والعينة في فترة زمنية

مستقبلية.

<sup>1</sup> - أ.د. مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 18,19.

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

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

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

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

## 2-6/ المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

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

\* **مبدأ التوازن :** يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها

ونجد أن مهام الرئيس الإداري هو التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

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

**\* مبدأ التخصص :** يؤدي التخصص في الجهود إلي تكوين الخبراء بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا في نواحي النشاط المختلفة ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول أن القلة من الأفراد يتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد فتنمك من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيرا.

**\* مبدأ الترميز :** يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدة محدودة أو أنماط ثم تستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

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

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

**\* مبدأ التخطيط :** يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلي عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة والتخطيط يحل محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على الحظ وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.<sup>1</sup>

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

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

**\* مبدأ السلطة والمسؤولية :** إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا

<sup>1</sup> - د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , مرجع سابق , ص : 53,54.

كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلي تحقيقها وإذا أردنا أن نجعل فردا مسئولاً عن استمرار عمل معين أو عن تنفيذ مهمة ما فيجب أن نزوده بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص الذين يمارسون هذا النشاط وتوجيه جهودهم لاستخدام الوسائل والإمكانيات التي تساعدهم في الوصول إلي الهدف. ونلاحظ أن الإداري لا يعتبر مسؤولاً عن أعماله فقط بل أيضا عن أعمال مرؤوسيه فإن الإداري يعتبر مسؤولاً عن الأخطاء التي تحدث لسوء اختياره للفرد حيث أن الإداري مسؤولاً عن نتائج عمل الآخرين الذين تحت إشرافه فالضرورة تقتضي إعداد المرؤوسين وتدريبهم ومعرفة المهام التي يصلحون لها .

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

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

## 7-2/ مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية :

لكي يكون التغيير ناجح في إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات وهي

كمايلي:

\* تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وتوصيلها إلي الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما كانت قابلة للتفكير .

\* دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.<sup>1</sup>

\* ترسيخ المرونة والمقدرة على التكيف حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.

\* الاستناد إلي المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة وهذا يرجع أساسا إلي نظم المعلومات المتوافرة .

## 2-8/ مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي :

أ/ البرامج.

ب/ الإمكانيات

ج/ العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كلا منها عن الآخرين فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة

<sup>1</sup> - أ.د. مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 23.

أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

لقد عرف الإنسان الإدارة عبر العصور والحضارات المختلفة حتى أصبح علما من العلوم الإنسانية البارزة والذي اسند على طرق ومبادئ ونظريات عديدة والمنشآت الرياضية تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين إن الإنجازات في المستويات العالية بالرغم من تحقيقها إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلى جميع الجهود المبذولة وتتمثل بمهام المدير والفريق ويمتد ليشمل الإدارة وهذا يقودنا إلى أننا لا نستطيع تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل إذا لم يصاحب ذلك عمل إداري جيد والذي يجب أن يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة.

إن التطور الذي طرق التربية الرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم أنشطتها المختلفة .

فالإدارة الرياضية تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وهي الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز وتطويره كما ونوعا إن مسألة إدارة

<sup>1</sup> - أ. د. مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 18, 19 .

وتتظيم المنشآت الرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع التطور.

**تمهيد :**

نظرا لأن العنصر البشري هو العنصر المركزي في فن و علم الإدارة فقد أولى الباحثون عناية فائقة بدراسة العلاقات الإنسانية و تأثر هذه العلاقات على الإدارة و تهتم وظيفة التوجيه بتوجيه المجهودات البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية و سيحدد نجاح هذه المجهودات الموجهة كفاية الأداء في المؤسسة أو عدمه ، ومن ثم تعد وظيفة التوجيه وظيفة عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة و تعتمد كفاية أداء العمال جزئيا على المقدرة التوجيهية للإدارة و لكنها تعد وظيفة البيئة التنظيمية فإن لم تؤدي البيئة ذاتها إلى الأداء الأمثل فلن يعود التوجيه الإداري على المؤسسة بالنتائج المثلى لذا لابد 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 ، فإنه يعد مسؤولية الإدارة على المستويات العليا و لكن مع ذلك فغن مشاركة بعض الموظفين في قرارات التوجيه يخلق مناخا تنظيميا يعزز من حماس الموظفين و ولائهم للمؤسسة.

**1/ نشأة التوجيه و تطوره 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 و الدليل على ذلك أن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يحكي عن مشاكله الشخصية لأفراد أسرته أو أصدقائه أو معارفه فيلقى مشاركة منهم في تقديم الحلول لمشاكله و اقتراح و سائل لتخطي الصعوبات عن طريق المساعدة.

ومعنى هذا إن فكرة التوجيه كانت سائدة منذ القدم دون معرفتها بالمصطلح الحديث و المستعمل وهو "التوجيه" ومع تطور الحياة المعاصرة و تعقدها و ظهور المشكلات الفردية للأفراد فقد ظهر التوجيه كوسيلة فعالة لمواجهة حاجاتهم ومشكلاتهم.<sup>1</sup>

**1-1/ تطور التوجيه في العالم الغربي :**

إن التطور التاريخي 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، و بالضبط خلال فترة الكساد الاقتصادي في الثلاثينات التي كانت مهدا لحركة الإرشاد و التوجيه حيث نشأ التوجيه المهني على يد "فرانك بارسونز" في سنة 1909 بالولايات المتحدة الأمريكية و الذي

<sup>1</sup> بن روان حورية آخرون : " دور مستشار التوجيه في متابعة المشكلات المدرسية" ، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس ، المسيلة، 2003-2004 ، ص 21.

يعتبر كتابه اختيار مهنة choosing a vacation مرجعا أساسيا في اختيار مهنة و أسس في مدينة بوسطن مكتب في التوجيه المهني.

وبعد مرور عام انعقد بنفس المدينة أول مؤتمر قومي للتوجيه المهني، ومع نهاية الحرب العالمية الأولى شعر المسؤولون في العام و الخاص في فرنسا بضرورة تنظيم التمهين من أجل تكوين يد عاملة مختصة و لتحقيق 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 و ذوي المشكلات و العاهات. مما أدى هذا الاهتمام إلى تطوير المناهج و التخطيط للمستقبل فأدى هذا إلى خلق وعي و اهتمام في جميع الأنحاء الأمريكية لإدخال برامج التوجيه بالمدارس و الثانويات، واستعمال اختبارات الذكاء و التحصيل الدراسي ومنه وجد التوجيه طريقة إلى الوجود و تطبيقه.

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

### • المرحلة الثانية – مرحلة التركيز على التوافق و الصحة النفسية :

إن هذه المرحلة من تطور التوجيه نبعت من محاولات علماء النفس و غيرهم حسب ما يؤكد "ولميسون" 1950 إلى تطبيق الطرق العلاجية لعلاج أنواع الصراع التي يقاس منها الفرد و هما الأول هو البحث عن دوافع سلوك الفرد الكامنة في اتجاهات الذات. و هذا ماجعل بعض العلماء يفكرون في إنشاء مصحات للأمراض العقلية، والدعوة للوقاية من الأمراض النفسية. إلا أن

"ولميسون" يذكر أن التوجيه و العلاج النفسي بهذا الشكل احتذى الخطوات التي رسمها "فرويد" إذ إقتصرت 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 و التوجيه 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 و التناسق 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 و الجماعة هي المرجع الذي يقتبس منه الفرد ليكون مدركاته و انفعالاته و أفعاله فشخصية الفرد تتفتح نتيجة لتفاعل دقيق بين كل من هذه القوى و بهذا 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 و يفهم 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 و قد بينت هذه الحرب الأهمية الكبرى للاختبارات النفسية لتصنيف الأفراد و وضع كل فرد في مكانه المناسب و الذي يتفق و قدراته و استعداداته ، و من أهم نتائج الحرب العالمية الثانية في ميدان التوجيه أنه وجه الاهتمام لتحليل السمات تحليلا عمليا ، و أصبح التوجيه فيما بعد الحرب العالمية الثانية موجها إلى التوسيع في خدمات التوجيه و في مفهوماته ليجد سبيله إلى المصانع و الدين و غيرها من الميادين ، وأصبح التوجيه عملية مهنية و ميدانا من ميادين التخصص و زادت أهميته في المدارس و في مجالات عديدة أخرى.<sup>1</sup>

### 1-2/ تطور التوجيه في الجزائر :

بدأت حركة التوجيه في الجزائر خلال فترة الاستعمار في شكل توجيه مهني حيث كانت وسائل التوجيه المعتمدة آن ذاك للعينة الجزائرية في تطبيق الاختبارات الأجنبية علما أن التوجيه كان مقصرا على أبناء المعمرين الفرنسيين و الأجانب ولم يستفد منه ابناء الجزائر إلا قلة قليلة جدا، و ذلك يرجع إلا أن الجزائريين كانوا يشغلون وظائف و أعمال حرفية خاصة بهم و هذه المهن تتماشى مع قدراتهم و إمكاناتهم و في سنة 1962 كان يوجد بالجزائر (09) مراكز للتوجيه المهني اضافة إلى وجود مفتشية رئيسية بالجزائر العاصمة.

وضع التوجيه كباقي القطاعات الموجودة بالجزائر و هذا بسبب مغادرة التقنيين الأوروبيين لهذا المركز و بقي منها (03) مراكز على مستوى الوطن و اكتفوا آنذاك بالتفكير من أجل إيجاد

<sup>1</sup> د- سعيد جلال : " التوجيه النفسي و التربوي و المهني " ، دار الفكر العربي ، ط 2 ، القاهرة ، 1992 ، ص 77-78.

إيديولوجية للتوجيه في بلادنا تتماشى وفق ما شهدته من تطورات و تغيرات سياسية و اجتماعية و اقتصادية و في سنة 1967 تم إنشاء المديرية الفرعية للتوجيه و التوثيق و تشتمل على (03) مكاتب : مكتب للتوجيه ، مكتب للتوثيق المدرسي و الجامعي و المهني ، مكتب الدراسات.

## 2/ مفاهيم عامة للتوجيه :

### 2-1/ تعاريف :

يعتبر التوجيه وسيلة ناجحة في ملاحظة وجود العاملين فمن خلال ما يقوم به المدير أو المشرف بتحفيز العاملين وخلق الجو المناسب للعمل و الاتصال بهم (العمال) للحصول على المعلومات اتخاذ القرارات كما أن دور التوجيه يكمن في بعث الحياة الديناميكية في التنظيم من خلال إعطاء الأوامر و التوجيهات و قيادتهم لتحقيق أهداف التنظيم.<sup>1</sup>

"التوجيه" هو الوظيفة الثالثة من وظائف الرئيسية للمدير و ببساطة يمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله و معرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المنوط به.<sup>2</sup>

و يذكر "جميل أحمد توفيق" أن التوجيه وظيفة مركبة تتطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة و فاعلية في كل من الفترة القصيرة و المدى الطويل وهي إحدى الوظائف الأساسية للمدير و التي تعتبر من الوظائف الصعبة و السبب في ذلك يرجع إلى أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها.

<sup>1</sup> عر عار حولية - درداشزوبنة " التوجيه و الإشراف على الأفراد و دوره في زيادة الإنتاج"، مذكرة التخرج DEUA، المسيلة، 2001، ص 14.  
<sup>2</sup> د. عبد السلام أبو قحف: " أساسيات التنظيم و الإدارة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 393.

ويعرف كل من "ابراهيم عصمت مطاوع" و " أمين أحمد حسين" و "علي الشرقاوي" أنه إذا لم توزع الواجبات على الأفراد و الأقسام و الإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف و الخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة و التهرب من المسؤولية كذلك إذا تم شغل المراكز الإدارية بأفراد لا يمتلكون كفاءات مناسبة مع واجباتهم إن الأمل يصبح ضعيف في تحقيق فاعلية الأداء و بالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

في حين يرى "صلاح الشنواني" إن التوجيه هو الخطوة التنفيذية لأي 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 و الاتصال بهم بهدف إرشادهم و ترغيبهم للعمل و قيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية.

## 2-1-1/ تعريف التوجيه في المجال التربوي :

يعرف "ابراهيم عصمت مطاوع" و "أمينة أحمد حسن" بأن التوجيه هو الاتصال بالموظفين و المعلمين عن طريق رؤسائهم و ترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية و التعليمية العامة فالتوجيه إذن ليس تنفيذ للأعمال و إنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم.

و يذكر "ابراهيم محمود عبد المقصود" إن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر و التعليمات و التوجيهات و الإرشادات و هو ليس بالمهمة السهلة و يتطلب لنجاحه مهارات خاصة فالذي يرجى

بالأمر هو الحصول على نتائج معينة و من ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس و المرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه.<sup>1</sup>

و يعرف التوجيه بأنه فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر و بين من يتلقى هذا الأمر و تنمية ثقته بنفسه و بقدرته و كفاءته.

## 2-1-2 / أنواع التوجيه :

يشير "أحمد حسين" و "ابراهيم عصمت" و "أمينة" إلى أن التوجيه ينقسم إلى قسمين هما :

أ- التوجيه الفني.

ب- التوجيه الإداري.

أ/ **التوجيه الفني** : هو عبارة عن المجهود الذي يبذل لتنسيق و توجيه الأداء التنفيذي المستمر فرادى و جماعات و ذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل و الإدراك السليم على كيفية الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

ب/ **التوجيه الإداري** : يقوم به كل مدير و رئيس قسم بالنسبة لمرؤوسيه في جميع المستويات و يتطلب ذلك من هؤلاء الرؤساء خلق الجو المناسب لأداء الأخصائيين لواجباتهم.

<sup>1</sup> د. ابراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ( التوجيه )" دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 14.

**2-1-3/ الأسس العامة للتوجيه :**

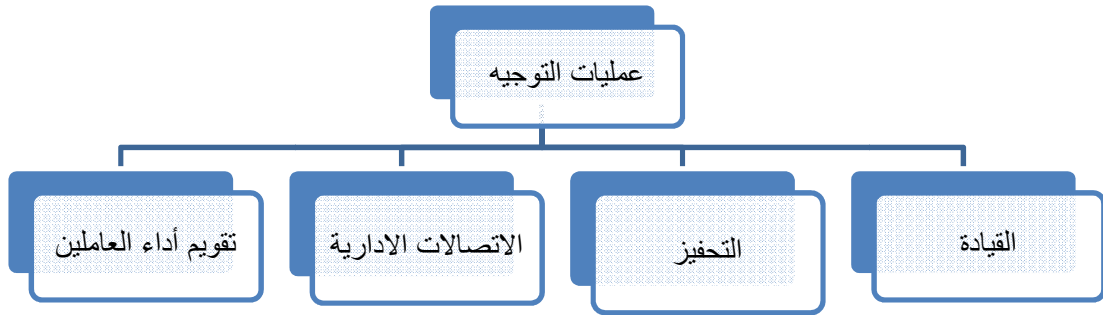
من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطوير الفكر الإداري و التخطيط و التنظيم و غيرها من الموضوعات الأخرى يمكن استخلاص بعض الأفكار التي تمثل أساسا جيدا لممارسة وظيفة التوجيه على نمو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفرد و الجماعة داخلها.
- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر و التعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.
- ضرورة التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين و ضرورة بناء اتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقع العقاب على أسس موضوعية.
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس و المرؤوس من ناحية، كذلك تنمية روح الولاء و الإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

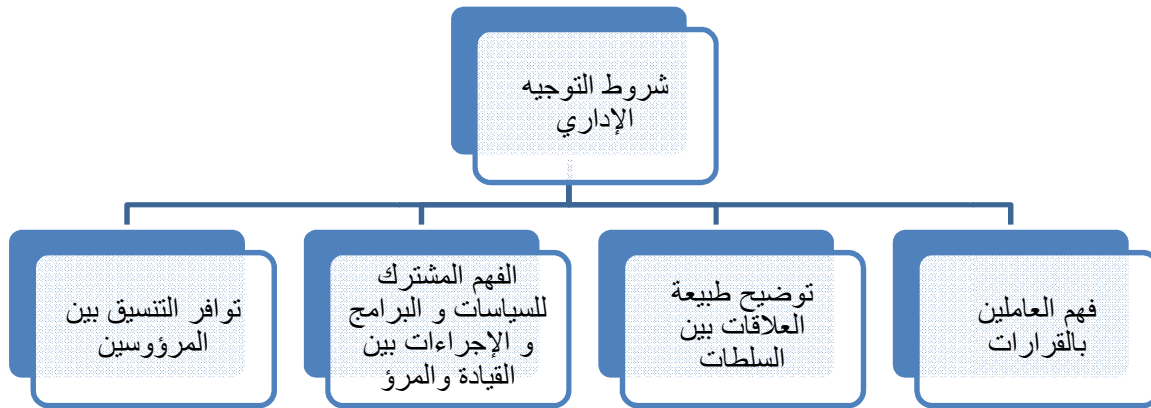
<sup>1</sup> د. عبد السلام أبو قحف : "أساسيات التنظيم و الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 396-395.

**2-1-4 / أركان التوجيه :**

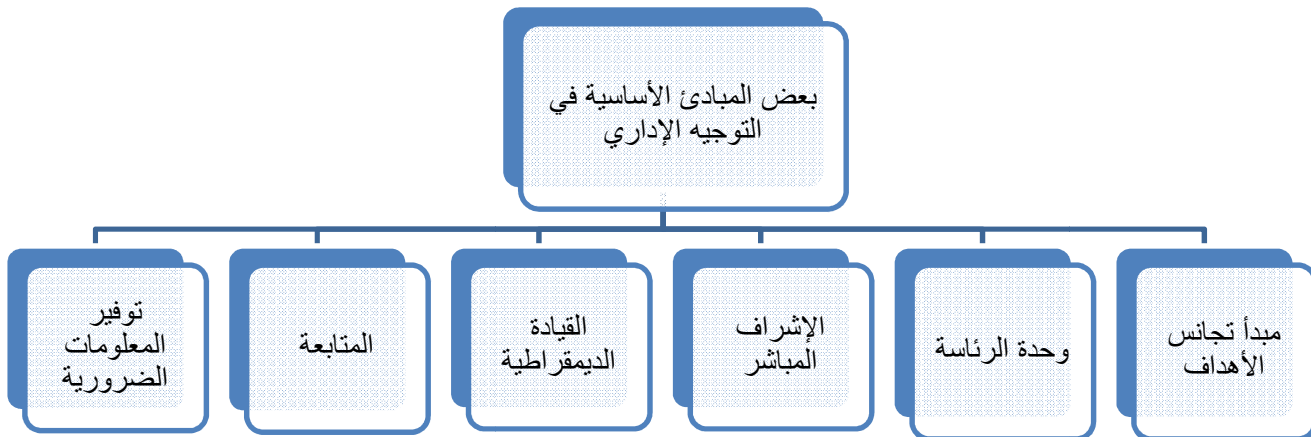
للتوجيه أركان متعددة فلقد اختلفت آراء المختصين في تحديد هذه الأركان فيرى "ابراهيم عصمت مطاوع" و " أمينة أحمد حسن" و "سعيد عبد الفتاح" أن عناصر التوجيه الأساسية تنحصر في الاتصالات ، و اتخاذ القرارات ، القيادة، ونجد أن "أحمد رشيد" قد حددها في صنع القرارات ، الاتصالات و القيادة و الانتظام و الاستمرار، كما حددها "علي الشراوي" في القيادة، الاتصال ، والدفاعية ، كما حددها "جميل توفيق" في الاتصال ، الدفاعية، و القيادة و التنسيق كما قام "حنفي سليمان" بتحديدتها في أربعة عناصر هي الاتصال ، الدفاعية، والواقعية، وفي مكان العمل و القيادة و الإشراف الفعال و حددها "ابراهيم الغمري" في أربعة عمليات أساسية هي القيادة، التحفيز، و الاتصالات الإدارية، وتقويم أداء العاملين وهو خلاصة مااتفق عليه علماء الإدارة.



شكل (04) : يوضح عمليات التوجيه.



شكل (05) : يوضح شروط التوجيه الإداري.



شكل (06) : يوضح بعض المبادئ الأساسية في التوجيه الإداري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر ، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 17.

**3- العمليات الأساسية للتوجيه :****3-1/ القيادة :**

لقد سبقت الإشارة إلى أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضرباً من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصبه الرئيسي ، إذا أحسن القائد استخدام الاتصال ونجح في دفع وتحسيس الأفراد للعمل فإنه يصبح بذلك قائداً متميزاً ووفقاً لهذا المنظور يصبح الاتصال و التحفيز 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 إنفصالية قوية و قائد المسئول عن تحديد بؤرة واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة و هذا يتطلب من القائد قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق و ترابط الجماعة وتماسكها فدور القائد إذا يدعو لأن العمل كمنسق و مخطط و ممثل للجماعة و لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون هناك قائد بدون أتباع و لا محل للقائد ما لم يكن هناك هدف محدد و غاية يسعى لتحقيقها و دراسة القيادة

كظاهرة اجتماعية و سيكولوجية تأخذها بالضرورة في اعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد و باقي أعضاء الجماعة في ظل هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقها.<sup>1</sup>

### ب/ مفهوم القيادة :

بدون الدخول في جدول حول المفاهيم المختلفة للقيادة و في ضوء الإطار المنهجي فسوف يتم تبني التعريف الذي اقترحه "كونتروز و زملائه" و هذا التعريف الذي يركز على الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي : القيادة هي عملية التأثير على الأفراد و تشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

### ج/ الصفات المهمة في القائد :

يتصف القائد الناجح ببعض الصفات التي يمكن أن تتدرب عليها و عليك أن تنمي مهارتك في التحلي بها و قد 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 و تحديد الأهداف و متابعة المرؤوسين و تدريبهم و إصدار الأوامر و التعليمات إليهم.
- **القدرة على حسم الأمور :** و ذلك من خلال اسناد مهام إلى المرؤوسين و طلب الالتزام بالعمل و الاستفسار عن أي معلومة و أن تتحقق من أي تقصير أن تكون قادرا على مكافئة و معاقبة من يحتاج لذلك.

<sup>1</sup> د. ابراهيم عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص 21.  
<sup>2</sup> د. عبد السلام أبو قحف : "أساسيات التنظيم و الإدارة" ، مرجع سابق ، ص 429.

- **الثقة بالنفس :** على القائد أن يتحلى بالشجاعة و أنه يبادر بالأمر و أن يعلن على أفكاره بوضوح وأن يشجع الآخرين و أن يحصل على تعزيز رؤسائه و يجب تعلم أن الثقة بالنفس هي من أسباب ثقة المرؤوسين في قائدهم.
- **الإنجاز :** يجب أن يتحلى القائد بالمقدرة على تحقيق نواتج نهائية مطلوبة في عمله و ذلك من خلال تحديد الأهداف و خطوات التنفيذ و أن يساعد مرؤوسيه على تحقيق هذه الإنجازات فإنجازاتهم في مجموعها هي إنجازاته هو.
- **الاتصال :** إن قدرة القائد على استماع مرؤوسيه و التفاوض و الحديث و عرض المعلومات شفويا و إدارة المقابلات و الاجتماعات و المذكرات من أهم قدرات القيادة التي يجب أن يتحلى بها أي مدير.
- **القوة و السيطرة :** يجب أن يتحلى القائد بالمقدرة و المهارة على التعرف على حدود سلطاته و صلاحياته و اتخاذ القرارات و عليه التدخل في الوقت المناسب و عليه استخدام صلاحياته المالية و أيضا الصلاحيات التي تمس المكافئة و العقاب.
- **الحيوية :** يتسم القادة بأنهم قادرون على العطاء لفترات طويلة نسبيا و عليك أن تتعرف كمدير على أنسب الأوقات التي تستطيع أن تقدم فيها أفضل عطاء و حاول أن تزيد من مستوى حيويتك الجسمانية و الذهنية.

## د/ أنواع القيادة :

## ● القيادة الديمقراطية :

في هذا النوع تكون القرارات التي تتخذ نابعة من الجماعة كحصيلة للمناقشة و التفكير الجماعي و على القائد أن يدير المناقشة و يجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حر في التعبير عن رأيه و القائد يقدم للجماعة على مشورته عن طريق اقتراح عدد من البدائل تختار الجماعة من بينها.

## ● القيادة التسلطية :

في هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط و الإجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعة و تبلغ أساليب العمل و خطواته للجماعة خطوة حيث يبقى أفراد الجماعة دائما في جهل تام عن أهداف المستقبل التي يحتفظ بها دائما القائد المتسلط و القيادة المتسلطة يكون فيها القائد دائما منعزلا عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد إلا إذا اضطرته الظروف لشرح عمل معين.

## ● القيادة غير الموجهة ( القيادة الفوضوية) :

وفيها يكون القائد دوره سلبي تاركا الجماعة حرة تماما فيها يتعلق باتخاذ القرارات و أوجه النشاط و الإجراءات التي تتبعها و فيها يكون القائد مسؤولا أمام الجماعة عن تقديم المعلومات الضرورية و الإمداد بالمواد المطلوبة للعمل فقط و ما هو واضح أن نطاق القيادة التسلطية و القيادة غير الموجهة تنمي شتى المشاعر العدائية و مظاهر القلق بين

أفراد الجماعة داخل الجماعة أما في القيادة الديمقراطية نجد أن التعاون بين أفراد الجماعة و اعتمادهم على بعضهم البعض بدلا من اعتمادهم نهائيا على القائد.<sup>1</sup>

### هـ/ خصائص ومميزات القيادة :

القيادة عملية أساسية لتحقيق الأهداف و قد أوضحت بعض الدراسات أهمية الأسلوب القيادي في التأثير في إنجاز الأفراد إن القيادة عملية إنسانية في أساسها و القيادة عملية أساسها حفز الأفراد و دفعهم إلى العمل و القيادة تسعى لتحقيق الأهداف من ناحية أخرى هي مركز السلطة و المسؤولية.<sup>2</sup>

يجب أن تكون صفة القيادة موروثة في الشخص و لكن لا يجب أن يسمح لها بالسكون أو الطغيان في أي صفة تجعل الفرد ينفرد عن غيره بالقدرة على قيادة الآخرين و توجيههم لتحقيق أغراض معينة و إلهامهم بالتضحية و إثارة حماسهم للعمل تعتبر من الصفات التي تميز الفرد عن غيره و تجعل له مكانا مرموقا بين الناس يتبعونه و يهتدون بهديه.

### • الجدارة في استخدام التنظيم : حيث أن الكفاءات المشتركة لجميع الأشخاص في المؤسسة

و إدارة معينة تزيد كثيرا من كفاءة أي فرد واحد مهما كانت قدرته لذلك يجب أن يستخدم الإداري جميع الكفاءات الموجودة في التنظيم و يوزع كل مهمة على الفرد الذي يصلح أكثر من غيره للقيام بها و يعرف مسالك السلطة بطريقة واضحة و دقيقة يحدد مسؤولية المرؤوسين بمقتضاها.

<sup>1</sup> د. ابراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق ، ص 22-23.  
<sup>2</sup> د. مروان عبد المجيد : " الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية"، دار الفكر للطباعة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص 125.

• **إثارة العمل الجماعي :** يجب أن يكون الإداري مؤمنا بالعمل الجماعي المشترك و ممارسته باستمرار في جميع الأوقات و يشارك زملاءه من الإداريين في ترويج سياسات المؤسسة و العمل على تطبيقها و التقيد بأحكامها.

• **إبداء الآراء السديدة :** إن القدرة على إبداء الآراء السديدة هو اختبار لصلاحية الإداري في الاحتفاظ بمركزه و الرأي السديد مترادف و الفطنة العادية و الخلق و الاستقامة هي من الضروريات الثلاثة للنجاح.

• **ضبط النفس :** يجب ان يملك الإنسان زمام نفسه لكي يكون إداريا لأن الإداري الهادئ الملتزم يلهم الآخرين على أن ينتجوا، و الإداري المعتدل الحازم يوحى بالثقة يمكن الاعتماد عليه لمواجهة جميع المسائل بصراحة و اعتدال، وهذا ما يطمئن المرؤوسين و ينمي الشعور بالثقة بينهم و يحثهم على التعاون.

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

و/ مهارات القيادة :

بصفة عامة ينبغي أن تتوفر لدى القائد مهارات ثلاثة هي :

مهارات إنسانية :

هي القدرة على التفاعل و التفاهم مع الناس و القدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم إن العلاقات الإنسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمسؤول .... و بالتالي تصبح المهارة الإنسانية شرطاً أساسياً في المسؤول.

### مهارات فنية :

و هي المعرفة و الفهم لنوع العمل الذي يؤديه المسؤول.

### المهارة الفكرية :

هي القدرة على تصور الأمور و رؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة و تختلف الأهمية بالنسبة لكل هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للمسؤول، فالمهارات الفكرية مثلاً تزداد أهميتها كلما ارتفع مستوى المسؤول في التنظيم و الشكل التالي يبين على وجه التقريب أهمية كل مهارة للمستويات الإدارية المختلفة و

الشكل رقم (07) يوضح مهارات القيادة.

المهارة الفكرية
المهارة الإنسانية
المهارة الفنية

شكل ( 07 ) يوضح مهارات القيادة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. أحمد ماهر : " الإدارة المبادئ و الإدارات " ، الدار الجامعية ( الطبع، النشر، التوزيع ) ، الإسكندرية، 2002/2001، ص 554.

**3-2/ الاتصال :**

يعتبر الاتصال واحداً من الأجنحة الأساسية لوظيفة التوجيه و لا يستطيع المدير أن يوجه مرؤوسيه لأداء العمل ما لم يتصل بهم بل يمكن القول بأنه ليس هناك عملية إدارية يمكن أن تتم ما لم يكن ذلك من خلال الاتصال بإصدار الأوامر و التعليمات و التحدث إلى المرؤوسين و الاستماع إلى الرؤساء و المقابلات الشخصية و الاجتماعات و التعبير الشفوي و كتابة الخطابات و التقارير و المذكرات هي من أنواع الاتصال و تصور الحياة أو عمل دون حديث أو كلام أو كتابة، لا يمكن اعتبارها حياة أو عمل إن الاتصال بمثابة فريق التشحيم لكل العمليات الإدارية و الإنسانية لا يمكن لها الحركة بسهولة و سير ما لم يكن هناك الاتصال.

**أ/ تعريف الاتصال :**

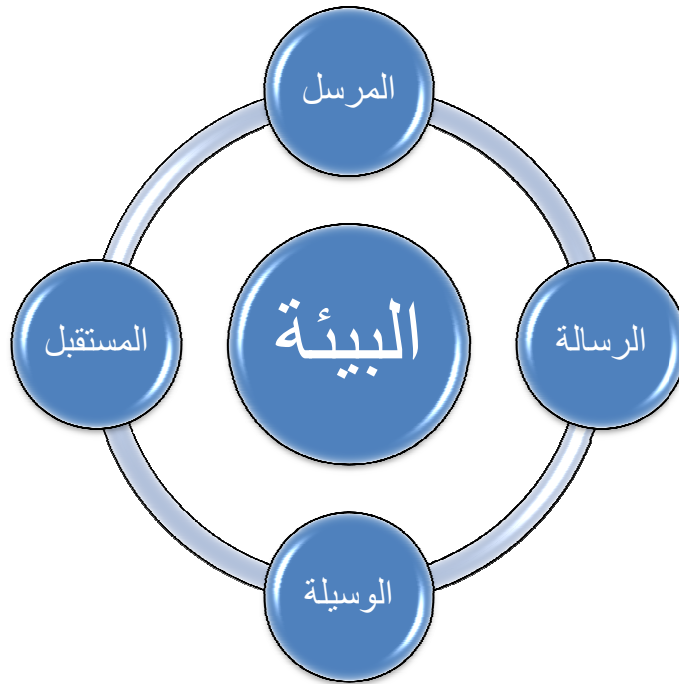
هو عبارة عن نقل المعلومات من طرف إلى طرف آخر و نقل المعلومات قد يكون من خلال أمر أو طلب أو عمليات بصدد عملية تخطيطية أو تنظيمية أو رقابية أو لتوجيه المرؤوسين.<sup>1</sup>

و الاتصال يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات، داخل الهيكل وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. أحمد ماهر: "الإدارة المبادئ و المهارات" الدار الجامعية ( طبع، النشر، التوزيع ) ، الإسكندرية، 2002/2001، ص 556  
<sup>2</sup> معروف أحلام آخرون: " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة" ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس لإدارة الأعمال ، المسيلة، 2005/2004، ص 07.

## ب/ مراحل عملية الاتصال :

الاتصال هو عبارة عن نقل معلومات من خلال طرق (مرسل) و ذلك في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة إلى طرف آخر (مستقبل) و يوضح الشكل (05) مراحل عملية الاتصال بشيء من البسيط و هي التي سيتم شرحها تبعا :



## شكل (08) : يوضح مراحل عملية الاتصال.

من التعريف و أيضا من الشكل السابق يتضح أم مراحل عملية الاتصال هي :

**المرسل :** وهو شخص لديه مجموعة أفكار و معلومات يود أن ينقلها إلى شخص آخر ويتأثر أثناء محاولة نقله للمعلومات بطريقة إدراكه و دوافعه و شخصيته و قدراته في التقويم و التذكر و الربط و مهاراته في اللغة و التعبير الشفوي.

**الرسالة :** هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز و الكلمات و الحركات و الأصوات و الحروف و الصور و تعبيرات الوجه و الصراخ والهمس، كل هذا في المعاني ضمنية أو خفية.

**الوسيلة :** على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً على من يستقبلها وهناك رسائل كثيرة للاتصال منها المنطوق ( أو الشفوي ) كالمقابلات و الاجتماعات و اللجان و المحادثات...الخ، ومنها مكتوب كالخطابات و المذكرات و التقارير و اللوائح...

**المستقبل :** هو الطرف الآخر في الاتصال الذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة و ينظمها و يفسرها وفقاً لإدراكه و دوافعه و تعليمه و شخصيته و صفاته.

**الرد ( المعلومات المرتدة) :** هناك ينقلب المستقبل إلى مرسل يستخدم كل الأدوات السابق الإشارة إليها في إرسال رسالة عبر وسيلة إلى الطرف الذي أمامه.

**بيئة الاتصال :** إن ما يحيط بعملية الاتصال من أشخاص آخرين و عمل وأصوات أو رموز و علاقات يمكنها أن تسهل أو تعيق أو تضيف أو تشوش على عملية الاتصال.

### ج/ وظائف الاتصال :

بغض النظر على شكل أو نوع الاتصال (مكتوب أو شفهي) تتمثل وظائف الاتصال في :

- تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة و البيئة.

- نشر الأفكار و التوجيهات المرتبطة بإنجاز الأنشطة و كذلك التعليمات و الأوامر المرتبطة بالتنفيذ بالإضافة لتأصيل القيم و المعايير التنظيمية و توضيح أهداف المنظمة للأفراد.
- التقييم و المساعدة في الأداء بالنسبة للفرد و الجماعة المنظمة.
- تشجيع تبادل الآراء و الأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة.<sup>1</sup>

#### د/ اتجاهات الاتصال في الإدارة :

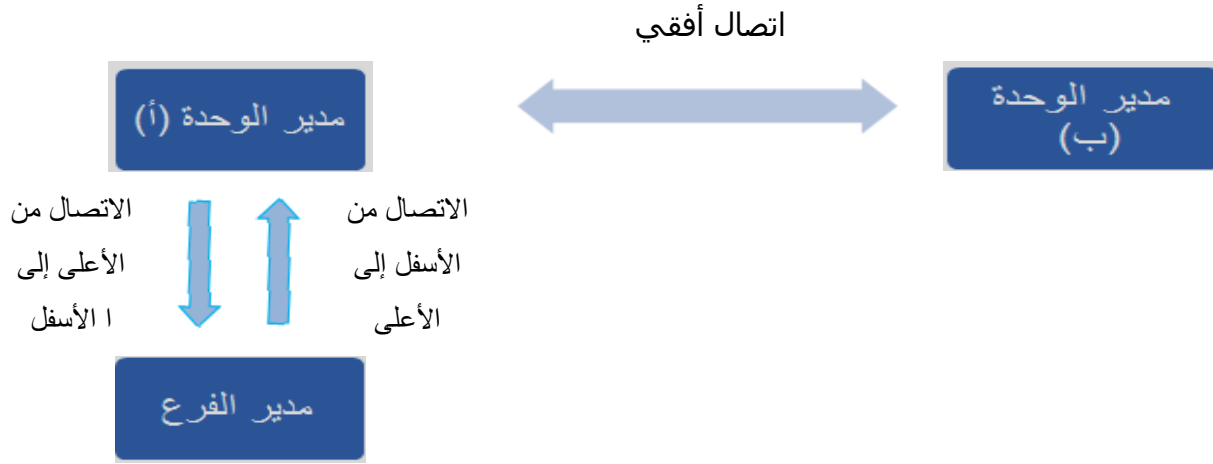
يؤكد كل من "ذكي محمود هاشم" و " السيد الهواري" و "ابراهيم الغمري" على أن هناك اتجاهات ثلاثة للاتصال في المجال الإداري و هي :

(1) **الاتصال من أعلى إلى الأسفل :** و ذلك الاتصال الذي يتم بين الإدارة العليا في المشروع و أعضاء الإدارة الوسطى و يبين هؤلاء و رجال الإدارة المباشرة أو المشرفين و بين الآخرين و العاملين بمستوى التنفيذ و يأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات وأوامر و توجيهات و قرارات و سياسات تصدرها الهيئات الإدارية وبغرض تنظيم و توجيه الأعمال بالمشروع و هذا أيضا ما ينطبق على الإدارة الرياضية.

(2) **الاتصال من أسفل إلى الأعلى :** ويعني اتصال العاملين بالإدارة و ذلك كرد فعل للاتصال المستقبل أو كمعلومة وبيانات ترفع للإدارة أغراض الرقابة و تقييم نتائج الأعمال و مشكلاتها فلا بد من معلومات مرتدة للإدارة للوقوف على آراء العاملين و مقترحاتهم و شكواهم و وجهات نظرهم و يتم ذلك في الإدارة الرياضية.

<sup>1</sup> د. عبد السلام أبو قحف: " أساسيات التنظيم و الإدارة" ، مرجع سابق ، ص 403.

(3) **الاتصال الأفقي** : يأخذ الاتصال الأفقي مجراه بين أعضاء الإدارات و الأقسام داخل المشروع بهدف إبقائهم على علم بما يجري من أمور فضلا عن تبادل المعلومات و البيانات و الآراء و وجهات النظر حول المسائل و الموضوعات المشتركة بينهم كما يساهم هذا الاتصال الأفقي في حل المشكلات بكفاءة وفعالية نظرا لوضوح الرؤيا أمام الجميع و أخذ كافة و جهات النظر في الحسبان مما يتناسب مع الأنشطة الرياضية.<sup>1</sup>



شكل (09) : يوضح الاتصال و اتجاهاته.

**الاتصال الرسمي** : هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة و المستقبل لها و تنفيذ هذا النوع من

الاتصالات أشكال عدة من أهمها الاتصال اللغوي و غير الشفوي.

• **الاتصال غير الرسمي** : هو اتصال غير مباشر و يأخذ الشكل العنقودي و يتلزم و جوده

مع الاتصال الرسمي فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال و يلاحظ وجود العديد

من المزايا الإيجابية للمدخل العنقودي للاتصال، فهو من ناحية يحقق السرعة في تبادل

<sup>1</sup> د. ابراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه) " ، مرجع سابق، ص 57.

المعلومات و أيضا يمر على المستويات التنظيمية و يتصف بالفعالية فهو يزود المسؤول بالمعلومات المرتدة أما الجوانب السلبية للشكل العنقودي من الاتصال فقد يسبب إحداث شقاق و خلاف و سوء فهم الرسالة و خاصة إذا كانت المعلومات المنقولة مهمة ليست من مصدر رسمي.

### و/ مبادئ الاتصال :

تساعد المبادئ التالية المسؤول في بناء نظام جدير للاتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة الحرجة المتصلة بالاتصال و هي :

\*نوعية الرسالة                      \*ظروف استقبال الرسالة

\*المحافظة على أشكال جهود المحافظة\*الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي.

- **مبدأ الوضوح :** لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي مسؤولية المرسل بتصميم و صياغة الاتصال و التعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كانت بالكتابة أو الكلام والتخاطب و يؤدي إلى التغلب على العديد من الحواجز كعدم الاهتمام و نقص أو ضعف الرسالة المنقولة.

- **مبدأ التكامل و الوحدة :** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض و أهداف الاتصال فهذا المبدأ بالنسبة للمسؤول وسيلة و ليس غاية.

- **مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي :** تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات و نشرها و تنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المسؤولين و يكون لها

التأثير النافع أو الضار على المنظمة فتدقق الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلى المرؤوس أو من المرؤوس إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المسؤولون من المدخل غير الرسمي أي الشخص في الإبلاغ أو من خلال آخرين.<sup>1</sup>

### ي/ معوقات الاتصال :

تواجه عملية تبادل المعلومات الكثير من المعوقات والعراقيل التي تؤثر على فعاليتها و يمكن تصنيف هذه المعوقات بصفة إلى ثلاث مجموعات و هي :

### المجموعة الأولى :

#### معوقات تنظيمية مثل :

- زيادة حجم عبء العمل. حيث يترتب على زيادة حجم عبء العمل عدم توافر الوقت اللازم للاتصال سواء كان شفهيًا أو مكتوبًا.
- تعدد المستويات الإدارية. الأمر الذي يترتب على بطء عملية الاتصال.
- اتساع نطاق الإشراف.
- عدم تخطيط الاتصالات و غياب سياسة الاتصال الملائمة.

<sup>1</sup> د. مروان عبد المجيد: " الإدارة و التنظيم في التربية البدنية" ،مرجع سابق، ص 171.

**المجموعة الثانية :**

فهي المعوقات السلوكية مثل :

الخوف من المركز الوظيفي للرئيس حيث يؤثر هذا على مدى حرية المرؤوسين في الاتصال برئيسه كما أن خشية هذا المرؤوس من الوقوع في الخطأ قد يجعله يتردد كثيرا في لقاء رئيسه أو الكتابة إليه و من بين المعوقات السلوكية أيضا عدم تشجيع الرئيس نفسه للرئيس للاتصال به إذا تطلب الأمر و كذلك اتجاه المرؤوسين إلى غريزة أو تنقية المعلومات التي سوف يرسلونها إلى رؤسائهم حيث يكون التركيز على جوانب النجاح و إخفاء أي معلومات ترتبط بجانب من جوانب الفشل أو الخلل في الأداء و ذلك بسبب خوفهم على وظائفهم أو خشيتهم الحرمان من الحوافز أو العقاب الأدبي أو المادي بصفة عامة. وأخيرا فإن انعدام الثقة بين الرئيس و المرؤوس تعتبر من أخطر المعوقات السلوكية التي تؤثر على فعالية الاتصال بالمنظمة.

**المجموعة الثالثة :**

و تجد الإشارة إلى أن المعوقات التي تواجه عملية تبادل المعلومات في المنظمة يتمثل معظمها في العوامل البيئية سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها ومن أمثلة هذه المعوقات بعد المسافة بين الأفراد و الإدارات أو الفروع، والضوضاء و اللغة باعتبارها أحد مكونات المزيج الثقافي للمجتمع وكذلك المنظمة التي تعمل بداخله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. عبد السلام أبو قحف: "أساسيات التنظيم و الإدارة"، مرجع سابق، ص 426-427.

**3-3/ التحفيز :**

نظرا لأهمية التحفيز و خاصة منها المادي و الدور الكبير الذي يساهم به في رفع المردودية للعمال بصفة خاصة وللوحدة أو المنظمة بصفة عامة باعتبارها أحد أبرز المؤثرات المحركة لدوافع العمل من جهة وكونها العامل الرئيسي لشعور الأفراد بالاستقرار و الرضا في المنظمة من جهة أخرى أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود أو خلق توازن بين رغبات العمال و الأهداف المسطرة من قبل الإدارة المنظمة.

وهذا الفصل يتناول بالتفصيل السياسة الأجرية التحفيزية المعتمدة من قبل الإدارة و تأثيرها على سلوك الأفراد بالمنظمة وفق أسس محكمة و تصميم جيد لنظام الأجور مع مراعاة الأثر التشجيعي بالمنظمة.

**أ/ تعريف التحفيز :**

قد اختلفت تعريفات الحوافز و ذلك باختلاف وجهات النظر الذاتية لكل مفكر إداري فالحافز هو قوة أو عامل محرك خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد فالحوافز هي المغريات و العوامل التي تهيئها الإدارة للفرد بهدف زيادة كفاءته أدائه الإنساني في العمل و رضائه به.<sup>1</sup>

**ب/ أنواع الحوافز :**

يحدد "زكي محمود هشام" أنواع الحوافز الايجابية و الحوافز السلبية :

<sup>1</sup> د. ابراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص : 43.

• **الحوافز الايجابية (التشجيع و الإثابة) :** تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين الأداء

من خلال مدخل التشجيع و الإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه

الإدارة و عن طريق توفير فرص التقدير و الكسب المادي و الأدبي للأداء الجيد.

• **الحوافز السلبية ( العقاب و المحاسبة على الأخطاء) :** و هي التي تسعى إلى التأثير في

سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع و التخويف أي من خلال العمل التأديبي

الذي يتمثل في الجزاء أن المادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان

من الترقية أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين

بالمشروع أو نحو ذلك من صور الجزاء المعنوي و يقسمها " محمود ماهر عليش " مادية و

معنوية مباشرة و غير مباشرة، موجبة و سالبة.

و أن توافر الحوافز المادية و المعنوية لدى العاملين في التربية الرياضية يعد أمراً مهماً في

زيادة فاعليتهم و كفاءتهم للعمل فعند تحفيز الطلاب ذوي الكفاءات الرياضية العالية لما لها

من أثر في تشجيعهم و رفع مستواهم باستمرار كذلك على التدريب و الاشتراك في الأنشطة

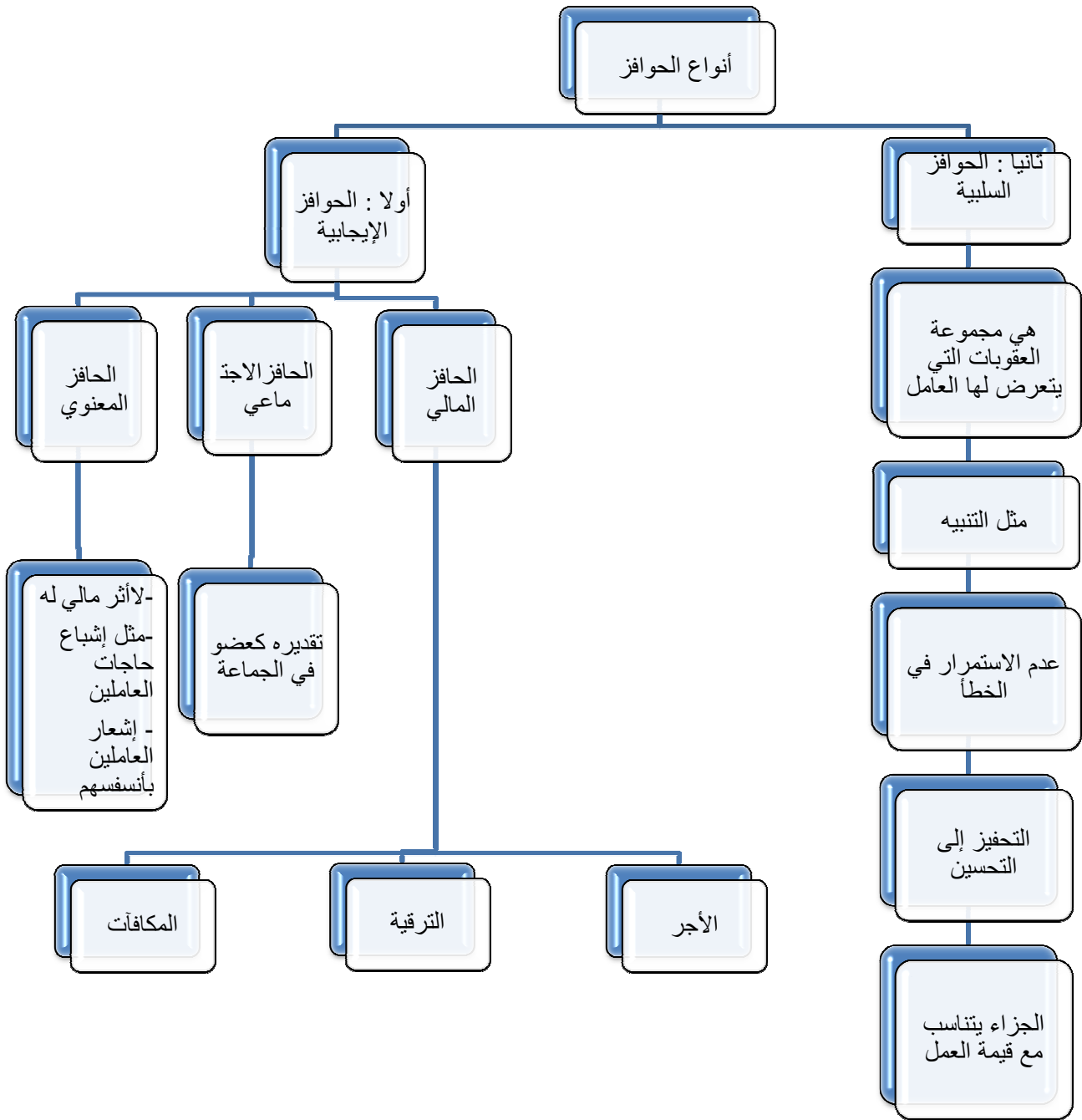
و فاعلية الحوافز تحدد بعاملين أساسيين هما :

- مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد : كلما كانت الحوافز المعطاة تتفق و

نوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها كلما زادت فاعلية هذه الحوافز .

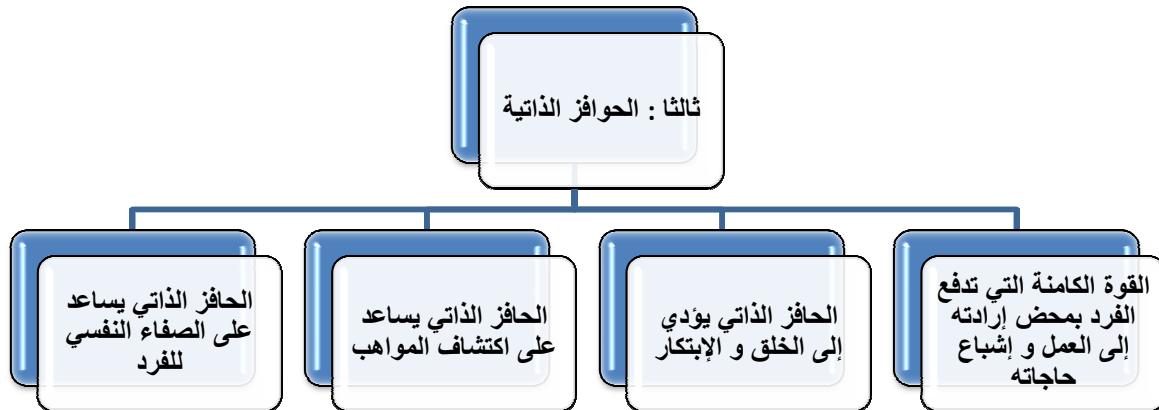
- مقدار الحافز : كلما زادت مقادير الحوافز كلما زاد أثرها و فاعليتها في تحريك دافعية

الفرد.

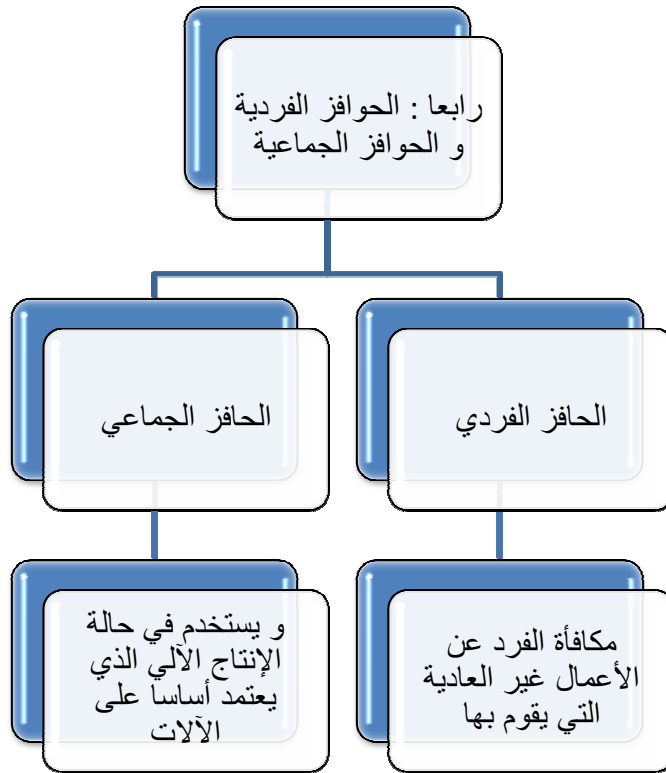


الشكل (10) : يوضح أنواع الحوافز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. حسين أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "، مرجع سابق ، ص 47.



شكل (11) :يوضح الحوافز الذاتية.



شكل (12) :يوضح الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. ابراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص 47-48.

## ج/ أسس الحوافز :

إن أهم الأسس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود و الأقدمية.

ففي ما يتعلق بالتمييز في الأداء فإنه يعتبر المعيار الأساسي وهو ما يعني أنه يزيد عن معدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو النوعية أو وفر في الوقت أو في التكاليف و يعتبر الأداء فوق العادي أو التمييز في الأداء أهم معايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

أما فيما يخص المجهود فإنه يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل : الفوز في المناقصات أو المسابقات و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة و قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافئة المجهود أو الأسلوب و يجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية من المسابقة نظرا لصعوبته و عدم موضوعيته في بعض الأحيان.

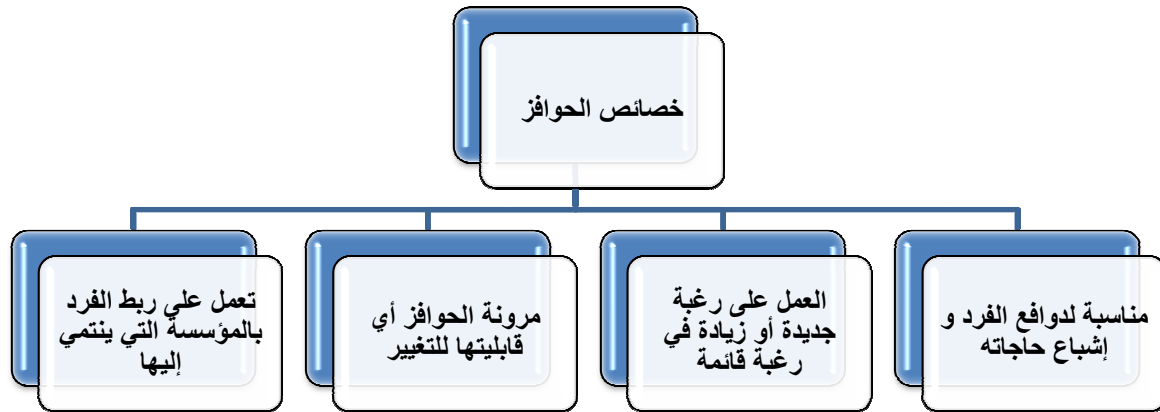
أما الأقدمية التي يقصد بها تلك الفترة التي قضاها الفرد في العمل و التي تشير إلى الانتماء إلى المنظمة والتي يجب مكافأته بشكل ما و يأتي في الغالب على شكل علاوات كما أن المهارة و التي تتخذها بعض المنظمات كمعيار من خلاله تعوض و تكافئ هذه المنظمات أفرادها بحسب ما

يملكون من شهادات أو براءات اختراع أو إجازات و نجد هذا المعيار محدود جدا و لا يساهم بقدر كبير في حساب حوافز الأفراد.<sup>1</sup>

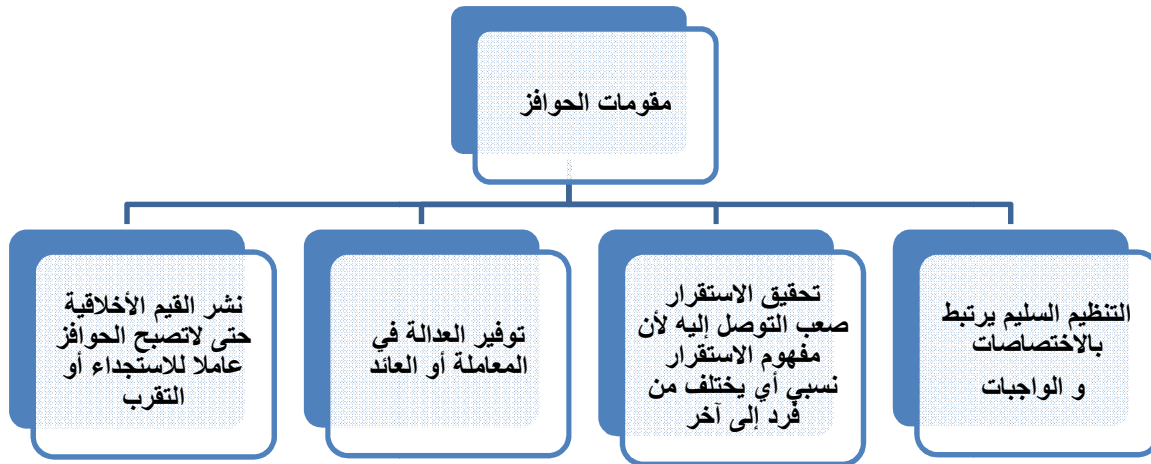
#### د/ الشروط اللازمة لنجاح نظام الحوافز :

- ✓ أن تعمل على إشباع الحاجات الأساسية.
- ✓ يكون نظاما منتخبا.
- ✓ أن يكون نظاما اقتصاديا بمعنى زيادة العائد من تطبيقه.
- ✓ الشمول.
- ✓ المرونة.
- ✓ مراعاة الفروق الفردية.
- ✓ التوقيت المناسب لتطبيقه.
- ✓ عدم التركيز على الحوافز السلبية.
- ✓ أن يكون سهلا و مفهوما.
- ✓ أن يتصف بالموضوعية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر : " إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 236.



شكل (13) : يبين خصائص الحوافز.



شكل (14) : يبين مقومات الحوافز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. حسن أحمد الشافعي : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية" ، مرجع سابق، ص 46.

**3-4/ تقويم أداء العاملين :**

هنا فروق و اختلافات بين الأفراد في بعضهم البعض و هي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة و لهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل و جودت الأداء و أخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه.

**أ/ مفهوم تقويم أداء العاملين :**

هو عبارة عن دراسة و تقويم أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية أيضا الحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر.

و تقويم الأداء بأنه معايير لتقييم أداء الأفراد لقياس المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضا و للمقارنة بالأداء الفعلي و كذلك قياس الخصائص الملموسة التي يتصف بها الأفراد بغرض الترقية أو توقيع الجزاء.

**ب/ طرق التقويم :**

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقويم الأداء التي يمكن حصرها في الطرق التالية :

- **طرق التقدير :** تتكون هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس يتم استخدامها في تقويم الأداء و هذه المقاييس تشمل على عدد من الخصائص مثل : القيادة، التنسيق، الأداء الفعلي...الخ.
- **المقارنة :** و التي تشمل الترتيب والتوزيع الاجباري :

**1/ طريقة الترتيب :** يقوم فيها الرئيس بترتيب جميع مرؤوسيه و وجهتهم وفقا لمستويات أدائهم و

بالتالي تؤدي إلى ترتيب جميع المرؤوسين ابتداء من الأكفأ حتى الأقل كفاءة او العكس.

**2/ طريقة التوزيع الإجباري :** تعتمد على ضرورة توزيع تقويم أداء الرئيس للمجموعة و تخصص

10% من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس ، 20% في المنطقة الأعلى من المتوسط ،

40% في المنطقة المتوسطة نفسها ، 20% الأقل من المتوسطة ثم 10% عند الحد الأدنى

للمقياس.

• **القوائم :** و التي تشمل على القوائم المرجحة و الاختيار الإجباري :

**1/ القوائم المرجحة :** تحتوي على عدد كبير من العبارات التي تصف أنواع و مستويات مختلفة

من الأنماط السلوكية في مجال العمل و يتم اعطاء كل عبارة وزن أو قيمة معينة.

**2/ الاختيار الإجباري :** تتطلب هذه الطريقة عمل نموذج خاص لكل مجموعة بحيث يتضمن

مجموعة من العبارة وعادة تتكون كل منها من أربعة عبارات بحيث تبدو عبارتين إيجابيتين و

الأخرى سلبيتين و يقوم الشخص المختص بالتقويم باختيار عبارتين من العبارات الأربعة بحيث

تكون إحداها أكثرهم قربا في وصفها الأداء المرؤوسين و تكون الثانية أقلهم قربا و أكثرهم بعدا في

وصف أدائه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية" مرجع سابق ، ص 71-72-73.

- **الوقائع الحرجة :** تتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبية و الإيجابي و هذه الطريقة ملائمة مع تقييم أداء الأخصائيين الرياضيين في إدارة التربية الرياضية.
- **المراجعة الميدانية :** يتم فيها عمل مقابلات بحيث تنصب المقابلة على استفسار عن كافة المعلومات الخاصة بكل مرؤوس ، مثل : كيفية الأداء ، ومستوى الأداء إلى غير ذلك.
- **المقال المفتوح :** هذه الطريقة تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عند كل مرؤوس وهذا الأسلوب يتطلب ضرورة أن يكون الرئيس قادرا على الملاحظة الدقيقة.
- **التقويم الجماعي :** هذه الطريقة يتم فيها تقويم أداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس على أن يكون الرئيس المباشر أحدهم لشرح طبيعة عمل المرؤوس و المعايير التي يستند إليها في تقويم الأداء المرتبط به بعيدة عن التحيزات.
- **التقويم بالنتائج :** ومن معالمها الأساسية هي :
  - \* أن تجمع الرئيس و المرؤوس معا للاتفاق على واجبات الوظيفة.
  - \* أن يقوم المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه.
  - \* تركز هذه الطريقة على تقويم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعة وليس على الحقائق و السمات الفردية للفرد موضع التقييم.
  - \* يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه و ذلك بإعطاء المساعدات المستمرة والتي تساعد على تحقيق أهدافه.

\* دور الرئيس ينحصر في مساعدة المرؤوس على تحقيق أهدافه بدلا من الدور التقليدي و الخاص بإصدار الأحكام عليه.<sup>1</sup>

#### 4/ مبادئ و مستويات التوجيه :

#### 1-4/ مبادئ التوجيه :

من مبادئ التوجيه ما يلي :

- ❖ **الأهداف المتكاملة** : تتطلب عملية التوجيه الفعالية تكامل أهداف المؤسسة و العاملين فيها كي يطور المرؤوسون شعورا بالانتماء للمؤسسة و بالتالي يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية للإسهام الأمثل.
- ❖ **الإشراف المباشر** : يجب أن يحافظ المشرفون على الاتصال المباشر مع المرؤوسين و تسهل العلاقات غير الرسمية و وظيفة التوجيه و تجعل الاتصالات أيسر و تشجع على التغذية الاسترجاعية و اتخاذ القرارات بطريقة أسرع و كذلك نقل الأخطاء و سوء الفهم إذا ما تم استيعاب التوجيه و الاتصالات بشكل صحيح مما يؤدي إلى الفعالية في الجودة و الإنتاجية.
- ❖ **أسلوب المشاركة الإدارية** : تساعد مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية على رفع الروح المعنوية لهم. و يساهم هذا بدوره في تكوين عملية الإدارة الديمقراطية و التي تجعل عملية التوجيه أسهل طالما لا يعد التوجيه أمرا واجب التنفيذ بل بمثابة إرشاد نحو الأداء الأفضل.
- ❖ **وحدة التوجيه** : ينبغي أن يكون التوجيه واضحا لا لبس فيه و ناشئا عن سلسلة قيادة واحدة و إلا ستضعف أمانة السلطة و تنشأ الخلافات و الفوضى.

<sup>1</sup> د. حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص 74.

❖ مواصلة العمل حتى الإنجاز : يتطلب التوجيه الفعال الوصول إلى نتائج، و لا يمكن بلوغ النتائج

إلا بمواكبة أحداث التطورات بصفة مستمرة و يتطلب ذلك الإشراف المستمر و الإرشاد و تقديم

النصيحة و المساعدة للمرؤوسين في أعمالهم لبلوغ الأعمال المرجوة.<sup>1</sup>

## 4-2/ مستويات التوجيه :

يقسم التوجيه إلى مستويات تبعا لمدى تعقد المشاكل التي يحملها الأفراد إلى الموجهين و بالتالي

تعقد العلاج و كفاية الموجه. لذلك يرى البعض أن التوجيه يتدرج من حالات يتناولها غير

الأخصائي إلى حالات يتناولها الأخصائي الإكليني. فهناك مستوى يقوم به غير المتمرن بتقديم

الاقتراحات و النصح و الحلول و هذا لايفيد إلا أقلية قليلة من الناس وهذا لا يعتبر توجيها

بالمعنى الصحيح لأن الفرد قد ينقلب إلى شخص تواكلي يعتمد على غيره في حل مشاكله وهذا

المستوى يقوم بشرح أسباب المشاكل ويوضح للعميل دواعي سلوكه ومعناه و معنى الأغراض التي

تبدوا عليه ليدرك العلاقات المختلفة بين مكونات شخصيته.

لقد أدى هذا إلى وجود مستوى أعلى من المستوى السابق و يعمل الأخصائي في هذا المستوى

على مساعدة الفرد على تفريق انفعالاته و مساعدته على اكتشاف البصيرة. أما إذا كانت مشاكل

الفرد أعمق من ذلك و تدل الأعراض على أنه يعاني من مرض عقلي أو حالة حادة من حالات

العصب النفسي فلا يصلح لمثل هذه الحالة إلا طبيب الأمراض العقلية و هناك تقسيم آخر

لمستويات التوجيه "لويدي جونز" 1938 و يقوم هذا التقسيم على الأسس الآتية :

\*مدى عمق المشكلة

<sup>1</sup> إيهاب صبيح محمد رزيق : "الإدارة الأسس و الوظائف" ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 149-150.

\*درجة اعتماد العميل على الموجه

\*طول مدى اتصاله بالموجه

و يوجد في هذا التقسيم أربعة مستويات للتوجيه هي :

\*مستوى الرغبة في الحصول على معلومات عرضية و هنا يجب أن يعطي العميل المعلومات الصحيحة التي يطلبها و لا تتطلب هذه العملية من الخبرة سوى قدرة الموجه على إعطاء المعلومات أو بيان مصادر الحصول عليها.

\*المستوى الثاني قد تطول فيه الصلة بين الموجه و العميل فيتسع مجال التوجيه و ذلك حينما يكون العميل في حاجة إلى الاعتماد على الموجه لاستغلال المعلومات التي حصل عليها منه أو من مصدر آخر استغلالا جيدا مثل محاولة الحصول على عمل أو تصميم برنامج دراسي أو استغلال وقت الفراغ.

\*أما في المستوى الثالث ففيه تكون الاضطرابات التي يعاني منها العملاء اضطرابات انفعالية غير مقبولة كالموجات الاعتدائية و القلق و التردد ... و هذه تستلزم وجود الأخصائي الإكليني المتمرن.

\*أما المستوى الرابع فهو مستوى الاضطرابات النفسية الحادة المستمرة وهذه تحتاج إلى طبيب النفسي أو طبيب الأمراض العقلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. سعد جلال : "التوجيه النفسي و التربوي و المهني" ، مرجع سابق، ص 93.

**خلاصة الفصل :**

يعتبر التوجيه إلى جانب التخطيط و التنظيم من أهم وظائف الإدارة و هي وظيفة ذات ارتباط قوي بالأفراد المعنيين بتنفيذ الأهداف المسطرة. و لا 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 و الذي يعني في المقام الأول الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك القيادي و الذي يؤثر بدوره على مواقف و دوافع و سلوكيات الأفراد العاملين في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

ومن هنا فإن التوجيه يعني إرشاد المرؤوسين و تحفيزهم و ترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف باستخدام العديد من الوسائل. و بناء على ما تقدم فإن التوجيه، و لكي يحقق الأهداف المطلوبة منه، فإنه يمس و يناقش مجالات الاتصال و القيادة و التحفيز.

**تمهيد :**

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو التدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح و ممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية و الرياضية.

إن النقص في الأماكن التعليمية و المنشآت الرياضية المناسبة و الملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية و الرياضية و هذا لا يعني أن البرامج الجيدة و الممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات و المنشآت القديمة و غير المناسبة و إنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة و بعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوأ البرامج في المنشآت الحديثة و التجهيزات الحديثة.

إن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة و طريقة تسييرها و المبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت و الإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

## 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم :

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات

رياضية.

و التسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذ أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشتركت فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب الأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات و مشاهدة وتشجيع الأبطال و قد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، و في أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية :

### 1-1- ملعب البنتاثون :

رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا و لكنها كانت في

ذات الوقت عبارة عن التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

**1-2- ملعب الهيبودروم :**

و خصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية و العربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة و المواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء و الشعراء.

**1-3- البلاسترا :**

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم و إعداد اللاعبين و تدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.<sup>1</sup>

**1-4- الليونيدون :**

و هو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين و الزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

**1-5- الكولوسيوم :**

و هو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، و لكنه توفي قبل إتمام بنائه و استكمل ابنه الإمبراطور "تيتس" بناؤه عام 80 ميلادية و يعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل

<sup>1</sup> عفاف عبد المنعم درويش : "الإمكانات في التربية البدنية"، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 59.

والمخارج و الملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي (80000) ثمانين ألف متفرج، كما ألحق به مدرسة لتعليم فنون المصارعة و تم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر و الرخام و يعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطورها على أيدي خبراء مختصين في هذا المجال و خاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا و فرنسا و أمريكا و دول أخرى و يمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

## 2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث :

### 2-1- المدن الرياضية :

تظهر أهمية المدن الرياضية ، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد و تجهيز الفرق و المنتخبات القومية و للمدن الرياضية مواصفات و مشتملات خاصة بهما يمكن أن نردها فيما يلي :

**1- الملعب :**

يشمل على ملعب قانوني لكرة القدم و حوله مضمار للعدو و مسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج و مقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين ، و تستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات و صالات الاستقبال، غرف التدليك و دورات المياه، ورشات للصيانة و المخازن.<sup>1</sup>

**- الصالة المغطاة :**

يجب أن لا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، و ذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين و تستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين و الإداريين و الحكام من دورات المياه و المخازن، الخدمات الطبية،....الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها أنشطة متنوعة و مسرح و غرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون و كافيتريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن و أماكن الصيانة.

<sup>1</sup> عفاف عبد المنعم درويش : مرجع سبق ذكره، ص 60.

## 2- الملاعب المفتوحة :

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية و هذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم ، الهوكي ، كرة اليد ، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة ، اليد ، الطائرة و التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

## 3- حمام السباحة و الغطس :

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21x50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 x 12) متر بعمق متدرج يبدأ ب 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

## 4- مناطق الإعاشة :

و هي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية و تكييف هواء مركزي و صالات للاجتماعات و الجلوس و المكتبة مزودة بالكتب و شرائط الموسيقى و الفيديو، و كافيتيريا و مطعم رئيسي و كل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

**5- الخدمات المركزية :**

و هي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء و المياه وشبكة الصرف الصحي و الاتصالات و الطرق الرئيسية و الفرعية الموجودة بالمدينة و أماكن انتظار السيارات و المركز التجاري و الخدمات الأخرى السياحية ، البريدية، الاستعلامات ، الأمن...الخ.

**3- مفهوم المنشآت الرياضية :**

تعتبر المنشآت الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم و توسيع الممارسات الرياضية.<sup>1</sup>

و يعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية استغلالها، و المنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي المنشآت ذات الطابع العمومي و التي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك و المؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسة الرياضية التربوية و التنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، و المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي تابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات و القاعات المتعددة

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم : (91-416) المؤرخ في 12-11-1991، الجزائر.

الرياضات و الملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة و الرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المراد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي والتربية البدنية و الرياضية و للتنظيمات الرياضية للمعاقين و المتخلفين ذهنيا و لعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، و المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية و البدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية و الأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية و البدنية.

#### 4- إدارة المنشآت الرياضية :

##### 4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشآت الرياضية :

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية و الشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات و الإمكانيات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي :

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة

استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. ابراهيم حمادة : تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس ، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص 153.

2- يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، و متطلبات الإضاءة، و متطلبات نظام الصوت، و طبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات و القاعات، و للتخزين و حجرات الملابس، و مساحات الممارسة الرياضية.

3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته ، و تحقيق أفضل استخدام له و عمليات النظافة و ركن السيارات و أساليب إزالة الفضلات و النفايات، و أن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين و المستخدمين و العاملين إلى المنشأة الرياضي.

#### 4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية :

1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.

2- الأدوات و مواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

4- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون

مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.<sup>1</sup>

#### 4-3- الاعتبارات الضرورية :

1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من

حيث

ما يلي :

- عدد الأفراد الذين سيعملون به و عمل كل منهم.

- تكاليف الانتفاع ، و صيانتها، و الحفاظ عليه، و إجراءات الأمن.

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلالها المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات

الرياضية ( حفلات، الاستقبال، و الاجتماعات، مكتبة...الخ).

3- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع و أن تكون

استخدامات أدواته و أجهزته و مبانيه آمنة و جذابة.

4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانة

استهلاكاته و ذلك من خلال وضع سياسات و تكاليف الاستخدام.

<sup>1</sup> مفتي ابراهيم حمادة : مرجع سبق ذكره، ص 154.

- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، و الأدوات و الأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية و تعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات ، مراسم الاستخدام وقوائم الأدوات الرياضية و كيفية استخدامها و واجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ و متطلبات إدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل و استغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية و التقارير و تأمين المبنى ضد الحرائق و السرقات و تدريب العاملين و موجز للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال و التجديد.

## 5- خصائص المنشآت الرياضية :

لاعتبار المنشأة أنها رياضية لابد أن تتوفر على العنصرين التاليين<sup>1</sup>:

- أن تكون مفتوحة للجمهور و يقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، و أن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية و الرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية و الأساس لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية و الرياضية و إما النشاطات الترفيهية و إما النشاطين معا.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم ( 91-416 ) المؤرخ في 12-11-91 ، الجزائر.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية و البدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور و معدة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية بمختلف أشكالها و أن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

## 6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي و مراكز التدريب و الاستادان و القرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل و ضمان فاعلية و سهولة و سلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشأت من أجله، و نبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان و الدراسة قبل التنفيذ في ما يلي<sup>1</sup>:

### - اختبار الموقع :

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع و مساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات و المدن الكبيرة و يراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية و الطلب

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي، ابراهيم عبد المقصود : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة و النشر، ط 1، 2004، ص 18.

الاجتماعي و الرياضي للممارسة، و يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب،(02 كيلومترات ) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

#### - وسائل المواصلات :

و التي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختبار موقع الملعب و المدن الرياضية و يجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور و التنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن من توفير وسائل النقل للمشاهدين من إلى الملعب في أقل وقت ممكن.

#### - التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات :

- أ- إن وحدات نزع الملابس و دوريات المياه و الحمامات القريبة من أماكن اللعب.  
ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.

#### 7- تعريف الإمكانيات :

هي كل من وما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب و أجهزة و أدوات و ميزانية و ظروف مناخية و جغرافية و معلومات و كوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط و الإدارة و التقويم لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عفاف عبد المنعم درويش : مرجع سبق ذكره، ص 24.

## 8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية :

لا شك أن توفير الإمكانيات و حسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول و تطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد و الجماعات، و يظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية و الرياضية حيث تؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها و تحقيق أهدافها و يمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي :

- إن تفريغ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، و الفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية و البشرية الخاصة بهذا المجال.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف و لا يمكن لها أن تتحقق أهدافها كاملة في غياب الإمكانيات.
- يعد توافر الإمكانيات و حسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية و خاصة الصعبة بطريقة و صورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب و تساعده للوصول إلى مرحلة الثبات و الإتقان و الأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب و المدرب و التلميذ و المعلم حيث توافر الإمكانيات و الأدوات الرياضية و غيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ و غيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

- توافر و تنوع الإمكانيات و خاصة الأجهزة و الأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.  
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية ( كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب ) يحدد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها و التي تتنافى مع القيم الأخلاقية و العادات و التقاليد الاجتماعية في مختلف البلدان العالم.

- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية و التعريف بأهميتها و يرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية و الرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطية.

- يعد توفير الإمكانيات و حسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دور الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهداف التي أنشأت من أجلها.

## 9- مبادئ الإمكانيات الرياضية :

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير الأماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب و فيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة و المهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء الأماكن التريبة البدنية و الرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.<sup>1</sup>

## 10- أنواع الملاعب :

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، و لكن لايعني هذا أن كل تقسيم و نوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها و يمكن تقسيمها إلى ما يلي :

### أ- من حيث الأهداف :

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويجية - ملاعب بيضوية.

### ج- من حيث الشكل العام :

-الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

<sup>1</sup> د. حسن الشافعي : مرجع سبق ذكره، ص 51.

**د- من حيث اللعبة :**

- ملاعب المتنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية و الزوجية.

**و- من حيث التبعية :**

- ملاعب حكومية ( مدارس وكلليات ، مراكز الشباب ) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي و نوادي الشركات.

**ي- من حيث الأرضية :**

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب و هي تختلف حسب كل لعبة و متطلباتها و يمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الإسمنت، الجليدية الثلجية، المائية،...الخ.

**11- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية :**

إن التعرف على المزايا و الأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية

يمكن إجمالها فيما يلي :

أ- الوصول إلى أفضل الطرق و الوسائل لعمل المنشأة :

حيث أن الدراسة تمكنا من تطور أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية و الإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة و أهداف تحققها.<sup>1</sup>

### ب- اختيار أفضل للتقديم التنظيمي للمنشأة :

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة المثالية للصفة و الميزات و الأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي و الذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

### ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة :

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك و دوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة و على ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي ، لماذا يتصرف

الأفراد بصورة معينة ، و هناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، و لكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات و الموارد تزودنا بالعوامل المختلفة و الأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة و السليمة منهم.

<sup>1</sup> د. عفاف عبد المنعم : مرجع سابق ، ص 27.

**د - الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية :**

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن و أقل تكلفة.

**هـ - تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية :**

من خلال دراسة الإمكانيات و الموارد التي يمكن التواصل إلى أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد و الارتقاء بهذه الأنشطة و الوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف و تدعيمها و نواحي القوة و تعميمها.

**و - زيادة أعداد الممارسين :**

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها و التوسع في إقامتها و توفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

**ي - استخدام أفضل الموارد المتاحة :**

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

**ك- تحقيق أفضل الأهداف :**

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة و التي تحقق من دراسة الموارد و الإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق و إنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا و هي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

**خلاصة :**

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوفر عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، و إن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية و تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة و فعالية الإدارة المسيرة لها و المبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط و التسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى و أعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل و اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها و الوصول إليها.

**تمهيد:**

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

## 1/ الدراسة الاستطلاعية :

قبل قيامنا بتوزيع الاستمارات الاستبيان ارتئينا ان نتصل ببعض المسيرين ومدراء بعض المنشآت الرياضية و الاطلاع على كيفية ادارتهم وكيفية تسيير وتوجيه لمختلف المصالح فيها وعلى ضوء كل هذا قمنا بطرح بعض الاسئلة على المهنيين و الذين كان عددهم 13 مبحوث في المنشآت الرياضية ، و التي كانت اجاباتهم غامضة بعض الشيء فقمنا بإنشاء استبيان خاص بالموظفين بهذه المنشآت الرياضية وذلك للكشف عن طرق التوجيه و التسيير داخل هذه المنشآت الرياضية .

## 2/ أدوات الدراسة :

استمارة استبيان : هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الاسئلة تسلّم الى الاشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل اجاباتهم على الاسئلة الواردة فيه واعادتها ثانية كما تعرف أيضا أنها مجموعة الاسئلة المطروحة و المرتبطة بأهداف الدراسة ، توجه لأفراد العينة بغية الحصول على اجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفتهم<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معروف أحلام وآخرون: " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة "، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، ادارة اعمال ، المسيلة، 2005/2004، ص65

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

- صياغة الاسئلة بطريقة واضحة وسهلة

- ربط الاسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها

- صياغة الاسئلة باللغة العربية مراعاة للمستوى الثقافي و العلمي لكل موظف

احتواء هذه الاستمارة باللغة العربية مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب (نعم) أو (لا) وأسئلة شبه مفتوحة تتحدد لها اجابات يختار المستقضي منه احداها واسئلة مفتوحة لاقتراح الحلول المناسبة .

ولأجل قياس الصدق الظاهري تم عرض الاستمارة على مجموعة من 3 المحكمين من المعهد التربوية الرياضية ثم تم تعديل عبارات الاستمارة والغاء بعضها لتكون في صورتها النهائية ب 26 سؤال وثلاث محاور .

وطبقنا طريقة الاختبار واعادة الاختبار ثم توزيع الاستمارة على عناصر الدراسة الاستطلاعية الذين كان عددهم 13 مع كتابة الاسم و اللقب ، وبعد أسبوعين وزعت على نفس الافراد وبعد حساب معامل الارتباط برسن ، أعطت نتائج 0.91 بين درجة الكلية للاستمارة في التوزيع الاول والثاني مما يشير الى اثبات اداة البحث .

**3/ المجال المكاني :** شملت الدراسة المراكب المتعددة الرياضات بمدينة الاغواط .

المجال الزمني : دامت مدة الدراسة شهرين كاملين (مارس-أفريل) للسنة الدراسية

2017/2016

**4/ ضبط متغيرات الدراسة :**

ان اي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين اولهما مستقل والآخر متغير تابع المتغير المستقل : ان 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 " .

**5/ عينة البحث وكيفية اختيارها :**

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

من أجل الوصول الى نتائج اكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة قصدية عمدية<sup>2</sup>، و شملت المهنيين والموظفين في المنشآت الرياضية بمدينة الاغواط ولم نخص العينة باي خصائص او مميزات وكان حجم العينة (50) موظف ومهني .

### 6/ المنهج المستخدم :

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

ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الاخرى على عدة مراحل اهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها ووضع الفروض واختيار الفئة المناسبة واختيار اساليب جمع البيانات واعدادها ووضع قواعد لتصنيف البيانات ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي الى تقدم المعرفة<sup>3</sup>.

<sup>2</sup>محمد نصر الدين رضوان ، المخل الى القياس في التربية الرياضية ، ط1، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2006، ص30  
<sup>3</sup>ديولد فان دالين (تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون : " مناهج البحث في التربية وعلم النفس " ، ط2، 1984، ص313

الوسائل الاحصائية :

استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة احصائية واحدة لحساب نسب التكرارات في الاجابات وهذا من اجل تحويل المعلومات الكافية الى معلومات كمية لتصبح اكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي:

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

#### 7/ إجراءات التطبيق الميداني :

القيام بتصميم اسئلة الاستبيان حسب ( التساؤلات المطروحة و الفرضيات المقترحة ) وهذا انطلاقا ما تعرضنا ما تعرضنا اليه في الجانب النظري بعد ذلك قمنا بكتابة هذه الاسئلة وطبعها في (50) نسخة حسب عدد العينة المختارة وتم توزيع هذه الاستمارات على جميع الموظفين المنشآت الرياضية بمدينة الاغواط وعند اعطاء كل نسخة لكل موظف نقوم بشرح ما نود ان نتوصل اليه ، وبعد خمسة أيام قمنا بجمع استمارات الاستبيان وقراءة اجابات المستجوبين ، ثم تطرقنا الى عملية جمع وفرز الاجابات وتحليل نتائج الاسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة

بحيث قمنا بوضع جدول لكل سؤال و التي يتضمن العدد و النسبة والهدف من كل سؤال وتوضيح ذلك بمنحنى بياني وفي الاخير نقوم بعرض الاستنتاج و الذي نوضح فيه مدى وصدق الفرضيات التي يتضمنها البحث .

### 8/ صعوبات البحث:

في اطار انجازتنا لهذه المذكرة واجهتنا بعض الصعوبات و التي نوردها في النقاط التالية :

- رفض بعض الاداريين الاجابة على الاسئلة و الادلاء بأرائهم
- نقص المذكرات في مجال الادارة الرياضية وخاصة المنشآت الرياضية
- نقص الكتب في المكتبات وخاصة مكتبة المعهد
- ضيق الوقت لإتمام الدراسة

1/- تعريف بميدان البحث و خصائص أفراد العينة

الجدول رقم 01: يوضح طبيعة عمل الأفراد و عددهم الإجمالي

العاملين			المسؤولين		المستوى المهني
إدماج	أعوان	حراس	مدرسين سباحة	إداريين	العدد
5	8	4	04	29	

القراءة الإحصائية للجدول رقم 01 :

هذا الجدول الذي يبين عدد الأفراد الذين يعملون في المركب و الذي يبين المستوى المهني للأفراد و الميدان الذي يعملون فيه و العدد الاجمالي للأفراد المركب بوحدهات الثلاثة 50 عامل يسهرون تسيير هذا المركب ، و يقوم المدير بتسيير جميع الوحدات و ذلك بتوجيه مسؤولي الوحدات و طريقة العمل التي يعملون بها و تسديد النقص و ذلك حسب حاجة الوحدة أي يوجد تكامل وظيفي بين مختلف وحدات المركب

استفادة ادارة المركب في اللاونة الاخيرة في اطار عقود ما قبل التشغيل و هناك اطرار متخصصة و من يحمل شهادة ليسانس و محاسبين و تقني سامي و حراس

الجدول رقم 02 : يمثل السن و الفئة البشرية للمهنيين في المركب

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية	
			فئات السن	
22	10	12	من 20 الى 30	% 44
23	6	17	من 30 الى 40	%46
5	1	4	من 40 فما فوق	%10
50	17	33	المجموع	%100

## القراءة الإحصائية رقم 02:

نلاحظ من الجدول رقم 02 أن أكبر نسبة 46% و التي تمثل فئة 30 إلى 40 سنة حيث نجد من هذه الفئة إن نسبة 51.51% من المسؤولين هم من فئة 30 إلى 40 سنة ، و نجد كذلك ان 44% من أفراد العينة هم فئة التي تتراوح بين 20 الى 30 سنة و في هذا نجد ان نسبة 58.82% هم من الموظفين والحراس و عقود الإدماج مقارنة بـ36.36% من فئة المسؤولين سنهم يتراوح بمن 20 الى 30 سنة ، و نجد أيضا 10% من أفراد العينة سنهم من 40 فما فوق حيث نجد أن نسبة 12.12% من المسؤولين سنهم من 40 فما فوق مقارنة بـ5.88% من الموظفين .

و عموما نلاحظ من خلال الجدول ان الاتجاه العام للفئة العمرية 30 الى 40 سنة هم الأكبر ، وتكون لدى المسؤولين أكثر من الموظفين و ذلك مقارنة مع الفئة 02 الى 30 سنة التي نجد معظمهم شباب من الموظفين .

## الجدول رقم 03 : يمثل أفراد العينة و سنوات الخبرة في المنصب داخل المنشئة الرياضية

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية فئات السن
4 8%	1 5.88%	3 9.09%	من 20 الى 30
12 24%	2 11.76%	10 30.30%	من 30 الى 40
34 68%	14 82.35%	20 60.60%	من 40 فما فوق
50 100%	17 100%	33 100%	المجموع

## القراءة الإحصائية للجدول رقم 03 :

يبين الجدول رقم 03 الخاص بسنوات الخبرة أن نسبة 68% من أفراد العينة مدة توظيفهم أقل من 5 سنوات حيث أن 82.35% موظفين من نفس المرحلة و نجد أيضا 24% من أفراد العينة مدة توظيفهم يتراوح من 10 إلى 5 سنوات حيث أن 30.30% من المسؤولين مقارنة بـ 11.76% من موظفين و نجد نسبة 8% من أفراد العينة سنوات توظيفهم يتراوح من 20 إلى 10 سنوات حيث أن 9.09% تظهر عند المسؤولين مقارنة بنسبة 5.88% من الموظفين ، عموما و لأن لمركب حديث النشأة فان معظم المسؤولين تم توظيفهم في السنوات الأخيرة .

## الجدول رقم 04 : يمثل التركيب البشري حسب الوظيفة التي يمارسونها .

التقسيم حسب المنصب	التكرار	النسبة
مستشار في الرياضة	29	58%
تقني سامي	04	8%
عون إداري	08	16%
حارس	04	8%
في اطار ادماج	05	10%
المجموع الكلي	50	100%

## القراءة الإحصائية للجدول رقم 04:

نلاحظ من الجدول 04 أن نسبة العمال الإداريين او المسؤولين 58% اكبر من نسبة الموظفين بصفة عامة تختلف مستوياتهم فنجد 16% من أعوان الإدارة أما بالنسبة إلى عقود الإدماج فنجدهم بنسبة 10% ، فنلاحظ أن المسؤولين نوعا ما أكثر من الموظفين .

## 2- المحور الاول : القيادة

الجدول رقم 05 : يوضح طبيعة قيادة المسؤولية في المنشأة

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية نوع القيادة
2244%	1376.47%	27.27% 09	ديمقراطية
2652%	317.64%	2369.69%	مرنة
24%	15.88%	13.03%	ديكتاتورية
-	-	-	صلبة
100% 50	100% 17	100% 33	المجموع

## القراءة الاحصائية للجدول رقم 05:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن ميزة المسؤول في المنساة بنسبة 52.26% من العينة التي تميز المسؤول بالمرونة بنسبة 69.69% نجد بالمقابل نسبة 17.64% من الموظفين الذين اختاروا مرونة المسؤول اما الديمقراطية فجاءت بنسبة 44% هم من الموظفين بالمسؤولين التي جاءت بنسبة 27.27% أخيرا نسبة 4% الذين اختاروا الديكتاتورية كميزة وهذا بنسبة 5.88% عند الموظفين ونسبة 3.3% للمسؤولين.

## تحليل :

يعود هذا النظر لطبيعة العمل في المنشأة ، فالمسؤول يمتاز بالمرونة احيانا بالديمقراطية و السبب في ان المسؤول عندما يعطي الاوامر و التوجيهات يجب ان تكون عن طريق اللين و المرونة للوصول الى النتيجة المرجوة الا وهي سير العمل .

## الجدول رقم 06: يوضح طبيعة القيادة

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية	
			طبيعة القيادة	
34	13	21	قوية	68 %
16	2	14	ضعيفة	32 %
50	15	35	المجموع الكلي	100 %

## القراءة الاحصائية للجدول رقم 06:

يوضح الجدول رقم 06 طبيعة القيادة داخل المنشأة وذلك بنسبة 68% من الذين يعترفون بان القيادة عامل قوي ، وجاءت بنسبة 86.66% من الموظفين ، بالمقابل نسبة 60% للمسؤولين ، وجاءت نسبة 32% من الذين يعترفون بان القيادة عامل ضعيف وتوزعت على 40% من المسؤولين و 13.33% من الموظفين

## تحليل:

ان للقيادة دور هام وعامل قوي داخل المنشأة وهذاما اقره المسؤولون فكلما تحكم المسؤول في عامل القيادة كلما كان في صالحه الوقت و النظام والتسيير داخل اطار العمل .

## الجدول رقم 07: يوضح تأثير القيادة في فعالية المنشآت

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية	
			أثر القيادة	
45	14	31	91.14%	نعم
90%	87.5%	91.14%	31	
5	2	3	8.82%	لا
10%	12.5%	8.82%	3	
50	16	34	100%	المجموع الكلي
100%	100%	100%	34	

## القراءة الاحصائية للجدول رقم 07:

يوضح الجدول رقم 07 أثر القيادة في فعالية المنشأة حيث ان نسبة 90% يقرون بأن للقيادة

أثر فعالية المنشأة فنجد نسبة 85% من الموظفين، أما الاجابات ب (لا) جاءت بنسبة 10%

للمسؤولين .

## تحليل :

للقيادة دور وتأثير على المنشأة وهذا ما نلاحظه في الجدول فنسبة 90% من المسؤولين

يؤيدون أنصار الذين قالو(نعم) لأثر القيادة ونجد ان العاملين و المسؤولين مدركين لحقيقة القيادة

وتأثيرها القوي في المنشأة

## الجدول رقم 08: يوضح قيمة القيادة وتأثيرها في تحقيق الاهداف

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية	
			أثر القيادة	
50	17	33	100%	نعم
100%	100%	100%	33	
-	-	-	-	لا
-	-	-	-	
50	17	33	100%	المجموع الكلي
100%	100%	100%	33	

## القراءة الإحصائية للجدول رقم (08):

يوضح الجدول رقم 08 قيمة القيادة وتأثيرها في تحقيق الأهداف حيث أن نسبة 100 % من المبحوثين صرحوا بان للقيادة تأثير في تحقيق الأهداف فنجد نسبة 100% لكل من المسؤولين والموظفين.

## تحليل:

كان تاييد على قيمة القيادة وتأثيرها في المنشأة ومن حيث تحقيق الاهداف واضح من خلال اجوبة المبحوثين المسؤولين والموظفين منهم، فالذين ايدو ذلك نسبتهم كانت 100 % اي انهم مدركين قيمة القيادة جيدا داخل المنشأة.

## الجدول رقم 09: يوضح مفهوم القيادة

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية مفهوم القيادة
38 19 %	27.77 % 5	43.75 % 14	القدرة على الإشراف
46 23 %	44.44 8	46.87 15	القدرة على حسم الأمور
16 8 %	27.77 % 5	9.37 3	القوة والسيطرة
100% 50	%100 18	%100 32	المجموع

### القراءة الاحصائية للجدول رقم 09:

بين الجدول رقم 09 المفهوم الحقيقي للقيادة وذلك بنسبة 46 % من العينة الذين يرجعون مفهوم القيادة الى قدرة على حسم الأمور وتوزعت بنسبة 46.87% من المسؤولين وبالمقابل نجد نسبة 44.44% من الموظفين الذين شبهوا مفهوم القيادة داخل المنشأة بالقدرة على حسم الأمور، اما الفئة التي أرجعت مفهوم القيادة الى القدرة على الإشراف وذلك بنسبة 38 % وتوزعت على نسبة 43.75% للمسؤولين و 27.77% للموظفين ونجد نسبة 16% من المبحوثين الذين صرحوا بان القيادة في نظرهم هي قوة وسيطرة وتوزعت بنسبة 27.77% من الموظفين وبالمقابل المسؤولين بنسبة 9.37%.

### تحليل:

مفهوم القيادة ليست بالمفهوم الهين لان قيمة القيادة خاصة داخل المنشأة وبين الموظفين والمسؤولين لها علاقة وطيدة مع العمل السير الحسن له وهي قادرة على حسم الأمور كما صرح المبحوثين وهذا رادع الى ثقافة المسئول وقدرته على تسيير العمل عن طريق القيادة بالشكل الجيد.

### 3/المحور الثاني: الاتصال

الجدول رقم 10: يوضح طبيعة الاتصال داخل المنشأة.

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية مفهوم القيادة
25 %50	11 %44	14 %56	اوامر
25 %50	14 %56	11 %44	تقارير
50 %100	16 %100	25 %100	المجموع الكلي

## القراءة الإحصائية للجدول رقم 10:

يوضح الجدول رقم 10 طبيعة الاتصال داخل المنشأة بنسبة 50% من المبحوثين تكون على شكل اوامر حيث نجد نسبة 56% من الموظفين الذي يتصلون مع بعضهم عن طريق الاوامر وبالمقابل نجد نسبة 44% من المسؤولين، ونفس النسبة 50% الذي يتصلون عن طريق التقارير وتوزعت بنسبة 56% للموظفين، ونسبة 44% للمسؤولين

## تحليل:

نظرا لطبيعة الاتصال في المنشأة فعلية الاتصال بالنسبة للمسؤولين مرتفعة وهامة تتخفف عند الموظفين والاتصال يكون من وحدة الى أخرى او من مسئول الى اخر ويكون الاتصال خلال شهر او اسبوع او احيانا يومي نظرا للتطور التكنولوجي والإعلامي في اصال المعلومات بطريقة سريعة.

## الجدول رقم 11: يوضح كيفية اتمام عملية الاتصال داخل المنشأة.

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية مفهوم القيادة
50%	33	20	20
50%	17	2	15
100%	50	15	35

## القراءة الإحصائية للجدول رقم 11:

يوضح الجدول رقم 11 ان اكبر نسبة في 66% بان الاتصال يتم بطريقة رسمية حيث نجد نسبة 86.66% من الموظفين يتم الاتصال بينهم بطريقة رسمية وبالمقابل نجد نسبة 57.14% من المسؤولين، اما نسبة 34% من المبحوثين الذين ان عملية الاتصال غير رسمية وتوزعت على 42.85% من المسؤولين ثم 13.33% من الموظفين

## تحليل:

تتم عملية نقل المعلومات وفق البيانات و إجراءات ويجب على المسئول السهر على نقل هذه المعلومات داخل المنشأة لكي يكون له الدور الكبير في تسيير الادارة ومهما كانت رسمية او غير رسمية لكي تصل المعلومات للموظفين.

## الجدول رقم 12: يوضح كيفية تلقي الأوامر من المسؤولين باحترام.

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية	
			مفهوم القيادة	
50	17	33	نعم	100%
-	-	-	لا	-
50	17	33	المجموع الكلي	100%

## القراءة الاحصائية للجدول رقم 12:

يوضح الجدول رقم 12 كيفية تلقي الاوامر من المسؤولين ان كانت باحترام بنسبة 100% من المبحوثين الذين اجابوا ب (نعم) وتوزعت على 100% من المسؤولين والموظفين الذين صرحوا بان تلقي الاوامر من المسؤولين يكون باحترام.

## تحليل:

المسؤولين وطبيعة عملهم يتم الاتصال على شكل اوامر يفضل ان تكون باحترام وعن طريق المسؤول لكي يكون هناك عامل الثقة والتفاهم والتنظيم في المنشأة.

## الجدول رقم 13 يوضح الصعوبات والعراقيل التي تواجهه في المنشأة.

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية مفهوم القيادة
66%	33	60.71%	17
10%	17	39.28%	11
100%	50	100%	28
			22
			100%
			66%
			10%
			100%

## الجدول الإحصائية للجدول رقم 13:

يبين الجدول رقم 13 الصعوبات والعراقيل التي تواجهه اثناء عملية الاتصال بنسبة 66% الطين اجابوا ب (نعم) اي ان هناك صعوبات وتوزعت على 72.72% من المسؤولين ثم بنسبة 60.71% من الموظفين، اما فئة الاجابة ب(لا) اي لا يوجد صعوبات تواجه الاتصال داخل المنشأة بنسبة 34 توزعت على 39.28% من الموظفين ثم بنسبة 27.27% من المسؤولين.

## تحليل

بما ان عملية الاتصال داخل المنشأة امر ضروري وهام بالنسبة للمسؤولين واكثر للموظفين فلا بد من وجود عراقيل وصعوبات تواجه عملية الاتصال في المنشأة، لذا يجب على المسؤولين ان يقلصوا من حجم العراقيل لكي لا تؤثر على عملية الاتصال كي تتم في احسن صورة.

## الجدول رقم 14: يوضح علاقات إنسانية بين الزملاء.

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية مفهوم القيادة
50 %100	17 %100	33 %100	نعم
-	-	-	لا
50 %100	17 %100	33 %100	المجموع الكلي

## القراءة الإحصائية للجدول رقم 14:

بين الجدول رقم 14 ان نسبة 100 % من المبحوثين الذين أجابوا ب(نعم) ان المهنيين تربطهم علاقات انسانية خارج اوقات العمل وتوزعت بنسبة 100% من المسؤولين والموظفين.

## تحليل

من اجل توفير جو ملائم داخل المنشأة يتواصل المهنيون خارج اوقات العمل ومن اجل خلق جو من التعاون العائلي والذي يسهل من الاقتراب الى بعضهم ولسيورة وتسهيل أعمالهم المشتركة داخل المنشأة.

## 4/المحور الثالث: التحفيز

## أ-الجانب المادي

## الجدول رقم 15 يوضح تلبية الأجر للحاجيات اليومية.

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية مفهوم القيادة
-	-	-	نعم
50 %100	17 %100	33 %100	لا
50 %100	17 %100	33 %100	المجموع الكلي

## القراءة الإحصائية للجدول رقم 15:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 ان نسبة 100% من افراد العينة قالوا ان الاجر غير كافي وهذا ما تمثله نسبة 100% من الموظفين والمسؤولين الطين صرحوا بان الاجر الطي يتلقوه غير كافي.

## تحليل:

يعتبر الاجر هو المسير الوحيد للافراد واذا كان الاجر كافي يمكن تحقيق عمل جيد ومتقن ودون تلاعب ومن هذا نستنتج ان جميع افراد العينة يرون ان الأجر غير كافي.

ان هدف الفرد في الحياة هو عمل يحقق مستوى معيشي متوسط للفرد، فنجد العمال في المنشأة يسعون الى تحقيق الرضا على الاجر وقد اجمعوا ان الاجر القاعدي لا يكفي لتحقيق حاجات يومية للفرد، والسبب لان الفئة المدروسة كلها مسؤولين على عائلاتهم وهو في سن الزواج اي يحتاج الى المصاريف.

## الجدول رقم 16: يوضح هل يوجد تحفيز مادي او غير مادي.

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية	
			مفهوم القيادة	
1		3.03%	1	نعم
49	100%	96.96%	32	لا
50	100%	100%	33	المجموع الكلي

## القراءة الاحصائية للجدول رقم 16:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 ان نسبة 98% من افراد العينة فالو لا يوجد تحفيز مادي

توزعت نسبة 100% من الموظفين و 96.96% من المسؤولين، ونجد بالمقابل من (نعم) اي

لوجود حافز مادي في العمل بالنسبة 2 توزعت على 3.03% للمسؤولين.

## تحليل

ان الافراد بحاجة دائمة للتحفيز وفي الصدد تبين ان العمال في حاجة الى التحفيز المادي

والاستفادة منه لان التحفيز كفيل بتلبية حاجات الفرد في حياته وبالتالي تحقق الرضا النفسي

والكفاءة المهنية.

## الجدول رقم 17: يوضح هل للتحفيز المادي عامل في فعالية العمل.

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية	
			مفهوم القيادة	
45	88.23%	90.90%	30	نعم
5	11.76%	9.09%	3	لا
50	100%	100%	33	المجموع الكلي

## القراءة الاحصائية للجدول رقم 17:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 ان نسبة 90 % من افراد العينة ان للتحفيز المادي الاثر في فاعلية العمل وتوزعت بنسبة 90.90 % للمسؤولين ونسبة 88.23 % بالمقابل للموظفين ثم نجد نسبة 10% للمبحوثين الذين اجابوا ب(لا) اي ليس للتحفيز المادي اي اثر على العمل وتوزعت بنسبة 11.76 % من الموظفين ثم نسبة 9.09 % من المسؤولين

## تحليل

بما ان التحفيز هو الدعم والزيادة في اجور العمال فان هذا التحفيز هو العامل الاساسي في الرضا النفسي للفرد وراحته المعيشية واليومية ولكي يحقق الاستقرار من اجل فاعلية اكثر في العمل.

## أ. الجانب المعنوي:

## الجدول رقم 18 يوضح هل تتلقى تشجيع عند العمل.

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية مفهوم القيادة
20 %40	11 %30.55	9 %46.28	نعم
30 %60	25 %69.44	5 %35.71	لا
50 %100	36 %100	14 %100	المجموع الكلي

## القراءة الاحصائية للجدول رقم 18:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 ان كان العمال يتلقون التشجيع عند العمل فنجد 60 % من المبحوثين اجابوا ب(لا) وتوزعت على 69.44 % من المبحوثين الموظفين بالمقابل 35.71 % من المسؤولين ثم بنسبة 30.55 % للموظفين

## تحليل

ان الراحة النفسية للعامل اثناء عمله ودور هام في فاعليته فالتشجيع والمدح والاثراء له دور معوي يغطي النقص المادي للموظف حتى وان كان بسيط، هنا تقع المسؤولية على المسؤول للقيام بذلك.

## الجدول رقم 19 : يوضح طبيعة المعاملة بين الرؤساء والعمال

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية
70%	35	52.38%	11
30%	15	47.61%	10
-	-	-	-
100%	50	100%	21
			29

## القراءة الاحصائية للجدول رقم 19:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 طبيعة المعاملة بين الرؤساء والعمال فنجد نسبة 70% من المبحوثين تجمعهم علاقة طيبة وانسانية وتوزعت بنسبة 82.75% من المسؤولين، ثم بالمقابل نسبة 52.38% من الموظفين، ثم نجد علاقة مهنية نسبة 30 وتوزعت نسبة 47.61% من الموظفين، ثم نسبة 17.24% من المسؤولين اما بالنسبة الى العلاقة التسلطية فنجدها منعدمة.

## تحليل:

ان رسم صفات القائد المناسب لدى العمال شيء صعب، لان العمال يرون كيف يجب ان يكون المسؤول الذي يسهل العمل ويساعد على توجيههم في عملهم، ويرون ان الصفات المثالية للقائد تتمسز بالاثارة وهذا ما يساعد على خلق جو ملائم للعمل، فالعمال يفضلون العلاقة الطيبة الإنسانية او المهنية البحتة على ان تكون تسلطية لانه زاد القلق فلا بد من هذه العلاقة التي تجمعهم لتهدئة هذه الالتزامات العملية.

## الجدول رقم 20 يوضح اذا توفرت الحاجات الاجتماعية تساعد على العمل.

المجموع	الموظفين	المسؤولين	فئة سوسيو مهنية مفهوم القيادة			
98%	49	94.11%	16	100%	33	نعم
2%	1	50.88%	1	-	-	لا
100%	50	100%	17	100%	33	المجموع الكلي

## القراءة الإحصائية للجدول رقم 20:

نلاحظ من خلا الجدول رقم 20 ان اجابة المبحوثين ب(نعم) على انه اذا توفرت الحاجات تساعد على تحفيز للعمل نسبة 98 تتوزع على 100 %من المسئولين اجابوا ب (نعم)، ثم تليها نسبة 94.11 %من الموظفين نجد نسبة 2 من المبحوثين الذين اجابوا ب(لا) توزعت بنسبة 5.88 %من الموظفين.

## تحليل

يكون تركيز اي منشأة على اهتمامها بمواردها البشرية وذلك من خلال تحفيزهم واعتماد على وجود حركات داخلية تسعى لتحقيقها كما ان الجميع اشار الى فائدة التحفيز للأفراد وهذا دليل على انه اذا توفرت الحاجات الاجتماعية والإنسانية تحفز الفرد على ممارسة العمل، فيسعى الفرد الى إثبات قدراتهم وعدم تهميشهم وذلك من اجل ترقية او فرصة تدريب تسمح بإثبات القدرات الفردية.

## 5/مناقشة نتائج الفرضيات:

## الفرضية الاولى:

ان الفرضية الاولى لنا تاثير استعمال الوظائف الادارية (القيادية) في تسيير المنشأة من خلال دراستنا النظرية التي تبين لنا دور القيادة في تحقيق اهداف المنشأة واستعمال جميع الوسائل الملائمة لتحقيق قيادة مثلى وتجسد فيها طبيعة اساليب المستعملة للقيادة في التوجيه مراحل القيادة لتحقيق اهدافهم العامة وتنسيق العمل مع العمال وحتى تزيد من توضيح المعطيات العامة التي

تسهل عملية القيادة، وتساعد ايضا في تسيير العمل التي تحققها القيادة بطريقة مرضية وفق وظيفة التوجيه.

### الفرضية الثانية:

ان الفرضية الثانية ترمي الى النظر في تحقيق اهداف المنشأة في توجيه العمال واستعمال الوظائف الطاخلية واساس الفرضية هي عملية الاتصال فكما حسنت هذه العملية زاد تحسن تحقيق الاهداف المسطرة للمنشأة، حيث ان دور الاتصال مكمل للقيادة المثلى كما توفر علاقات تساعد على العمل ومنه يمكن دور المسئول الذي يعطي جمع المعلومات ويتحصل على كل المعلومات الممكنة التي تدعم أسلوب القيادة بالتركيز على جمع وتطبيق هذه المعلومات.

### الفرضية الثالثة:

إن الفرضية الثالثة تبين لنا الاعتناء بالأفراد داخل المنشأة والسهر الجيد على تطوير كفاءة ورفع مستواهم ومعارفهم وهذا ما لاحظناه من خلال تحاليل الجداول ان العمال يهتمون بالجانب المعنوي في تسيير إمكاناته وبالتالي الوصول الى تحقيق كفاءات فردية اذا وفرت له التسهيلات والتحفيز ولكي يتم استغلال طاقاتهم غالى أقصى الحدود ومن ثم نستطيع إثبات الفرضية الثالثة ومنه ان للفرد إمكانيات ومؤهلات هائلة تسمح له بالعمل وتطوير منشأة اذا تم تحقيق التحفيز.

## 6/ الاستنتاج العام :

على ضوء ما قام به الباحثين من قراءة إحصائية لجدول البحث و تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على عمال المركب الرياضي بمدينة الأغواط و هذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم و معرفة مدى تحقيق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث و التي أثبتت فعلا صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحثين و بالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بأن لوظيفة التوجيه دور فعال بتطبيق جميع عملياتها ( اتصال /قيادة/تحفيز) في تحقيق أهداف المنشأة من تنسيق و تحسين و تقويم الأداء و النهوض بها. وبعد عرض و تحليل و تفسير نتائج الجداول الممثلة لأسئلة الإستثمار مع جميع أفراد المهنيين داخل المنشأة و المعبرة عن مجتمع البحث و هذا الإثبات و التباين أو نفي فرضيات البحث.

حيث تم تقوية و إثبات الفرضية الأولى من خلال تأكيد نتائج البحث أن للقيادة دور فعال في تأثير على الأفراد و توجيههم . و من خلال نتائج المحور الثاني وإثبات الفرضية الثانية أن للاتصال دور كبير في تحقيق أهداف المنشأة ، كما تحققت الفرضية الثالثة التي تأكد أن التحفيز هو العامل الرئيسي للشعور بالرضا و تحقيق مرودية أكبر.

و في الأخير نستنتج بعد إثبات الفرضيات التي تبين الدور الفعال الذي تلعبه وظيفة التوجيه في تحسين تسيير المنشأة و تحقيق أهدافها و أيضا في تحقيق أهداف أخرى متمثلة في التنسيق

بين الوحدات للمركب و يتوقف نجاح المنشأة على انسجام جانبيين المنشأة من جهة و الأفراد من جهة أخرى الذي يتطلب متابعة دائمة في تحقيق أهداف المنشأة.

### 7/ الاقتراحات:

بناء على كل ما سبق في الفصول النظرية ، و على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج الفصل التطبيقي و من خلال انجازنا لهذه الدراسة اتضحت لنا عدة اقتراحات :

- يجب الاهتمام بالموارد البشرية في المنشأة و من خلال توجيههم في مرحلة العمل و توفير جو ملائم لذلك و يحقق الرضا في الوظيفة.
- تطبيق وظيفة التوجيه و تعميمها على مستوى جميع الأحداث و المنشأة دون استثناء بما في ذلك العمال البسطاء و زرع الروح المعنوية ، و ذلك بالاعتماد على تحفيز الأفراد.
- دور القائد يجب أن يذهب إلى ابعد الحدود حتى تمكنه من التعامل مع جميع الشرائح و المستويات و ذلك بتدعيمها معنويا.
- الاستفادة أو الاستعانة بالتطويرات التي وصلت إليها المنشآت الأخرى داخل أو خارج الوطن.

و في الأخير تعتبر المنشأة هيكل و الذي يسيره هو الفرد لذا يجب الاهتمام به و بتوجيهه و التنسيق مع الإمكانيات المتاحة الأهداف و تطوير الرياضة في مدينة الأغواط بصفة خاصة و الجزائر بصفة عامة

## خاتمة :

عملنا في هذا البحث على إبراز الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية ووظيفة التوجيه في تحسين تسيير المنشأة الرياضية سواء كانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

و م خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني ، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن وظيفتها التوجيه و جميع عناصرها تلعب دورا مهما و مميزا في الجانب التسيير للمنشآت الرياضية ، حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية و التفريق بين الأهداف . و في هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

**أولاً:** الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين و مسيرين في هذا المجال مما أدى على اللجوء على إداريين و مسيرين يفتقرون إلى التأهيل و التأطير العلمي و الأساليب الحديثة في مجال الإدارة مما أدى إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقديم و تحسين في تسيير المنشآت الرياضية.

**ثانياً:** انعدام وجود إستراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية، و يرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة و بعيد عن التأهيل العلمي بلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط و التنظيم و الرقابة في مجال العلمي و العملي و طرق التسيير الحديث.

و للخروج من هذا المستوى الغير مشرف في جوانب التسيير الفني و الإداري إلى أفضل منه

لا بد من الإسراع في:

- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.

- وضع أفضل و سائل الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية

- التركيز على عناصر التوجيه من قيادة و اتصال و تحفيز.

و في الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا ، كان واسعا جدا و إن كل ما

بذلناه من جهد و كل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في

انجاز هذا البحث و كانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن أسئلة المقترحة في دور وظيفة التوجيه

في تحسين تسيير النشأة الرياضية.

و نرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى .

## الكتب:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه) ", دار الوفاء  
لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2003.
2. أحمد ماهر: " الإدارة المبادئ والمهارات "، الدار الجامعية ( الطبع ، النشر ، التوزيع ) ،  
الإسكندرية ، 2001 / 2002 .
3. السيد حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر  
العربي، القاهرة، 1988 .
4. السيد عليوة ، سلسلة، تنمية المهارات للمديرين الجدد ، مصر أترك للنشر و التوزيع، 2001.
5. السعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية لإسكندرية، 1999.
6. إيهاب صبيح محمد رزيق: " الإدارة الأسس والوظائف " ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ،  
القاهرة ، 2001.
7. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002.
8. حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،  
ط1 ، الإسكندرية ، 2003 .
9. ديولد فان دالين (تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون : " مناهج البحث في التربية وعلم النفس " ،  
ط2، 1984.
10. سعد جلال: " التوجيه النفسي والتربوي والمهني "، دار الفكر العربي ، ط2 ، القاهرة ، 1992.
11. عفاف عبد المنعم درويش: "الإمكانات في التربية البدنية" ، منشأة المعارف الإسكندرية سنة  
1998.

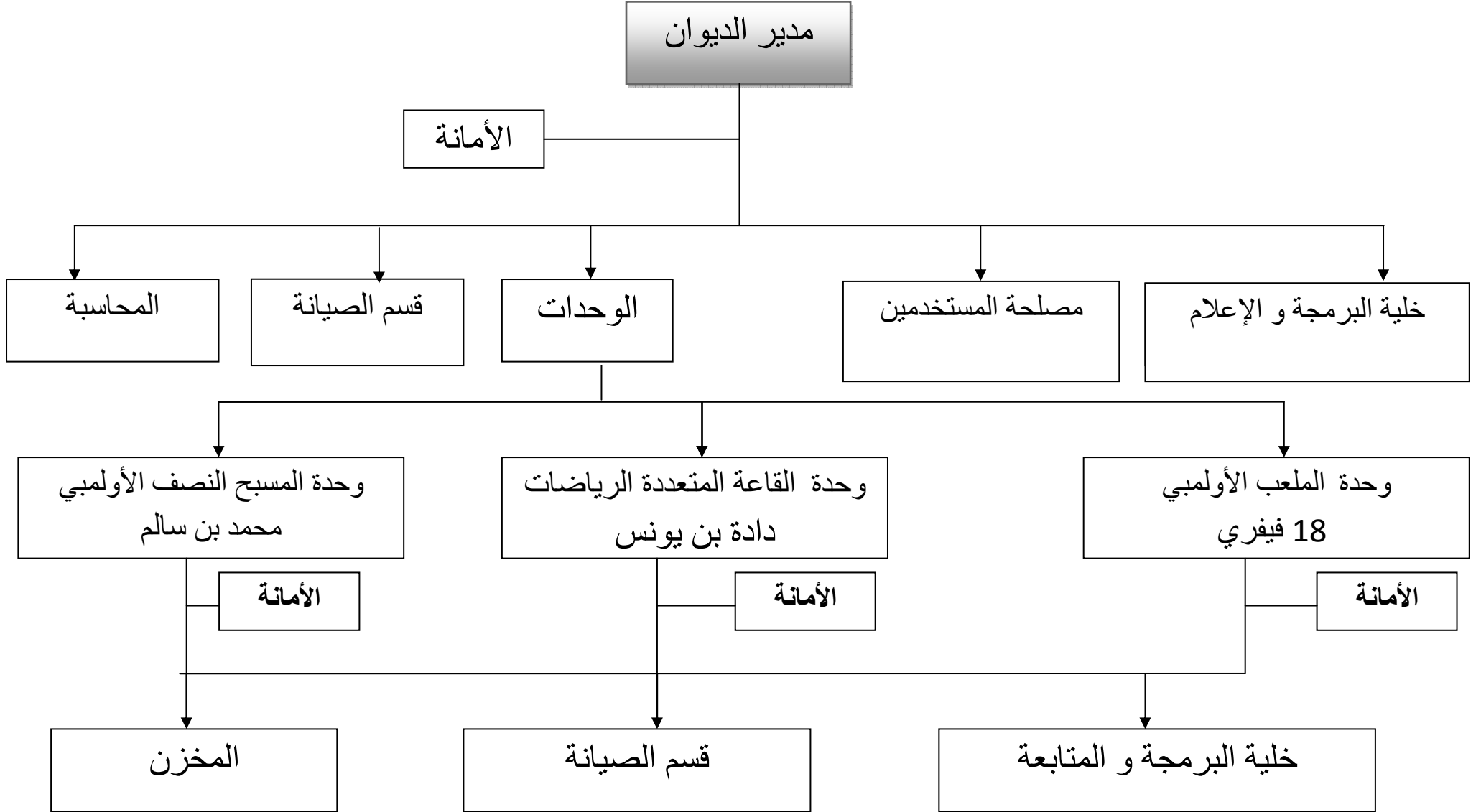
12. عبد الرحمان العيسوي: "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية (طباعة، نشر، توزيع)، الإسكندرية، 1998.
13. عصام بدوي: "موسوعة التنظيم الإدارة في التربية البدنية و الرياضية"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ن 2001.
14. علي عباس حبيب، الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية ، ط1 مكتب مديولي، القاهرة، 1997.
15. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002.
16. مفتي إبراهيم حمادة تطبيقات الإدارة الرياضية ، الدارس الجامعية ، الاتحادات الرياضية ، الأندية مركز الكتاب للنشر ، القاهرة 1999.
17. محمد نصر الدين رضوان ، المدخل إلى القياس في التربية البدنية و الرياضية ، ط 1، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة، 2006 .
18. محمد صبحي حسانين: "القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995، ص: 211.
19. محمد متولي عفيفي ، سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط 1 ، القاهرة، 2001.
20. مروان عبد المجيد: "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية" ، دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2000 .
21. موسى اللوزي ، تنمية الإدارية المفاهيم و الأسس و التطبيقات ، دار وائل للطباعة و النشر، 2000.

22. محمد فريد الصحن و آخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 1999 –  
2000.
23. مصطفى حسين، باهي، سيكولوجية، الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط 1 ان القاهرة  
، 2001.
24. طلحة حسام الدين ، مقدمة في الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط 1 ، القاهرة ،  
1997 .
25. نبيل الحسيني التجار ، الإدارة أصولها وانجازاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر و التوزيع  
الدقى ، 2003.

## المذكرات:

- ❖ بن روان حورية وآخرون : " دور مستشار التوجيه في متابعة المشكلات المدرسية " , مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس , المسيلة , 2003-2004 .
- ❖ حريزي عبد الهادي، و آخرون ، التسيير الإداري في الأندية الرياضية و علاقته بمردودية فرق كرة القدم، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس، الجزائر ، 2004 ، 2005.
- ❖ خيتم شامة و آخرون ، إتحاد القرار افداري في الانتاج باستعمال بعض الساليب الكمية ، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية جامعة المسيلة، 1999.
- ❖ لبنى عابي و آخرون ، دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري ن مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2003.
- ❖ معروف أحلام و آخرون أهمية الإتصال في رفع كفاءة المؤسسة ن مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس لإدارة الأعمال، المسيلة، 2004 ، 2005

# الهرم التنظيمي الإداري لديوان المركب



## ملخص البحث

تطرقنا في بحثنا الى دور وظيفة التوجيه في تطوير المنشآت الرياضية ، حيث جاءت اشكالية هذا البحث كما يلي :

مامدى مساهمة التوجيه كوظيفة و عملية متكاملة في رفع فاعلية تسير ادارة المنشآت الرياضية عن طريق تطبيق عناصرها واساليب ارشاد الفرد لاداء عمله ؟

وجاءت فرضيات البحث على الشكل التالي :

**الفرضية العامة :** لوظيفة التوجيه دور فعال بتطبيق جميع عملياتها (اتصال ، قيادة ، تحفيز ) في تحقيق أهداف المنشآت من تنسيق وتحسين و تقويم الاداء و النهوض بها .

**الفرضية الجزئية :** - للقيادة دور فعال في التأثير على الافراد و توجيههم .

- كلما كان هناك اتصال ( عمليات داخلية ) جيدة كلما تحققت الاهداف الادارية .

- التحفيز هو العامل الرئيسي لشعور الافراد بالاستقرار و الرضى في المنشأة ويساهم في رفع مردودية الموظفين .

و للاجابة على الاشكالية و التساؤلات سخرت عينة بحث مكونة من خمسين مهني بمدينة الاغواط ، شملت الدراسة المركب الرياضي لمدينة الاغواط ، حيث دامت مدة الدراسة شهرين كاملين ( مارس ، أفريل ) للنسبة الدراسية 2016/2017 .

وتم اتباع المنهج الوصفي في هذا البحث وذلك عن طريق توزيع استمارة استبيان على الموظفين . ومن خلالها توصلنا الى النتائج التالية :

- ابراز عدم المام معظم المسؤولين لمفهوم شامل للقيادة وهذا راجع الى تفسيرات الشخصية بهذا المفهوم حسب متطلبات كل منهم بوظيفة التوجيه ، وهذا ما يؤدي الى تحقيق الفرضية الاولى .
- مدى ادراك الموظفين المنشآت الرياضية لاهمية عنصر القيادة في العمل الاداري مما يسهل عليهم تنظيم وتسيير وادارة المنشآت الرياضية ، وهذا يؤدي الى تحقيق الفرضية الاولى .
- نستنتج ان تعريف المدراء للاتصال هو بصفة عامة عملية نقل المعلومات من طرف الى اخر قصد تسهيل المهام وتحقيق الاهداف ، وهذا يحقق الفرضية الثانية .
- هناك بعض المعايير المقترحة تعمل في مجملها لتوضيح أهم ما يمكن ان يتبعه المدير لتمرير افكاره وتوجيهاته المرتبطة بعملية الاتصال وهذا يحقق الفرضية الثانية .
- ميول معظم المدراء المنشآت الرياضية الى استعمال او تطبيق القيادة الديمقراطية في ادارة المنشآت الرياضية ، واعتبار عملية القيادة اساس لتحفيز الافراد ودفعهم الى العمل من خلال اثاره العمل الجماعي و النهوض بالكفاءات المشتركة بجميع الاشخاص وحسن استغلالها ، ثم تحقيق الفرضية الثالثة .

### الاقتراحات والتوصيات :

- تشجيع الطلبة و الباحثين للقيام باثراء الموضوع بصورة جيدة واكثر دقة .
- اجراء تربية تكوينية في مجال التسيير و التوجيه كمنشآت رياضية .
- اعتماد على المدراء المتخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الادارة .
- وضع هيكل تنظيمي خاص بالادارة ومراقبتها .
- تحسين الاستغلال وتوجيه الامكانيات الادارية والبشرية .