

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسبية بن بوعلي الشلف
كلية التربية البدنية و الرياضية
قسم إدارة و تسيير رياضي



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: التربية البدنية و الرياضية
التخصص: إدارة و تسيير إداري

العنوان

أساليب التسيير الرياضي في الاتحاديات
و علاقته بتطوير رياضة النخبة

من إعداد

العوادي فوزية

المناقشة بتاريخ 2017/07/06 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيس	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	أستاذ	كمال عكوش
مقرر	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	أستاذ	محمد يحيوي
مناقشا	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	دكتور	محمد طياب
مناقشا	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	دكتور	يوسف سعدي زروقي
مناقشا	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	دكتور	بورزامة جمال
مناقشا	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	أستاذ	منصور بلكل

كلمة شكر وتقدير

أحمد الله عزّ وجلّ الذي منّ عليّ بفضله وأعانني على إتمام هذا البحث، وأسأله الهداية والتوفيق في أعمالي مستقبلاً.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: د. يحيى محمد * الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه و مساعدته لنا طيلة إنجاز هذا البحث

كما أن لا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد.

شكراً جزيلاً

صبرينة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ، ب	مقدمة الجانب التمهيدي	
03	الإشكالية	
04	التساؤلات الجزئية	
04	الفرضية العامة	
04	الفرضيات الجزئية	
05	أسباب اختيار البحث	
05	أهداف البحث	
06	أهمية البحث	
06	تحديد المصطلحات	
10	الدراسات السابقة	
22	التعليق على الدراسات السابقة	
	الباب الأول : الجانب النظري	
	الفصل الأول : الإدارة العامة و الإدارة الرياضية	
25	تمهيد	
26	الإدارة العامة	-1
26	نبذة تاريخية	-1-1
27	ماهية الإدارة	-2-1
29	مفاهيم حول الإدارة	-3-1
30	الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى	-4-1
30	الإدارة العامة وإدارة الأعمال	-1-4-1
30	إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة	-2-4-1
31	الإدارة والعلوم الأخرى	-3-4-1
31	الإدارة علم أم فن؟	-5-1
31	الإدارة فن خالص	-1-5-1

32	الإدارة علم خالص	-2-5-1
32	الإدارة علم وفن	-3-5-1
32	مستويات الإدارة	-6-1
32	top management الإدارة العليا	-1-6-1
32	middle management الإدارة الوسطى	-2-6-1
33	first level management الإدارة المباشرة	-3-6-1
33	عناصر الإدارة	-7-1
33	التخطيط	-1-7-1
33	مفهوم التخطيط	-1-1-7-1
33	التنظيم	-2-7-1
34	مفهوم التنظيم	-1-2-7-1
34	التوجيه	-3-7-1
34	الرقابة	-4-7-1
35	المبادئ العامة للإدارة	-8-1
36	خصائص الإدارة	-9-1
37	أساسيات الإدارة	-10-1
37	الاتصال (communication)	-1-10-1
38	القرارات الإدارية (managerial dicissions)	-2-10-1
38	المسؤوليات (the responsibilies)	-3-10-1
38	السلطات (authoreties)	-4-10-1
38	التنسيق (cordination)	-5-10-1
39	الإجراءات الإدارية	-6-10-1
39	نظريات الإدارة	-11-1
39	النظرية التقليدية: (نظرية X)	-1-11-1
40	النظرية الحديثة: (نظرية Y)	-2-11-1
41	نظرية الإدارة التنظيمية	-3-11-1
42	الإدارة الرياضية	-2
43	مفاهيم حول الإدارة الرياضية	-1-2
44	مكونات الإدارة الرياضية	-2-2

44	المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية	-3-2
44	المهارة الفنية	-1-3-2
44	المهارة الإنسانية	-2-3-2
44	مهارة الاستيعاب الفكري	-3-3-2
45	صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة	-4-2
45	الشمول	-1-4-2
45	التكامل	-2-4-2
45	المستقبلية	-3-4-2
45	الانفتاح	-4-4-2
45	الدور الإجرائي للإدارة الرياضية	-5-2
46	المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية	-6-2
48	مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية	-7-2
49	مجالات الإدارة في التربية الرياضية	-8-2
50	خلاصة	

الفصل الثاني: التسيير الإداري

52	تمهيد	
53	تعريف التسيير	-1
53	المسير (المدير)	-2
54	طبيعة عمل المسير	-3
54	المهارات الإدارية للمسيرين	-4
54	المهارات الفنية	-1-4
54	المهارات الفكرية	-2-4
54	مهارات العلاقات الإنسانية	-3-4
55	أدوار المسيرين	-5
56	الأدوار التفاعلية	-1-5
56	الأدوار المعلوماتية	-2-5
56	الأدوار القرارية	-3-5
56	وظائف أو مبادئ التسيير	-6
57	التخطيط	-1-6

57	تعريف التخطيط	-1-1-6
58	أهمية التخطيط	-2-1-6
59	خطوات التخطيط	-3-1-6
60	أنواع التخطيط	-4-1-6
61	أساليب التخطيط	-5-1-6
63	التنظيم	-7
63	تعريف التنظيم	-1-7
63	أهمية التنظيم	-2-7
64	دعامات التنظيم	-3-7
64	مبادئ التنظيم	-4-7
65	أنواع و أشكال التنظيم	-5-7
65	التنظيم الرسمي	-1-5-7
65	التنظيم غير الرسمي	-2-5-7
66	التنظيم الوظيفي	-3-5-7
66	متطلبات التنظيم	-6-7
66	الإمكانات البشرية	-1-6-7
66	الهيكل التنظيمي	-2-6-7
66	القانون	-3-6-7
66	الموارد المالية	-4-6-7
66	عناصر التنظيم	-7-7
67	تحليل الأهداف	-1-7-7
67	وضع هيكل تنظيمي	-2-7-7
67	تصوير الهيكل التنظيمي	-3-7-7
67	التوجيه	-8
68	تعريف التوجيه	-1-8
68	أهمية التوجيه	-2-8
68	الاتصال و دوره في تبادل المعلومات	-3-8
69	التحفيز	-4-8
70	تصنيف الحوافز	-1-4-8

70	القيادة الإدارية	-9
70	مفهوم القيادة	-1-9
71	خصائص القيادة	-2-9
71	القائد و المدير	-3-9
72	أساليب القيادة	-4-9
72	القيادة الديمقراطية	-1-4-9
72	القيادة الدكتاتورية (السلطوية)	-2-4-9
72	القيادة البيروقراطية	-3-4-9
73	القيادة الفوضوية	-4-4-9
73	القيادة المبدعة	-5-4-9
73	الرقابة	-10
73	تعريف الرقابة	-1-10
74	أهداف الرقابة (المتابعة)	-2-10
75	خطوات الرقابة	-3-10
75	المقومات الأساسية لنجاح الرقابة	-4-10
76	أنواع الرقابة	-5-10
76	الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية	-1-5-10
76	الرقابة الوقائية و الرقابة المعالجة	-2-5-10
77	اتخاذ القرارات	-11
77	تعريف إتخاذ القرارات	-1-11
77	خطوات عملية اتخاذ القرار	-2-11
78	خلاصة	

الفصل الثالث: اتحادية ألعاب القوى و رياضة النخبة

80	تمهيد	
81	المنظمات الرياضية	-1
81	المنظمات الوطنية	-1-1
81	الاتحادات الأهلية	-1-1-1
82	اللجنة الأولمبية الأهلية	-2-1-1
82	منظمات الاحتراف	-3-1-1

82	المنظمات الدولية	-2-1
83	اللجنة الأولمبية الدولية	-1-2-1
84	الاتحادات الرياضية الدولية	-2-2-1
84	الاتحادية الدولية لألعاب القوى I.A.A.F	-2
84	الرئيس	-1-2
85	الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى F.A.A	-3
87	الإطار القانوني للاتحادية الجزائرية لألعاب القوى	-1-3
87	مهام الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى	-2-3
88	هياكل الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى	-3-3
88	الجمعية العامة	-1-3-3
89	مهام الجمعية العامة	-1-1-3-3
91	المكتب الفيدرالي	-2-3-3
91	مهام المكتب الفيدرالي	-1-2-3-3
92	الرئيس	-3-3-3
92	مهام الرئيس	-1-3-3-3
93	المصالح الفنية و الإدارية للاتحادية الجزائرية لألعاب القوى	-4-3
93	مهام الأمين العام	-5-3
94	شروط الواجب توفرها في المترشحين	-6-3
95	لجان التأديبية في الاتحادية	-7-3
96	الهيات و الوصايا	-8-3
96	رياضة النخبة	-4
97	تعريف رياضي النخبة	-1-4
97	أهداف رياضة النخبة	-2-4
97	حقوق و التزامات رياضي النخبة	-3-4
97	حقوق رياضي النخبة	-1-3-4
98	التزامات رياضي النخبة و ذات المستوى العالي	-2-3-4
99	خلاصة	

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: منهجية البحث

102	تمهيد	
103	منهج البحث	-1
103	أدوات وتقنيات البحث	-2
105	مجتمع الدراسة	-3
105	عينة البحث	-4
106	مجالات البحث	-5
106	المجال الزمني	-1-5
106	المجال المكاني	-2-5
107	صعوبات البحث	-6
107	الدراسة الإستطلاعية	-7
108	الأدوات الإحصائية المستعملة	-8
108	اختبار التربيع كاف X^2	-1-8
109	النسبة المئوية	-2-8

الفصل الخامس: عرض، تحليل و مناقشة النتائج

111	عرض و تحليل نتائج الاستبيان	-1
111	عرض و تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالتخطيط الإداري في الاتحادية و علاقته بتطوير رياضة النخبة.	-1-1
116	عرض و تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالتنظيم الإداري في الاتحادية و علاقته بتطوير رياضة النخبة.	-2-1
121	عرض و تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالتوجيه الإداري في الاتحادية و علاقته بتطوير رياضة النخبة	-3-1
125	عرض و تحليل نتائج المحور الخامس الخاص بتنمية العنصر البشري في الاتحادية و علاقته بتطوير رياضة النخبة	-4-1
131	تحليل نتائج المقابلة	-2
133	المناقشة العامة للنتائج	-3
133	التحقق من صحة الفرضية العامة	-1-3
135	تفسير و مناقشة نتائج الدراسة	-2-3
135	تفسير و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	-1-2-3
137	تفسير و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	-2-2-3

138	تفسير و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	-3-2-3
139	تفسير و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	-4-2-3
142		الاستنتاج العام
143		الاقتراحات
146		خاتمة
147		ملخص الدراسة
150		المراجع الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	الحجم و نوع المهارات لكل مستوى إدارة	01
71	التمييز بين القائد و المدير	02
73	خصائص القائد و مميزات القائد المبدع	03
85	رؤساء الاتحادية الدولية لألعاب القوى	04
111	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بالسؤال حول وضوح التخطيط الإداري	05
112	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بالسؤال حول وضوح الأهداف في الاتحادية	06
113	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بتناسب الأهداف و الإمكانيات المتاحة في الاتحادية	07
114	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بالتعامل بمرونة في تنفيذ الخطة.	08
115	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة برأي عمال التخطيط في الاتحادية.	09
116	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة برأي العمال في توزيع المهام .	10
117	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بوضوح المسؤوليات على مستوى الاتحادية	11
118	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بتقديم التقارير إلى رئيس واحد أو عدة رؤساء	12
119	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بوجود الهيكل التنظيمي من عدمه.	13
120	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بتأثير التنظيم على النتائج و تطوير رياضة النخبة	14
121	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة باستعمال المسؤولين أسلوب الأوامر اللفظية	15

122	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بالنمط القيادي	16
123	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بمشاركة العمال في الاتحادية عند مواجهة المشكلات	17
124	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى الاتحادية	18
125	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بتشجيع العامل على الأداء الجيد بتقديم الحوافز	19
126	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بإزالة الصعوبات	20
127	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة باحترام معايير الجودة.	21
128	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بمساهمة الجهود في تطوير رياضة النخبة	22
129	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة ببرامج وخطط التدريب.	23
130	يبين كل من التكرارات و كا ² المحسوبة و المجدولة الخاصة بشكل البرنامج التدريبي.	24

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
43	مجالات الإدارة الرياضية	01
56	أدوار المدير	02
62	نموذج برت PERT في تحليل شبكات العمل	03
86	الهيكل التنظيمي لألعاب القوى	04
111	دائرة نسبية تمثل ما إذا كانت هناك خطة واضحة موضوعة من طرف الاتحادية عند كل موسم رياضي	05
112	دائرة نسبية تمثل ما إذا كانت أهداف الاتحادية واضحة و مبرمجة مسبقا عند كل بداية موسم رياضي	06
113	دائرة نسبية تمثل مدى تناسب تلك الأهداف و الإمكانيات المتاحة من طرف الاتحادية.	07
114	دائرة نسبية تمثل ما إذا كان يسمح للموظف أن يتعامل بمرونة في تنفيذ الخطة.	08
115	دائرة نسبية تمثل تأثير التخطيط الحالي للاتحادية على نتائج رياضة النخبة	09
116	دائرة نسبية تمثل ما إذا كان هناك توزيع للعمل و المهام على الموظفين	10
117	دائرة نسبية تمثل مدى وضوح المسؤوليات على مستوى الاتحادية	11
118	دائرة نسبية تمثل ما إذا كان تقديم التقارير يكون إلى رئيس واحد أو عدة رؤساء	12
119	دائرة نسبية تمثل ما إذا كان للمنظمة هيكل تنظيمي	13
120	دائرة نسبية تمثل تأثير التنظيم على النتائج و تطوير رياضة النخبة	14
121	دائرة نسبية تمثل استعمال المسؤولين أسلوب الأوامر اللفظية	15
122	دائرة نسبية تمثل النمط القيادي في الاتحادية	16
123	دائرة نسبية تمثل مشاركة العمال في الاتحادية عند مواجهة المشكلات.	17

124	دائرة نسبية تمثل المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى الاتحادية	18
125	دائرة نسبية تمثل ما إذا كان هناك حوافز تشجع العامل على الأداء الجيد أثناء تأدية عمله	19
126	دائرة نسبية تمثل ما إذا كانت الإدارة تقوم بإزالة الصعوبات التي تواجه تنفيذ الأعمال.	20
127	دائرة نسبية تمثل احترام معايير الجودة في التسيير	21
128	دائرة نسبية تمثل م إذا كانت جهود تنمية المبدولة تساهم في تطوير رياضة النخبة	22
129	دائرة نسبية تمثل ما إذا كان هناك برامج و خطط من اجل تدريب الطاقم الإداري.	23
130	دائرة نسبية تمثل ما إذا كانت البرنامج التدريبية تكون بناءا على عملية تقييم أو برامج تنموية أو حاجة ملحة	24

مقدمة

مقدمة:

يعتبر المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للفرد فيه العديد من العمليات التربوية التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة فهو نشاط كأنه محرك يحول الطاقة البشرية لدى الفرد إلى طاقة منتجة كما تعتبر محرك حقيقي للاقتصاد و مجال خصب للاستثمار و ما لا يخف علينا أن كل دول العالم أبدت اهتماما كبيرا بهذا المجال فيظهر ذلك من خلال ما وفرتة من عوامل مساعدة لممارسة النشاط الرياضي البدني و ما استحدثته من منشآت رياضية مجهزة تماما و انتهاج الأسلوب العلمي في إدارتها لتلك الهيئات و ذلك وفق ما يفرضه عصر التغيير السريع و التكنولوجيا من متطلبات و بضبط القوانين الخاصة لمختلف النشاطات الرياضية فيلقب هذا العصر بعصر الإدارة التي أصبحت أكثر تعقيداً، فالإدارة الرياضية الحديثة يقع على عاتقها تقديم وظائف فنية غاية في الدقة و على مستوى رفيع جداً من الأداء و الكفاية رغم العقبات التي قد تعرقل عملية تحقيق الأهداف المسطرة، حيث تكمن مهمة الإدارة الرئيسية في كيفية تغيير ما هو كائن بقهر حالة التخلف و إحداث ما يجب أن يكون من تنمية إدارية كما أنها عبارة عن عملية تنمية للعنصر البشري لأنه الضمان الوحيد لبعث الحياة في كافة المجالات .

و الميدان الذي تهدف هذه الدراسة لتنميته هو رياضة النخبة لاتحادية ألعاب القوى و يقصد برياضة النخبة و المستوى العالي ذلك الحد من الأداء الرياضي الذي تحقق فيه نتائج من المستوى الدولي أو العالمي، فهي بذلك تعتبر مثل الواجهة التي من شأنها أن تعرف بالبلد، و كذا الدور البالغ الذي تلعبه في رفع معنويات الجماهير خاصة أن ألعاب القوى ذات شعبية واسعة فهي تعتبر أم الرياضات و كون اتحادية ألعاب القوى من بين أكبر المنظمات الرياضية.



وفي دراستنا هذه سنحاول إبراز التسيير الإداري و علاقته بتطوير رياضة النخبة و الأثر الذي يمكن أن توقعه أساليب التسيير على رياضة النخبة و على تحقيق نتائج ايجابية، وبهذا سنقسم بحثنا إلى بابين الأول به ثلاث فصول نظرية و الثاني نخصه للجانب التطبيقي و به فصلين .

في الباب الأول : الفصل الأول منه سنتطرق فيه الإدارة العامة و الادارة الرياضية محاولين إبراز أهميتها في تطوير الأساليب المتبعة في التسيير أما الفصل الثاني فهو خاص بالتسيير الإداري و مبادئه بحيث سنعرف فيه التسيير و نبين أهم الوظائف الإدارية بما فيها التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة خاصة في المجال الرياضي أما الفصل الثالث فنخصه لاتحادية العاب القوى و كذا رياضة النخبة .

أما الباب الثاني خاص بالجانب التطبيقي فنقسمه إلى فصلين الأول خاص بالجانب المنهجي أما الثاني خاص بمناقشة النتائج المتحصل عليها.



الجانب التمهيدي

1- الإشكالية :

عرفت السنوات الأخيرة اجتياح ظاهرة الرياضة للعالم فهي تدخل في جميع مجالات المجتمع سواء كانت سياسية أو تربوية أو اجتماعية أو ثقافية أو قانونية و حتى ديمغرافية، ففوة حضورها في جميع الميادين هي ما دفع بالكثير من دول العالم إن لم تكن اغلبها وكذلك العديد من المنظمات الدولية حكومية كانت أم لا بالاهتمام بالرياضة و استغلالها في ترويج أفكارها و تحقيق أهدافها¹ ، فالرياضة اليوم صارت عبارة عن نشاط بشري في حاجة إلى كل ما يمكن أن تقدمه الإدارة التي صارت اليوم عماد تقدم و تطور كافة الأنشطة البشرية.²

و نظرا للتغيرات الطارئة التي يشهدها العالم في شتى الميادين فان استحداث طرق التسيير أصبح من أهمها حيث أن الاتحاديات الدولية تسعى إلى تطوير للرياضة نفس الشيء بالنسبة للاتحادية العباب القوى الجزائرية تسعى إلى تكوين رياضيي نخبة حيث همت إلى توفير الأموال و إقامة المركبات و المنشآت الرياضية الضخمة التي تسهل عمليات التكوين والتدريب لكن كل هذا ليس كاف لوحده لتحقيق أداء رفيع المستوى بل هي أيضا بحاجة إلى إدارة و تنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة فالمؤسسة الرياضية تحتاج إلى إداريين ذوي كفاءة و خبرة عاليتين للاستفادة من الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة و لكل مؤسسة رياضية إطار يحدد وظائفها و تحدد صلاحية كل فرد طبقا للوائحها و قوانينها الداخلية، وكذا إتباع استراتيجيات و سياسات في سعيها لتحقيق أهدافها غير أننا نجد أن متجهات أو أساليب متنوعة في تطبيق أدوات الإدارة تشترك جميعها من حيث أنها ترمي إلى تحقيق الأهداف المنشودة فان توفير الإمكانيات المادية و المالية لا يكف لوحده و لذلك كان من الضروري إتباع الأساليب و الطرق العلمية في تنفيذ أنشطتها و تجسيد برامجها وصولا لتحقيق الأهداف.³

¹ Fates , youcef, sport et politique en Algerie, L'harmattan, Paris, 2009, P 18.

² مفتي ابراهيم، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط1، 1999، ص 17.

³ طلحة حسام الدين، د. عدلة عيسى مطر، الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى مرآز الكتاب للنشر، القاهرة 1994، ص25

التفتح سمح بدخول مؤسسات متعددة الجنسيات بأحدث طرق التسيير الإداري بنشوء المناجمنت لمواكبة التغيرات لابد من المؤسسات الجزائرية الإسراع في تحديث الإدارة و بما أننا في المجال الرياضي و بالخصوص الرياضة الذات الشعبية في بلادنا ألا و هي رياضة ألعاب القوى فان المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات لها أهدافها فعليها أيضا الإسراع بإدخال التقنيات الحديثة للتسيير الحالي وتتبع استراتيجيات و سياسات و أساليب متنوعة لتحقيق أهدافها ومن اجل تحقيق هاته الأهداف المنشودة فان توفير الإمكانيات المادية لا يكف لوحده و لذلك كان من الضروري إتباع الأساليب و الطرق العلمية في تنفيذ أنشطتها و تجسيد برامجها و من هنا نطرح الإشكالية التالية:

• ما هو واقع أساليب التسيير الإداري في الاتحاديات "اتحادية ألعاب القوى نموذجاً"

وعلاقته في تطوير رياضة النخبة؟

2- التساؤلات الجزئية :

- ما هو واقع عنصر التخطيط في تطوير رياضة النخبة ؟
- ما هو واقع عنصر التنظيم في تطوير رياضة النخبة؟
- ما هو واقع عنصر التوجيه في تطوير رياضة النخبة ؟
- كيف يساهم تنمية العنصر البشري بالاتحادية في تطوير رياضة النخبة؟

3- الفرضية العامة:

• أسلوب التسيير الإداري الحالي في الاتحاديات يساهم تطوير رياضة النخبة؟

4- الفرضيات الجزئية:

- التخطيط الحالي يساهم في تطوير رياضة النخبة.
- التنظيم الحالي يساهم في تطوير رياضة النخبة.
- التوجيه الحالي يساهم في تطوير رياضة النخبة.
- تنمية العنصر البشري في الاتحادية تؤثر في تطوير رياضة النخبة

5- أسباب اختيار البحث :

5-1- أسباب موضوعية :

- أهمية موضوع التسيير الإداري في الرياضة.
- الدور الذي تلعبه الإدارة و التسيير في تحسين مستوى النوادي الرياضية.
- الكشف عن الحواجز البيروقراطية للتسيير الإداري الرياضي أو مدى مرونة الإدارة في الأوساط النخبوية.

- المساهمة في الرفع من مستوى رياضة ألعاب القوى الجزائرية.

- نقص التطرق إلى مثل هذه المواضيع.

5-2- أسباب ذاتية:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- تحفيز المسؤولين للاهتمام أكثر بهذا الموضوع.

6- أهداف البحث :

- الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية .
- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في ألعاب القوى.
- الكشف عن الحواجز البيروقراطية أو مدى مرونة الإدارة الرياضية في تأطير رياضة ألعاب القوى.
- الإشارة إلى ضرورة وجود أخصائيين في الإدارة الرياضية من أجل تسيير ناجع وفعال.
- إظهار أهمية العلاقة الموجودة بين التسيير الإداري و الأداء الرياضي النخبوي لألعاب القوى.
- توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم.

7- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث الذي يدور موضوعه حول التسيير الإداري وفعاليتها في رفع من مستوى الأداء الرياضي النخبوي لألعاب القوى فيما يلي:

إبراز أهمية القانون في التنسيق بين العمليات الإدارية بالإضافة إلى أهمية الدراية التامة بالمبادئ العامة للإدارة من أجل التقدم و النجاح للهيئة الرياضية بالتالي اكتشاف أنسب وأحسن الطرق للإدارة السليمة و الفعالة و الناجعة، كذا إبراز أهمية التسيير الإداري في زيادة الإنجاز الرياضي و تطويره.

كما تكمن الأهمية في محاولة إظهار ما يجب على المسيرين من مهام و أعمال تهدف إلى ترقية وتطوير مستوى النخبة الوطنية و بعدها إبراز مدى مرونة الإدارة في الأوساط الرياضية النخبوية لألعاب القوى، والكشف عن الحواجز البيروقراطية.

8- تحديد المصطلحات:

• الإدارة:

أ- لغة: أدار ، إدارة الشيء جعله يدور

الإدارة (دور الشيء) الجهاز الذي يسير أمور مؤسسة أو شركة و يشرف على أعمالها.

ب - اصطلاحاً: الإدارة هي " management " و تعني " الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة و قيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الانجازات الفعالة و الكافية لتحقيق ابسط الاحتمالات في النجاح.¹

ج - إجراء: التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

• الإدارة الرياضية: هي عملية تخطيط و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و

¹ د. مروان عبد الحميد إبراهيم: " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية "، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000 ، ص : 52.

استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.¹

• التسيير

أ- لغة:

سَيَّرَ يُسَيِّرُ ، تسييراً ، فهو مُسَيِّرٌ ، والمفعول مُسَيَّرٌ

سَيَّرَ الشَّيْءَ : أسارَه ؛ حرَّكَه ، جعله يسير .

ب- اصطلاحاً: التسيير الإداري هو مسانيرة التعقيد و الجزئيات التي تواجه الإدارة، فيوجود تسيير دقيق

فإن المؤسسات خاصة الضخمة و المعقدة منها، تتخلص من الفوضى التي قد تهدد وجودها

الحقيقي، و يوفر درجة من الانتظام و التنسيق.

ج- إجراء: التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المشتقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط،

التنظيم، التوجيه، الرقابة لتحقيق الأهداف.

• التخطيط:

أ- لغة:

خَطَّ / خَطَّطَ لِيُخَطِّطَ ، تخطيطاً ، فهو مَخَطِّطٌ ، والمفعول مَخَطَّطٌ

خَطَّ الكتابَ : سطره

خَطَّ رَسْمًا : رَسَمَهُ

ب- اصطلاحاً: التخطيط أنه مرحلة التفكير في المستقبل و التنبؤ بالمشكلات و الإمكانيات و

الاحتياجات لهذا المستقبل.²

ج- إجراء: عملية تحديد أهداف المشروع و الطرق المناسبة لإرشاد الأفراد في القيام بعملهم .

¹ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سابق، ص25.

² محمد فوزي، من آلية التربية الرياضية جامعة المنيا جمهورية مصر ، ورقة دراسية منشورة للمشاركة رقم 235، بعنوان: التخطيط، منشورات إلكترونية للأكاديمية الرياضية العراقية، 2007 ، ص97.

• التنظيم:

أ- لغة:

نَظَّمَ يَنْظِمُ ، تنظيماً ، فهو مُنظَّم ، والمفعول مُنظَّم ، نَظَّمَ اللُّؤْلُؤَ : وَضَعَهُ وَرَتَّبَهُ فِي عَقْدٍ ، نَظَّمَ الشَّعْرَ : نَظَّمَهُ ، أَيَّ أَلْفَهُ.

ب- اصطلاحاً: هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أنه يعني

بناء الهياكل الداخلية للأعمال و ارتباطها ببعضها البعض، و بناء الهيكل يتضمن تحديد الأنظمة

التي تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة.¹

ج- إجراء: يقصد بالتنظيم بناء الهياكل الداخلية للأعمال، و ارتباطها ببعضها ببعض .

• التوجيه:

أ- لغة:

وَجَّهَ / وَجَّهَ إِلَى يُوَجِّهُ ، توجيهاً ، فهو مُوجِّهُ ، والمفعول مُوجَّه

وَجَّهَ الشَّيْءَ أَوْ الشَّخْصَ : جعله يأخذ اتجاهاً معيناً

وَجَّهَ الشَّخْصَ : شَرَّفَهُ وَجَّهَهُ أَمَامَ الْحَاضِرِينَ .

ب- اصطلاحاً: يعرف التوجيه أنه عملية التعامل مع العامل الإنساني، و هي مطلوبة بسبب

الخصائص المميزة للإنسان، التي تجعلها وظيفة أساسية للإدارة، فهي تشمل القيادة و التحفيز و

حسن التواصل و غيرها من عمليات التأثير على العاملين، بهدف التأكد من تحقيق أهداف

المنظمة.²

ج- إجراء: هو توجيه الإنسان إلى تطبيق و تنفيذ ما هو مطلوب منه.

¹ د. مروان عبد الحميد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، نفس المرجع السابق، ص 59

² - نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص89.

• التّمية:

أ- لغة:

نَمَى يَنْمِي ، نَمَّ ، تَمْيَةً ، فهو مُنَمِّ ، والمفعول مُنَمَّى

نَمَّى إنتاجه : زاده وكثره ، رفع معدله

نَمَّى الأمر : طوره .

ب-اصطلاحاً: التّمية مفهوم معنوي يعبر عن عملية ديناميكية تنتج من التدخل الإرادي للمجتمع

لتوجيه التفاعل بين الطاقات و الإمكانيات الكامنة للمجتمع.

ج- إجراء: هي وسيلة لزيادة قدرة المجتمع الرياضي على النمو و التطور و الارتقاء بمستوى المنافسة.

• أساليب:

أ- لغة:

مفرد أسلوب و هو الطريق، طريقة، مذهب، نمط.

ب-اصطلاحاً: هي الطرق و المناهج في تسيير المؤسسة.

• رياضة النخبة: حسب المادة 22 من قانون رقم 10-04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية

رياضي النخبة و المستوى العالي تتمثل في التحضير و المشاركة في المنافسات المتخصصة

الهادفة إلى تحقيق أداء يقيم على أساس المقاييس التقنية الوطنية والدولية و العالمية¹ ، إذا

رياضي النخبة هو " كل رياضي أو مجموعة رياضيين حققوا أداء رياضي ذات مستوى عالمي-

وطني-أو دولي".

¹ قانون رقم 04-10 مؤرخ 19 أوت 2004 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية.

9- الدراسات السابقة :

رغم أهمية الموضوع إلا أنه ليس هناك دراسات سابقة بل وجدنا بعض الدراسات المشابهة من

أهمها مايلي :

9-1- دراسة بعنوان : " التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد

القانوني التشريعي) " للباحثة: افروجن غنية تحت إشراف الأستاذ الدكتور بن عكي محند آكلي، جامعة

الجزائر، معهد التربية البدنية و الرياضية بسيدي عبد الله، السنة الجامعية 2007/2008 .

الإشكالية المطروحة:

تهدف الطالبة إلى الكشف عن مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات

العالمية و إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء الرياضي النخبوي في كرة القدم .

الفرضيات:

قدمت الباحثة الفرضية العامة التالية: التسيير الإداري الحالي للنوادي النخبوية لكرة القدم

الجزائرية ساهم في سوء مستوى الأداء الرياضي .

و قدمت الفرضيات الجزئية التالية :

- التخطيط الإداري الحالي في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى

الأداء الرياضي .

- التنظيم الإداري الحالي في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى

الأداء الرياضي .

- التوجيه الإداري الحالي في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى

الأداء الرياضي .

- الجانب القانوني التشريعي للتسيير الإداري الحالي للنوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي.

أهداف الدراسة:

- الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية .
- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم .
- الكشف عن كيفية تأطير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأوساط النخبوية لكرة القدم .
- إظهار أهمية البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري و النقائص الموجودة .
- ترسيخ الاتجاهات الايجابية نحو الاهتمام بالجانب القانوني .
- الكشف عن الحواجز البيروقراطية أو مدى مرونة الإدارة الرياضية في تأطير رياضة كرة القدم.
- الإشارة إلى ضرورة وجود أخصائيين في الإدارة الرياضية من اجل تسيير ناجح وفعال .
- إظهار أهمية العلاقة الموجودة بين التسيير الإداري و الأداء الرياضي النخبوي لألعاب القوى .
- توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم .

المنهج المتبع:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و قد استخدمت الاستبيان و المقابلة الشخصية، يتكون مجتمع الدراسة من 438 شخص بين مسيرين مدربين و رياضيين.

نتائج الدراسة:

أسفرت النتائج إلى ما يلي :

- أن التسيير الإداري الحالي لنادي النخبة لكرة القدم يعاني من انعدام التخطيط، سوء التنظيم و التوجيه الإداري.

- أن الجانب التشريعي يعاني من فراغات عديدة ، و من عدم مواكبته للتطورات الحاصلة في الميدان بالإضافة إلى المستوى الضعيف للمسيرين الذي انعكس سلبا في تسيير نوادي النخبة لكرة القدم.

9-2- دراسة بعنوان: " التنمية الإدارية و دورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر(دراسة حالة وزارة الشباب و الرياضة)، للباحث : مبروك قارح، تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد اليمين بوداود، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية و الرياضية بسيدي عبد الله، السنة الجامعية 2008/2007.

الإشكالية المطروحة :

إلى أي مدى يمكن أن تسهم التنمية الإدارية في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر؟

الفرضيات:

1- ترتبط قدرة مبادئ التنمية الإدارية في العملية التنموية على تحسين التسيير الرياضي بمستوى التطوير في العناصر المتضمنة آل من المنظمات الإدارية والإجراءات والأساليب والموارد البشرية والمنظمات.

2- توافر مقومات التنمية الإدارية التي من شأنها أن تفضي إلى تحسين التسيير الرياضي في الجزائر يبقى مرهون بالقرار السياسي والذي يشترط مستوى عال من الإذعان من قبل العاملين في الإدارة الرياضية.

3- يرتبط مستوى التنمية الإدارية في المجال الرياضي بالعوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والفكرية، والتكنولوجية، والتنظيمية .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى كشف الواقع الرياضي الجزائري و الإلمام بخفاياه و إلى كشف العلاقات السببية من اجل الوقوف على أسباب التردى فى النتائج و من ثمة الانتهاء إلى التعميم بشأن العلاقات بين الأسباب و الأعراض.

المنهج المتبع:

اتبع الطالب فى بحثه المنهج الوصفى و استعمل أداة الاستبيان، حيث شملت عينة الدراسة إطارات من الوزارة على المستوى المركزى بلغ عددهم 25 إطار.

نتائج الدراسة :

أسفر تحليل النتائج على أن التنمية الإدارية لها دور فى نجاح عملية التسيير الرياضى، و فى فعاليته من خلال تحديث و تحيين القوانين الصادرة و ذلك بالتعاون بين الأفراد، و بهذا يكون الباحث قد اثبت الفرضيات البحثية.

9-3- دراسة بعنوان: التخطيط فى إدارة الأندية الرياضية (دراسة متمحورة حول البعد التنظيمى، دراسة حالة الأندية الرياضية - صعدة باليمن)، إعداد الباحث عبد العزيز محمد الحاج، إشراف الأستاذ الدكتور بن عكى محند آكلى، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية و الرياضية بسيدي عبد الله، سنة (2008).
-الإشكالية المطروحة:

هل التخطيط فى ادارة الهيئات الرياضية له دور فى رفع مستوى الفرق الرياضية وتحسين

المستوى و تحقيق الأهداف؟

و اتبع بالتساؤلات الفرعية التالية :

- هل تعتمد المنشآت الرياضية على التخطيط في تحقيق أهدافها ؟ .
- ما هو الدور الفعال لعمليات الرقابة و الإمكانيات المادية و البشرية؟، و هل تتوافق مع التنظيم داخل المنشأة الرياضية؟ .
- إلى أي مدى يمكن اعتبار وظيفة التخطيط مجدية داخل إدارة المنشآت الرياضية، بما يؤدي لتطويره؟ .

الفرضيات:

الفرضية العامة : الاهتمام بالتخطيط و وضع الخطط المناسبة و تطبيقها في عملية إدارة و تسيير الأندية الرياضية يعمل على السير الحسن و المنظم داخل المنشأة و تحقيق أهدافها.

الفرضيات الفرعية :

- وجود أجواء تنظيمية داخل المنشأة تمكننا من تحقيق الأهداف بشكل جيد و ايجابي .
- تطبيق الوظائف الإدارية منها الرقابة له تأثير ايجابي في النهوض بالمنشآت و تحقيق الأهداف المرسومة المخطط .
- الإمكانيات بشقيها المادية و البشرية، داخل المنشأة يزيد من تحقيق أهداف المنشأة المسطرة.

أهداف الدراسة:

ترمي الدراسة إلى تدعيم النهوض بالرياضة إلى المستويات العليا و كذا الوصول إلى آلية العمل داخل المنشأة الرياضية، و مدى تطبيق الوظائف الإدارية داخل إدارة الأندية الرياضية.

المنهج المتبع:

انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استعان في بحثه بأداة الاستبيان، و تقنية المعالجة الإحصائية كانت باستعمال كا² و النسبة المئوية، و قد أجرى الباحث دراسته بعد توزيع الاستبيان على

عينة مختارة عشوائيا عددها 55 عضو من الأندية الرياضية بصعدة - اليمن.

نتائج الدراسة:

خلص الباحث في الختام إلى مجموعة من النتائج التي تفيد انعدام التخطيط و عدم استعمال

الطرق العلمية في الإدارة، نذكر منها :

- عدم وجود جو ملائم يسوده التنظيم و التشاور في عملية تسيير و تنفيذ المخططات .
- إيصال المعلومات من القمة الى القاعدة كان يتم في شكل توجيهات، معرضة للتغيير في اي لحظة، و انه لا يتم التعامل بالإجراءات الرسمية .
- وجود عدم رضا بالتنظيم السائد في المؤسسة من قبل الاداريين، ما يدل على ان المؤسسة يسودها النظام العشوائي .
- القيام بالدراسات و تكثيف البحوث يساهم ايجابيا في تطوير الافكار و يرسخ التعليم و يبين النقص و يصلحه .
- عدم وجود إدارات للرقابة داخل إدارات الأندية، و هذا شئ يعيق و يقلل من أهمية متابعة التنظيم و أيضا تنفيذ المخططات و متابعتها و محاولة تصحيحها إذا خرجت عن مسارها .
- وظيفة الرقابة داخل إدارات الأندية الرياضية تعاني من التساهل و التهاون و ليس لها أي دور في متابعة المسيرين و الإداريين داخل المؤسسة، ما يؤدي إلى الإهمال و اللامبالاة في تسيير العمل و تعميم الفوضى .
- إدارة الرقابة غير مستقلة في عملها.
- عدم توفر المنشآت على الإمكانيات اللازمة لاستيعاب الممارسين، و هذا يعيق تنفيذ المخططات و يصعب تنفيذها ..

9-4- دراسة بعنوان: سياسة التمويل و دورها في التأثير على المردود الرياضي لرياضي النخبة

(حالة الاتحادية الجزائرية لكرة السلة)، إعداد الطالبة نوال زهية، تحت إشراف الأستاذ الدكتور

بن عكي محند آكلي، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية و الرياضية بسيدي عبد الله، السنة

الجامعية 2008/2007.

الإشكالية المطروحة:

إلى أي مدى تساهم سياسة التمويل في التأثير على المردود الرياضي لرياضي النخبة لكرة السلة .

و طرح الباحث التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي شروط و حوافز تحقيق الأداء الرياضي الجيد لرياضي النخبة لكرة السلة؟
- ما هو دور السياسة المالية في تحقيق الأداء الرياضي الجيد لرياضي النخبة لكرة السلة؟
- ما هي إجراءات دعم الإيرادات المالية للاتحادية؟

الفرضيات:

طرح الباحث الفرضية العامة التالية : للسياسة التمويلية دور فعال في توفير الموارد المالية

الضرورية و تسييرها حسب متطلبات الأداء رياضي النخبة لضمان الظروف الملائمة لتحقيق مردود

رياضي جيد في كرة السلة .

الفرضيات الجزئية :

- إن الأداء الرياضي الجيد لرياضي النخبة لكرة السلة يتطلب شروط و حوافز ملائمة تساهم في

رفع مستوى الأداء الرياضي .

- للسياسة المالية دور هام في توفير الشروط و المتطلبات الضرورية لتحقيق مردود رياضي جيد

لرياضي النخبة لكرة السلة .

- للتسويق الرياضي دور في دعم الإيرادات المالية لاتحادية كرة السلة من خلال السياسة التمويلية و هذا لتغطية العجز المالي.

أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى معرفة دور السياسة المالية و التأثير على المردود الرياضي من خلال تحصيل الإيرادات و العمل على زيادتها من جهة، و الكفاءة في إنفاقها فيما يتوافق مع شروط و ظروف تحقيق المردود الرياضي المنتظر.

كما تهدف الى:

- معرفة أهم شروط الأداء الرياضي الجيد خاصة فيما يتعلق بريضة النخبة و المستوى العالي .
- أهمية احترام مقاييس و شروط الأداء الجيد، من خلال توظيف الأموال و الإمكانيات اللازمة، سواء مادية، منشآت، ملاعب، أجهزة، ميزانيات، او بشرية .
- محاولة إبراز دور الإعلامي في تهذيب السلوكات العدوانية لدى الجمهور أثناء التعليق على المباراة .
- إبراز أهمية الكفاءات المهنية المتخصصة في التسيير المالي . السياسات "المبادئ أو القواعد" التي تتبعها الاتحادية لتحقيق الأهداف المسطرة بصفة عامة و بشكل خاص في بطولة القسم الوطني الأول.

المنهج المتبع:

تبعت الطالبة في البحث المنهج الوصفي التحليلي، و استعملت طريقة الاستبيان و المقابلة كما

أجرت تريبا ميدانيا.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى وجود ضعف مالي و مادي، بالإضافة إلى عدم اعتماد سياسات مالية و تمويلية ناجعة و واضحة و مخطط لها، و انعدام المسيرين المختصين في التمويل الرياضي .

9-5-دراسة بعنوان: دور التخطيط في تطوير المستوى الرياضي في مصر، من اعداد الباحث ابراهيم

محمود عبد المقصود، لسنة 1980 بمصر.

الهدف من الدراسة:

كيفية دراسة عناصر التخطيط الرياضي في عملية التطوير.

نتائج الدراسة:

- الأهداف غير واضحة في التخطيط الرياضي في مصر و التخطيط الرياضي لا وجود له .
- عدم توفر الإمكانيات البشرية (المدرسين و الإداريين) .
- عدم وجود تخطيط ملزم لكل الهيئات.

9-6-دراسة بعنوان¹: مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي"

من إعداد الطالب : بورزامة رابح و تحت إشراف الدكتور : بن عكي محمد أكلي ، معهد التربية البدنية و الرياضية ، جامعة الجزائر ، دفعة: 2004.

الإشكالية:

و تعرضت الإشكالية إلى: مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود

¹- بورزامة رابح، مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي، جامعة الجزائر دراسة حالة وزارة الشباب و الرياضة، معهد التربية البدنية و الرياضية بسبيدي عبد الله، 2007/2008، ص13.

الرياضي للقائد الإداري من خلال نمط قيادته، و هل يؤثر على تنمية المردود الرياضي لدى الفرق المتعاقد مع منشأته؟ .

فرضيات الدراسة:

و كانت فرضيات البحث كما يلي:

الفرضية العامة: للقيادة الإدارية للمنشآت الرياضية انعكاس على نجاعة المردود الرياضي .

الفرضيات الجزئية :

1- من بين الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية : النمط الأوتوقراطي، النمط فوضوي ، النمط المستبد،

النمط الديمقراطي، هذا الأخير له انعكاس على نجاعة المردود الرياضي .

2- لسمات شخصية القائد الإداري للمنشأة الرياضية انعكاس على نجاعة المردود الرياضي .

3- للاتصال بين القائد الإداري و عماله ورؤساء النوادي الرياضية داخل المنشأة الرياضية انعكاس

على نجاعة المردود الرياضي.

نتائج الدراسة:

و توصل الطالب إلى النتائج التالية :بعد دراسة بعض الفرضيات مسبقا و المتمثلة في أن القيادة

الإدارية للمنشأة الرياضية لها انعكاس سلبي، و هذا راجع إلى النمط المعمول ه ب من طرف القائد، فإذا

كان مستبدا في إدارة المنشأة الرياضية فهذا ما ينعكس سلبا على آدائه و ذاك النتائج المحققة على أرض

هذه المنشأة، فالقائد الإداري له دور اجتماعي رئيسي يقوم به، أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة

(الإتباع و) يتسم هذا الدور نبأ تكون له القدرة على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ

هدف الجماعة .و هكذا يمكن النظر إلى أن القيادة لها دور اجتماعي كما يمكن النظر إليها على أنها

سمة شخصية و عملية سلوكية، و القيادة دوما تفاعل اجتماعي نشط مؤثر و موجه و ، ليست عملية جامدة تتكون من وجود مركز و مكانة و قوة.

9-7-دراسة بعنوان: تسيير الاتحاديات الرياضية و مدى تطبيق الإعداد النفسي لرياضي النخبة (حالة ياضي النخبة في ألعاب القوى) قام بها محمد أحمد على منصر.

أهداف الدراسة:

- إظهار أهمية الإعداد النفسي لرياضي النخبة في ألعاب القوى و محاولة الربط بين المهام النظرية للاتحادية و مدى تطبيق هذه المهام في الميدان، كما هدفت دراسة الباحث محاولة البحث عن المهام النظرية للاتحادية و مدى تطبيق هذه المهام في الميدان، وكذلك البحث عن الأسباب الحقيقية في عدم وجود أخصائيين نفسيين رياضيين لمتابعة و تأطير رياضي النخبة في ألعاب القوى و ما هي سبل معالجة الإشكال .

- الإشارة إلى المتابعة الشاملة لرياضي النخبة من قبل المسير، المدرب، الطبيب، الأخصائي النفسي الرياضي لضمان التحضير التكامل للرياضيين .لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي للبحث في علاقة تسيير الاتحاديات الرياضية و الإعداد النفسي الرياضي من خلال الدور الذي يلعبه الأخصائي النفسي في هذا الجانب باستخدام استمارة الاستبيان و المقابلة الشخصية، و آراء المسيرين و المدربين، بحيث كان حجم العينة جميع مسيري الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى وعددهم 11مسير، و 28 مدرب و 36 رياضي نخبة في ألعاب القوى.

نتائج الدراسة :

أهمية وعي المسيرين بالجانب النفسي لرياضي النخبة و أن القوانين و المراسيم المسيرة للحركة الرياضية تنص على ضرورة متابعة الرياضيين و إعدادهم من جميع الجوانب(البدنية، المهارية، الخطئية،

النفسية)، كما أشارت إلى عدم وجود سياسة تكوين يتخذها المسيرين للحركة الرياضية الوطنية، باعتبار أن قرار المسيرين هو الأساس في تكوين هذا الإطار المختص أو استقدامه من الخارج و بهذه الطريقة يمكن الوصول إلى إعداد رياضي النخبة بشكل متكامل و منسجم نفسيا وبدنيا، فعدم وجود أخصائي نفسي يؤثر سلبا على النتائج الرياضية. كما أنه على المسيرين أن يحرصوا على أن تكون مقاييس وإعداد رياضي النخبة مدروسة وفق ما تتطلبه المنافسات العالمية الرفيعة المستوى من أجل أن يحقق الرياضيين النتائج المراد الوصول إليها .

9-8-دراسة بعنوان: القيادة الإدارية و انعكاساتها على مردود و فعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية قام بها ديلمي محمد تحت إشراف الأستاذ الدكتور د عبد اليمين بوداود.

أهداف الدراسة:

إبراز دور القائد الإداري داخل النادي الرياضي، توضيح العلاقة التي يجب أن تكون ما بين القائد و مرؤوسيه. ومعرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في نجاح عملية التسيير على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية، بحيث كان المنهج المتبع من طرف الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان كأداة للبحث وكان حجم العينة 25 عضو من أعضاء الأندية و 8 مدربين و أربع رؤساء فرق.

نتائج الدراسة:

دور العملية الإدارية في تجسيد و تفسير و تطبيق الأهداف و السياسات واستراتيجيات الأندية الرياضية، و أن تنفيذ القرارات ونهايتها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمبادئ و أحكام و قواعد أنشئها القانون، بالتالي تطبيق عناصر العملية الإدارية وفق معايير علمية مدروسة يرجع بالإيجاب على نجاح وفعالية العملية الإدارية.

9-9-دراسة بعنوان: "تأثير القيادة على مردود الرياضيين الجزائريين دراسة وصفية لملاح القائد

الرياضي الرفيع المستوى " قام بها قوراية أحمد تحت إشراف الدكتور بن عكي محند آكلي.

أهداف الدراسة:

دراسة أساليب القيادة و أثرها على النتائج الرياضية، و إبراز العلاقة بين الأساليب القيادية للمدرب و النتائج الرياضية وذلك بإجراء دراسة ميدانية .بحيث كان المنهج المتبع المنهج الوصفي و كان حجم العينة 16 مدرب يمارسون مهنة التدريب و استعمل الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة :

- للقيادة الرياضية انعكاس على النتائج المسجلة أثناء الموسم الرياضي.
- انعكاس الأسلوب الديمقراطي كأسلوب منتهج من طرف المدرب ايجابيا على النتائج الرياضية للفريق.بينما الأسلوب الأوتوقراطي كأسلوب منتهج من طرف المدربين يعود سلبا على النتائج الرياضية للفريق.

التعليق على الدراسات السابقة:

خلصت الدراسات السابقة إلى نتيجة عامة مفادها أن التسيير الحالي يعاني من انعدام التخطيط و سوء التنظيم كما أن الجانب التشريعي يعاني من فراغات بالإضافة إلى دور التنمية الإدارية في نجاح عملية التسيير و عدم استخدام الطرق العلمية في الإدارة يؤدي إلى انعدام التخطيط أما نحن في دراستنا نهدف إلى إبراز دور التسيير الإداري و كذا التنمية الإدارية في التأثير على الرياضة النخبوية وكذا أهمية إتباع الأساليب العلمية في التسيير و ضرورة تنمية العنصر البشري لإسهاماته في تطوير رياضة النخبة للارتقاء بمستوى رياضة العاب القوى .

الباب الأول الجانب النظري

الفصل الأول الإدارة العامة و الإدارة الرياضية

تمهيد:

الإدارة هي عملية ضرورية لأي جهد جماعي فهي أحد العوامل الرئيسية لضمان التقدم وتحقيق الأهداف لأنها تتضمن توجيهها وقيادة للجهود البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة. وهي أيضا عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية , وبدونها كان يصعب الوصول 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 وتلي ذلك ظهور مجموعة أنشطة الخدمات بأشكالها المختلفة ويرتبط التطور الاقتصادي أساساً بمدى تقدم هذه الأنشطة الاقتصادية وتعددتها 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.¹

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 مساعداً لها. فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على نتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة وتزداد هذه المشاكل تعقيداً وتتعاظم أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد

¹ د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، مرجع سابق، ص: 16

الموظفين والعمال فيها ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة .

ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التخطيط والرقابة الإدارية والمشاكل الأخرى المتنوعة عنها والمرتبطة بها وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيداتها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل.¹

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

1-2- 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

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

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 مظلة تحرك فريق العمل بطريقة منسقة ليصبح الشكل معبر عن توافر النظام والمضمون محقق للغايات المستهدفة¹.

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 إلى قياس وتصحيح أداء الأعمال أو الأنشطة للتأكد من ملائمة معدلات إنجاز الخطط لنظائرها المستهدفة وهو ما عبر عنه "كونتر وأخرون". ومن الغرض السابق لمفهومنا عن الإدارة نصل إلى حقيقة هامة مؤداها أن هناك أربعة وظائف هامة تتسم بالترابط وهي :

¹ د. مروان عبد الحميد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002، ص: 50

1/ *وظيفة التخطيط /2 *وظيفة التنظيم

3/ *وظيفة التوجيه /4 *وظيفة الرقابة.

1-3- مفاهيم حول الإدارة :

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 اللغظين لهذه الكلمة:

إدارة (يدير) "manage": تعني يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة الإدارة هي "management": فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها :

أبو الفكر الإداري "تايلور": أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله , ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها .

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 النجاح¹.

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

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

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.¹

والإدارة وفقا لرأي "سيد الهواري" : هي عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم

العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه.

1-4- الفرق بين الإدارة العامة وبين أنواع الإدارات الأخرى:

1-4-1- الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

من المفهوم السابق للإدارة العامة أنها تؤدي خدمات في إطار السياسة العامة للدولة أما إدارة

الأعمال تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف 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 .

ونلاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشابهان من عدة نواحي حيث تتماثل المفاهيم والطرق

المستعملة في كل منهما في أحيان كثيرة ويمكن أن نضيف أيضا كلا النوعين من الإدارة قد أثر في النوع

الآخر بمعنى أن هناك تأثير متبادل بينهما فالإدارة العامة أقدم كثيرا من إدارة الأعمال حيث سبقتها بألاف

السنين .وفي القرن الثامن عشر وجدت أمامها أجهزة حكومية راسخة القدم وكانت هذه الأجهزة برغم

نشاطها المحدود تمثل إدارة ضخمة جدا بالنسبة لحجم المشروعات الجديدة التي استفادت بدورها من

أنماط والأنظمة الحكومية القائمة.

1-4-2- إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة :

يوجد مجال آخر يقع بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وهذا النوع من الإدارة يشمل أوجه النشاط

الإداري الذي يتوافر في بعض المنظمات الدينية مثل جمعية الشباب المسلمين وفي منظمات الهيئات

¹ - مصطفى حسين باهي : " سيكولوجية الإدارة الرياضية " , مركز الكتاب للنشر , ط 1 , القاهرة , 2001 , ص : 25.

المختلفة مثل نقابات المعلمين والمهندسين والأطباء وفي الجمعيات والمؤسسات التي تهدف إلي رعاية مصالح أعضاءها 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 .

1-4-3- 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.¹

1-5- الإدارة علم أم فن؟

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

1-5-1- الإدارة فن خالص:

ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تتطلب مهارات ومواهب إنسانية، خاصة يتم تنميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لأن الإدارة تتعامل مع البشر الذين يختلفون

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

في مكوناتهم وسلوكهم، وهذا التعامل يحتاج مهارة وموهبة من المديرين، وكما يوجد 'مبدعون' في أي مجال فإن هناك مديرون ماهرون في مجالهم.

1-5-2 - 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.

1-5-3 - الإدارة علم وفن:

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

والإداري في أي موقع أو مجال يحتاج للإلمام بعوم أخرى بجانب خبراته الإدارية كالأحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وغيرها من العلوم.¹

1-6-6 - مستويات الإدارة :

1-6-1 - الإدارة العليا : top management :

وتعتبر ومستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين و وكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.²

1-6-2 - الإدارة الوسطى : middle management :

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

2- 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.¹

1-6-3 - 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 معي

1-7-1 - عناصر الإدارة :

1-7-1-1 - 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.

1-7-1-1-1 - 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 ...

1-7-2 - 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

¹ - د. مصطفى حسين باهي : " سيكولوجية الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 27 .

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.

1-7-2-1- مفهوم التنظيم :

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 المؤلف بأنه عبارة عن الإطار الذي يتحرك بداخله مجموعة من العاملين على مستويات مختلفة والكفاءة والمسؤولية لغرض التفاوت لتحقيق غرض ما.¹

1-7-3- التوجيه :

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

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

1-7-4- الرقابة :

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويرى "السيد الهواري" بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف والتي تفررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا

¹ - د. مروان عبد الحميد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية" , مرجع سابق , ص: 54,55.

للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة قد تم تحقيقه.

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 أهل لها.¹

1-8- المبادئ العامة للإدارة :

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

- تقسيم العمل:
- السلطة والمسؤولية:.
- الامتثال للنظام :
- وحدة القيادة :.
- وحدة التوجيه

¹ - د. مروان عبد الحميد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص: 56.

• مكافأة الأفراد :

• المركزية .

• 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.¹

• مبدأ النظام

• العدالة

• روح الجماعة

1-9- 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 يضيفي 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.

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

*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 القائل بأن جميع المسؤولين بغض النظر عن جنسياتهم وتباين الأنشطة التي يقومون بها فإن هذا يضيف خاصة أخرى هل الإدارة علم أم فن وطبعا الإدارة تجمع بين العلم والفن.

*إن الإدارة نشاط إنساني متكامل وهادف فعند تطبيقها تتعامل مع الجماعة وتسعى في الوقت نفسه إلى تحقيقه أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من المهام في ضوء قواعد معينة أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل والمرؤوسين والمهام المنظمة للعمل هي من بين العوامل المهمة والموجهة للأداء.¹

*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 المسئول لا يستلزم بالضرورة خبرة فنية متخصصة كما أن الخبرة والمهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المسئول 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 .

10-1- أساسيات الإدارة :

1-10-1 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

¹ - د. مروان عبد الحميد إبراهيم: " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ", مرجع سابق , ص : 60.

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

1-10-2 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 إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم.¹

1-10-3- 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.

1-10-4- 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 المخطط حينما يتطلب ممارسة الإجراءات التأديبية وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.

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

1-10-5- 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 , تنظيما , 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 إلي التنسيق السيئ .

1-10-6- 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.

1-11- نظريات الإدارة :

1-11-1- 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 دائما أن يجد شخصا يقوده يوضح له ماذا يعمل
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ,أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.¹

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

• لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون

متابعة وإشراف

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.¹

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 كسولا بطبعه

بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال أحد المسؤولين على عمله لفترات طويلة وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية إذن فهم يرفضون فرصة الحصول على المعدلات آجر أعلى.

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

1-11-2- النظرية الحديثة: (نظرية Y) بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم الصورة

الحقيقية لطبيعة الإنسان فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة من الفروض التي تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني وهي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

¹ د. عصام بدوي: " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية " , مرجع سابق , ص : 37

• 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 وبتزك 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.¹

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 أنها مزيجًا من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها وبالتالي فإن مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دورا بارزا 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.

1-11-3- 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

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، مرجع سابق، ص: 36,35.

مبادئ التنظيم وبعد "فايول" كتب "جيمس موفي" و"ألان رايلي" عن مبادئ التنظيم ويليهم "ليندال أوريك" بعمله وكتاباتة عن التنظيم والإدارة وهؤلاء الكتاب الثلاثة هم الرواد الذين وضعوا أسس ومبادئ التنظيم الإداري.

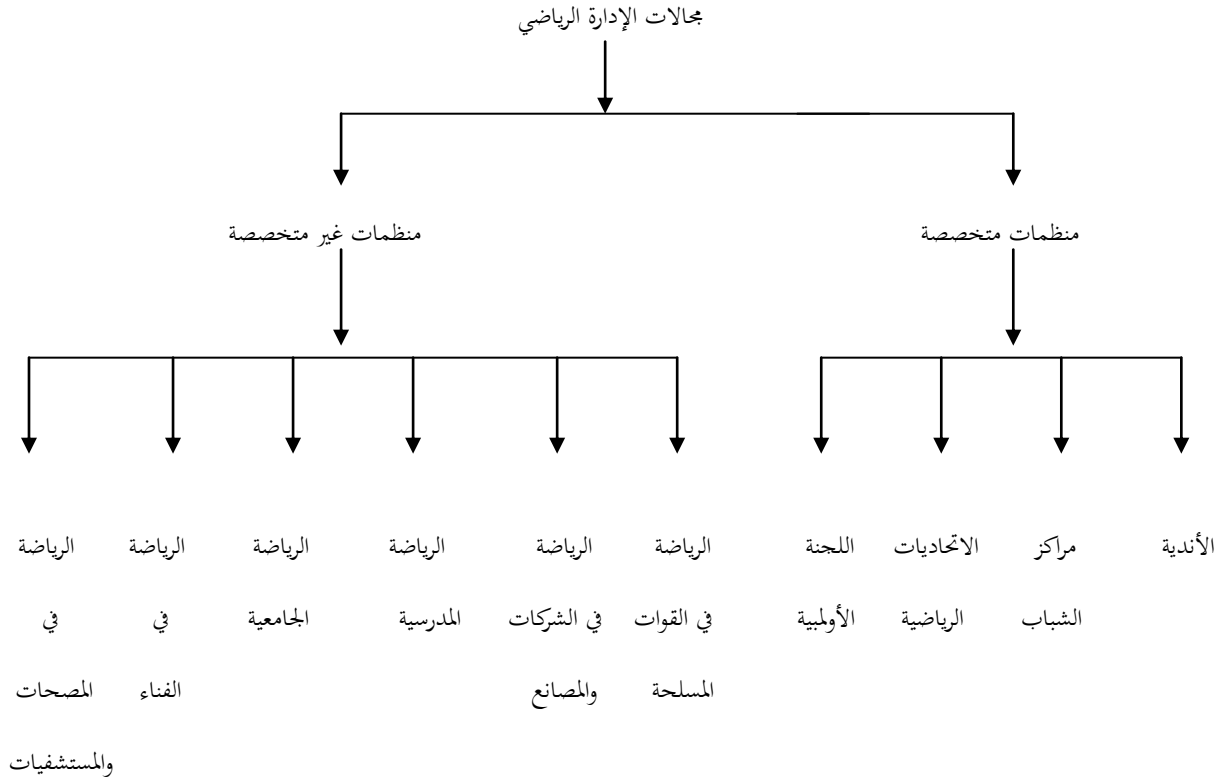
لقد كان "فايول" أحد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين برفع قيمتها ومستوى العمل فيها وحاول اكتشاف مبادئ عامة للإدارة على أن تكون مرنة وتعتبر أساسا للتفكير والتقدير في تطبيقات الحياة العملية بواسطة المديرين واهتم فايول بمبادئه كأساس وبداية العمل في هذا المجال وليس كنهاية إذ ذكر إمكانية زيادة المبادئ وتجاهل البعض الآخر كما ركز على أن اختيار المبدأ للتطبيق يرتبط أساسا بفن الإداري وخبرته وقدراته.¹

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 ارتباطا وثيقا بطبيعة النشاط الممارس وما يرمى إليه من أهداف وتستخدم الإدارة الرياضية عناصر الإدارة ونظريتها وتستفيد من التطور الفكري الإداري كي يحقق أفضل عائدا اجتماعي وتربوي وثقافي واقتصادي للمجتمع وتعتمد على فترة زمنية كبيرة على العمل التطوعي دون تأهيل علمي كافي.

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.

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



شكل (01): يوضح مجالات الإدارة الرياضية.¹

1-2- مفاهيم حول الإدارة الرياضية :

الإدارة الرياضية : هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه

بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.

كما يعرفه أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.²

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

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

وقد عرفها كل من "blanten" et "beitel": على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية.¹

2-2- مكونات الإدارة الرياضية :

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

أ/ العامل البشري

ب/ العمل الجماعي

ج/ القائد الإداري

د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

2-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

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

2-3-1 - 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 التقنن في المجال الرياضي .

2-3-2 - 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 .

2-3-3 - مهارة الاستيعاب الفكري : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة

والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .

¹ - د. عصام بدوي: " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ", مرجع سابق , ص : 17.

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- صافات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :

يمكن تحديد صافات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

2-4-1- الشمول : بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية

في حدود اختصاصاتها .

2-4-2- 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.

2-4-3- 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.

2-4-4- الانفتاح : ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل

خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها ¹.

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

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 الإمكانات المادية والعينة في فترة زمنية مستقبلية.

* 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.¹

* 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:

¹ د. عصام بدوي : " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية " , مرجع سابق , ص : 20

* **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 الأولمبية 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 فتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إذا كان مجال نشاطهم صغيرا.

* **مبدأ التتميط** : يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات 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.¹

¹ د. عصام بدوي : " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية " , مرجع سابق , ص : 22.

* **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.¹

* **مبدأ الرقابة :**

* **مبدأ القيادة :**

* **مبدأ السلطة والمسؤولية:**

* **مبدأ اتخاذ القرارات :**

* **مبدأ استخدام القدرة الإدارية:**

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

* 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 .

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

* دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية

المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.¹

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

* الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه ومدى تأثيره ونتائجه

المتوقعة وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات 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 أو كافية لا فائدة

منها إن لم يحسن استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات

وتنفيذ البرامج.²

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

² - أ.د. مفتي إبراهيم حماد : " تطبيقات الإدارة الرياضية " , مرجع سابق , ص : 18, 19 .

خلاصة :

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 إلي إدارة وتنظيم جيدين إن الإنجازات في المستويات العالية بالرغم من تحقيقها إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلي جميع الجهود المبذولة وتتمثل بمهام المدير والفريق ويمتد ليشمل الإدارة وهذا يقودنا إلي أننا لا نستطيع تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل إذا لم يصاحب ذلك عمل إداري جيد والذي يجب أن يستند إلي مبادئ الإدارة العلمية الحديثة.

إن التطور الذي طرق التربية الرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما أن تلجأ إلي 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 وتنظيم المنشآت الرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع التطور.

الفصل الثاني

التسيير الإداري

تمهيد:

يتضمن التسيير كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه و مراقبة النشاط الرياضي، من أجل الوصول لتحقيق الأهداف الموضوعة، هذه المبادئ تعتبر الوسيلة لرقى المجتمعات، بنجاح مؤسساتها ومشروعاتها، ذلك بتطبيقها بمسايرة التغيرات المعاصرة في ظل العولمة والتكنولوجية، من أجل الوصول لأرقى المستويات، و مواكبة التطور الحاصل.

سنتطرق في هذا الفصل لهذه المبادئ بقليل من التفصيل، لنوضح مدى أهمية هذه الوظائف

الإدارية في نجاح المنظمات.

1- تعريف التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المشتقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.¹ حسب ماتس mattis فإن التسيير هو النظام الذي يدخل الأهداف الشاملة والمصلحة الشخصية، وهذا باختيار طرق التنظيم وأساليب التسيير التي تسمح بالتحام كل فرد من المؤسسة بالعمل.²

من خلال هذين التعريفين و أخرى اطلعنا عنها يمكننا القول بأن التسيير تلجأ إليه الإدارة لتنظيم مختلف أنشطتها التي نظمها تنظيما سليما وتستعين به في حركة تطورها آخذة في ذلك أحدث الأسس والنظريات العلمية للتسيير

2- المسير (المدير):

المسير هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية عمله في أي مستوى تنظيمي، و أن يقوم بتنفيذ الجزء المسئول عنه من البرامج بنشاط وكفاءة كبيرة.³ أما حسب دروكر فإن المسير هو هيكل المجتمع لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات، إنما المسيرون هم فئة قليلة تسيير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يساعد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مع التحديد المستمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات.⁴

يملك المديرين مهارات وقدرات خاصة في الإدارة ويتمتعون بسلطات رسمية وخاصة في تسيير عمل الآخرين ، ومن أمثلة مسميات المديرين أو الإداريين في الهيئات الرياضية ما يلي: المدير التنفيذي، المدير العام، مساعد المدير، المدير، رئيس قسم أو رئيس وحدة، مراقب القسم، المدير الرياضي(الإداري الفني)، المدرب الرياضي العام (المدير الفني).

¹- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 4.

²- سليمان الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980، ص10.

³- إبراهيم أحمد عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999، ص20.

⁴- ذكر من طرف: طريق شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1993، ص 34.

رغم تعدد التعاريف الخاصة بالمدير إلا أننا نلاحظ أنها ليست متناقضة فكل من يقوم بعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة فهو مدير إدارة .

3- طبيعة عمل المسير :

- ✓ إتباع حاجات الوسط الاجتماعي الخارجي والداخلي.
- ✓ السعي لتحقيق أهداف المشروع.
- ✓ التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- ✓ التحصيل والاتصال بالعاملين و القدرة على الاستيعاب واستخدام خبراته.
- ✓ التنسيق بين مختلف الأعمال والمهام.
- ✓ تفويض السلطة.
- ✓ إبلاغ الرؤساء العمل من خلال تقارير.
- ✓ تحفيز العاملين و تشجيعهم لتنفيذ أعمالهم وذلك بتسهيل عمليات التوجيه للمديرين وتحديد مسار جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف الهيئة¹.

4- المهارات الإدارية للمسيرين:

وفقا لرأي كاتز فإن المهارات الإدارية للمسيرين هي: المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية و المهارات الفنية.

4-1- المهارات الفنية: تشمل المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط كأن يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا لأي نوع من النشاط الرياضي، وإلى مستوى يسمح له بإمكان استيعاب متطلبات العمل الإداري في هذا النشاط.

4-2- المهارات الفكرية: من بين المهارات الفكرية الخاصة بالمسيرين نذكر ما يلي:

- ✓ القدرة على التحليل و التفكير المرتب.
- ✓ القدرة على الابتكار و التصور.
- ✓ القدرة على الاتصال.

4-3- مهارات العلاقات الإنسانية: يذكر طريق شوقي و طلحة حسام الدين مهارات العلاقات الإنسانية الخاصة بالمسيرين كما يلي:¹

¹ - عصام بدوي، مرجع سابق، ص 55.

- ✓ قدرة التأثير في الناس .
 - ✓ القيم الأخلاقية و الصدق .
 - ✓ الشجاعة والقدرة على المواجهة .
 - ✓ القدرة على إقناع مرؤوسيه بخطة العمل والالتزام بالقواعد والنظم.
- هذه المهارات هامة جدا لجميع المستويات الإدارية في المؤسسات أو المنظمات الرياضية فهي الأساس الذي من خلاله يقوم المديرون بوضع السياسات وتنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- وهذا الشكل يوضح مدى الاختلاف في استخدام المهارات الفكرية .
- فمديري المستوى الإشرافي الأول يستخدمون المهارات الفنية في تحسين الأداء الرياضي و تقديم خدمات للنادي الرياضي بينما مجلس إدارة النادي يستخدمون المهارات الفنية اقل و المهارات الفكرية أكثر.
- أما الإدارة الوسطى, فيستخدمون المهارات الفنية و المهارات الإنسانية مع أن العلاقات الإنسانية تستخدم في كل المستويات بصفة متوازية.²

جدول رقم (1): الحجم و نوع

المهارات	المهارات	المهارات
الفنية	الإنسانية	الفكرية

المهارات لكل مستوى إداري

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الإشرافية

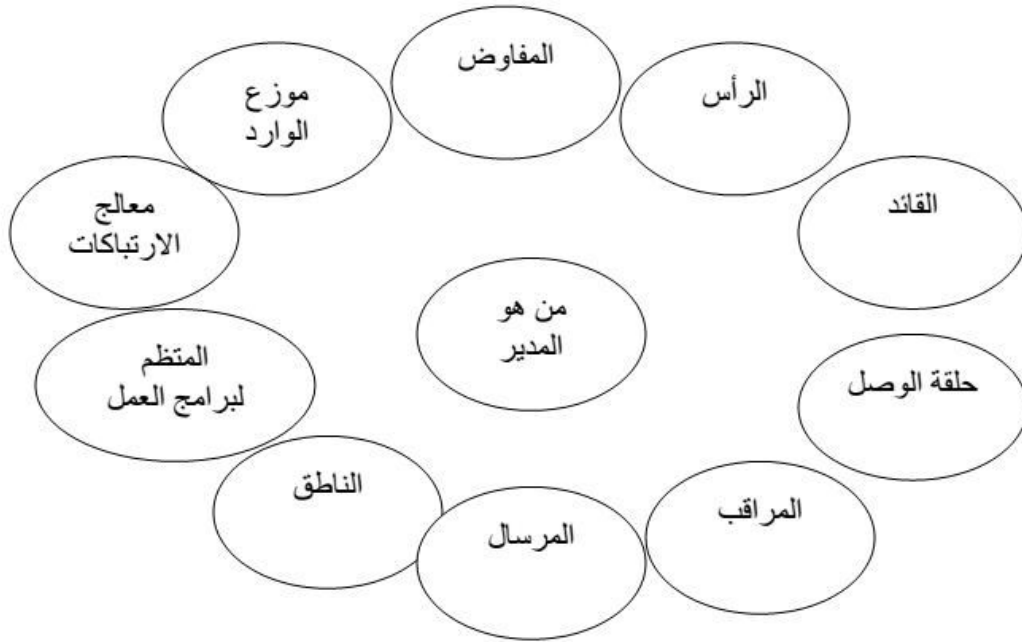
المتخصصون الفنيون

5- أدوار المسيرين:

من اجل تحقيق الفعالية في التسيير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة يجب على المسيرين أن يؤديوا أدوارهم و وظائفهم تأدية منظمة و جيدة أي بأكمل وجه بإحساس بالمسؤولية

¹ - طلحة حسام الدين وآخرون، مرجع سابق، ص 7.

² - أمال الدين عيد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين، موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد، الجودة و العولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، ط1 دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص48.

شكل رقم (2): أدوار المدير¹

5-1- الأدوار التفاعلية: فالمدير يعتبر كقائد و حلقة وصل لضمان سير العمل بانتظام واطراد.

5-2- الأدوار المعلوماتية: إذ أن المسير هو المراقب, المراسل الناطق باسم المنظمة.

5-3- الأدوار القرارية: فيقوم المسير بمعالجة المشاكل و توزيع الموارد و التفاوض.²

إن هذه الأدوار تختلف حسب اختصاص كل مسير لهذا يحدد اختصاص المسير الدور الذي يجب أن يؤديه، فمسؤول الإنتاج يركز على الدور التقريبي، أما مسؤول المبيعات ويركز على الدور التفاعلي.

و يختلف تركيز الإهتمام عليها فقد يكون على وظيفة التنظيم أو ينتقل إلى وظائف أخرى كالتخطيط أو الرقابة و التوجيه فالهيئات الرياضية يجب أن يتوفر لديها تخطيط مدروس.

6- وظائف أو مبادئ التسيير:

تستخدم لإدارة لتسيير المنظمة أو المؤسسة مجموعة من الوظائف أو الأنشطة المتقابلة والتي هي عبارة عن عمليات التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف الموضوعية. فالعمليات الإدارية تشكل أجزاء أساسية للوظائف الإدارية.

¹- خليل حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 1999، ص14.

²- خليل حسن الشماخ، نفس المرجع ، ص13.

6-1- التخطيط:

إن المؤسسات التي تبحث عن التقدم و التطور عليها سلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك و هو وضع إستراتيجية واضحة لأهداف محددة، و التخطيط يسمح لنا بضمان برمجة أعمالنا، فالتخطيط هو البحث عن أفضل البدائل الممكنة لتحقيق هدف معين في مدة معينة و في حدود الإمكانيات المتاحة تحت الملبسات و الظروف القائمة، فما معنى التخطيط وما هي أهميته و ما هي خطواته و أساليبه و أنواعه؟

6-1-1- تعريف التخطيط:

هناك آراء مختلفة لعديد من علماء الإدارة حول تعريف التخطيط منها:

يرى فايول بأن التخطيط يشمل التوقع لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.¹

يقول بينت **bennett** أن التخطيط هو عملية تحديد أهداف المشروع و الطرق المناسبة لإرشاد الأفراد في القيام بعملهم لتحقيق هذه الأهداف .يعرف سيد الهواري التخطيط أنه مرحلة التفكير في المستقبل و التنبؤ بالمشكلات و الإمكانيات و الاحتياجات لهذا المستقبل.²

يعرفه أمين ساعاتي بأنه عمل ذهني و مجهود فكري تتعلق وظيفته بتحديد خط سير العمل في المستقبل.³

ويرى إبراهيم درويش أن التخطيط نشاط يتعلق بالمستقبل و بالافتراضات و القرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل و تطبق فيه، و ذلك في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل، و الوسيلة التي تحققه.⁴

فالتخطيط عنصر أساسي من العناصر الإدارية و له أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، قبل تنفيذ أي عمل، و التي تنتهي باتخاذ قرارات حول ما الذي يجب عمله وكيف و متى.⁵

أما في المجال الرياضي فيقول كوكوشكين **kockooshken** عن التنبؤ و التخطيط لتطوير التربية البدنية و الرياضية أنه تنبؤ مدروس لتطوير النتائج و هذا التطوير يقوم على أساس الإمكانيات

¹ - عصام بدوي، مرجع سابق، ص 59.

² - محمد فوزي، من آلية التربية الرياضية جامعة المنيا جمهورية مصر ، ورقة دراسية منشورة للمشاركة رقم 235، بعنوان: التخطيط، منشورات إلكترونية للأاديمية الرياضية العراقية، 2007 ، ص97.

³ - أمين ساعاتي، أصول علم الإدارة تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، القاهرة، نهضة مصر، 1984، ص80.

⁴ - حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، طبعة أولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2007، ص 188.

⁵ - عصام بدوي، مرجع سابق، ص58.

الموضوعية و المتوفرة و لا يعتبر التنبؤ كشرط فق أولي للتخطيط المثالي، و لكنه أيضا واحد من أسس تنظيم الأنشطة الرياضية و تطويرها.¹

ويري طلحة حسام الدين أن التخطيط في المجال الرياضي خاصة في المستويات الإدارية العليا يجب أن يكون تخطيطا إستراتيجيا يستوفي ترتيب الأفكار ووضع الخطط وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكّن من إحداث تغييرا إيجابيا في كل مكونات المنظمة الرياضية حسب سياسة الدولة. والتخطيط في أي منظمة رياضية يعتبر تخطيطا إستراتيجيا في مستوى الإدارات التنفيذية يقرن الفرعية.²

6-1-2- أهمية التخطيط :

إن للتخطيط دورا فعلا لتحقيق أهداف الهيئات الرياضية حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف محلية أو قومية ، فالوصول باللاعبين إلى المستويات العالية من خلال التدريب الجيد يعد من الأهداف القومية، فبواسطة التخطيط يمكن تحديد الأهداف المرسومة من أجل توسيع قاعدة الممارسين و إيجاد أنشطة رياضية جديدة و الاشتراك في الدورات الرياضية المختلفة و تحقيق الفوز و الحصول على البطولات.³ و بهذا يمكن القول أن التخطيط له أهمية يظهر ذلك من المزايا و الفوائد التي تعود على المنظمة منها:

- توضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال، كذا توضيح الأهداف و عدم تناقضها مع أهدافهم الشخصية لكي يسعوا لتحقيقها.
- يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد، بالتالي تنفيذ العمل بأقل جهد و مال وأقصر وقت.
- يحدد جميع الموارد اللازمة المادية منها و البشرية من حيث الكم و النوع.
- يمكن من التنبؤ بالمشكلات المستقبلية عند التنفيذ، ووضع الحلول اللازمة لها.
- يضع برنامج زمني لتنفيذ الخطط، كما أنه يساعد المدير على التجاوب مع التغيير ويعمل على توحيد الأهداف.⁴

- يرسم السياسات و القواعد.

لهذا من أجل تخطيط جيد يجب مراعاة الاعتبارات الآتية:

¹ - براهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية الإدارية الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، منشأة المعارف الإنجليزية، 1999، ص104.

² - طلحة حسام الدين، مرجع سابق، ص 31.

³ - سمير عبد المجيد علي، إدارة الهيئات الرياضية، النظريات الحديثة وتطبيقاتها، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999، ص 24.

⁴ - طلحة حسام الدين، مرجع سابق، ص 33.

- أن تكون السياسات التي تضعها الإدارة مفهومة و معروفة من جميع الأفراد، أن تكون مرنة بحيث تسمح للأفراد بالتصرف في حالة حدوث تغييرات داخل المشروع أو خارجه وأن تكون محددة الألفاظ و المفهوم حتى لا تقبل التأويل.
- كما يجب أن يشترك جميع العاملين داخل المشروع في وضع سياسات المشروع بطريقة منظمة، حتى يشعر الأفراد أن هذه السياسات ليست مملاة أو مفروضة عليهم، إنما هي سياستهم التي شاركوا في وضعها، فيتعاونون في تنفيذها بنجاح حسب الخطة الموضوعة.
- أن تراعى الاعتبارات السابقة عند وضع الميزانيات التقديرية، لأن هذه الأخيرة تسهل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية و بين الرؤساء و المرؤوسين.
- أن يراعي عند وضع الإجراءات و البرامج الزمنية أن تكون واضحة و صريحة ومفهومة من جميع العاملين، كما يجب أن تكون مكتوبة.¹

6-1-3- خطوات التخطيط :

- يمر التخطيط لأي منظمة رياضية بأربع خطوات رئيسية، تعتبر الأساس لأي خطط فرعية مهما اختلف النشاط و هي:
- تحديد الأهداف: تعبر الأهداف عن الغايات التي ترغب الإدارة في تحقيقها وترتبط أساسا بالمستقبل، و تمثل ركنا أساسيا من العملية التخطيطية.²
 - تحديد الموقف الحالي: يقصد به تحديد الموقف الحالي من الأهداف المحددة.
 - تحديد العوامل المساعدة و العميقة: فدراسة العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الرياضية، و كذا البيئة الداخلية للمنظمة تعتبر من عوامل نجاح أي تخطيط، ذلك بدراسة التوقعات للتغيرات التي قد تطرأ للبيئة مستقبلا بدراسة جميع احتمالاتها.
 - اختيار التصرف المناسب، وذلك باتخاذ قرارات تكون قابلة للتنفيذ و باختيار أفضل البدائل.³

¹ - عصام بدوي، مرجع سابق، ص60.

² - سمير عبد المجيد، مرجع سابق، ص25.

³ - طلحة حسام الدين، مرجع سابق، ص37.

6-1-4- أنواع التخطيط :

تختلف المراجع في تقسيمها لأنواع التخطيط، ونحن سنذكر التقسيم الآتي:

(أ) تخطيط من حيث الزمن:¹

ينقسم هذا النوع من التخطيط إلى نوعين:

- **تخطيط طويل الأجل:** و يقصد به إعداد خطة يستغرق تنفيذها فترة طويلة، تتراوح ما بين 15-20 سنة عادة، هو تخطيط يكون في المشروعات الضخمة، مثلا إعداد برامج وناشئين للوصول إلى المنتخب الوطني في أي لعبة من الألعاب الرياضية، فالنتائج تظهر بعد فترة طويلة .
- **تخطيط متوسط الأجل:** و هو تخطيط يغطي عادة فترة تتراوح بين 4 و 7 سنوات، غير أنه غالبا يستغرق تنفيذها 5 سنوات.
- **تخطيط قصير الأجل:** يقصد به الخطط السنوية و فيها تفصيلات عن الإجراءات والوسائل و السياسات.

(ب) التخطيط من حيث النشاط:²

- **التخطيط التنظيمي:** بهذا التخطيط يتم وضع الهياكل التنظيمية، و تبسيط الإجراءات.
 - **التخطيط البشري:** يهتم التخطيط البشري بدراسة الموارد البشرية و تحديد عددها، وكيف يتم الحفاظ عليها.
 - **التخطيط المالي:** و يقصد به الخطط المالية أي الميزانيات، الإيرادات للمنشآت.
 - **التخطيط التطوري:** و يهدف لتنظيم طرق العمل، رفع الكفاءات، زيادة تقديم الخدمات.
- يذكر إبراهيم عبد المقصود نوعين هما:³

- **التخطيط الرئيسي:** ويسمى بالخطة الرئيسية، وتكون على مستوى المشروع ككل.
- **التخطيط الفرعي:** ويسمى بالخطة الفرعية و تكون على مستوى الأقسام الفرعية للمشروع.

(ج) تقسيمات أخرى:

- **القوانين:** إن القوانين واجبة التطبيق.
- **الإجراءات:** و هي خطط ضرورية للقيام بالواجبات المهنية.

¹- فائق حسني أبو حليلة، فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص50.

²- أمين ساعتاني، مرجع سابق، ص79.

³- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003، ص18.

➤ **السياسات:** و هي تهدف لتوجيه الفكر و العمل الإداري عند اتخاذ قرار معين، دون معارضة الأهداف النهائية للمنشآت¹.

(د) **تخطيط على حسب المستوى:** يحددها حسن أحمد توفيق²:

➤ **التخطيط القومي:** يتم على مستوى الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

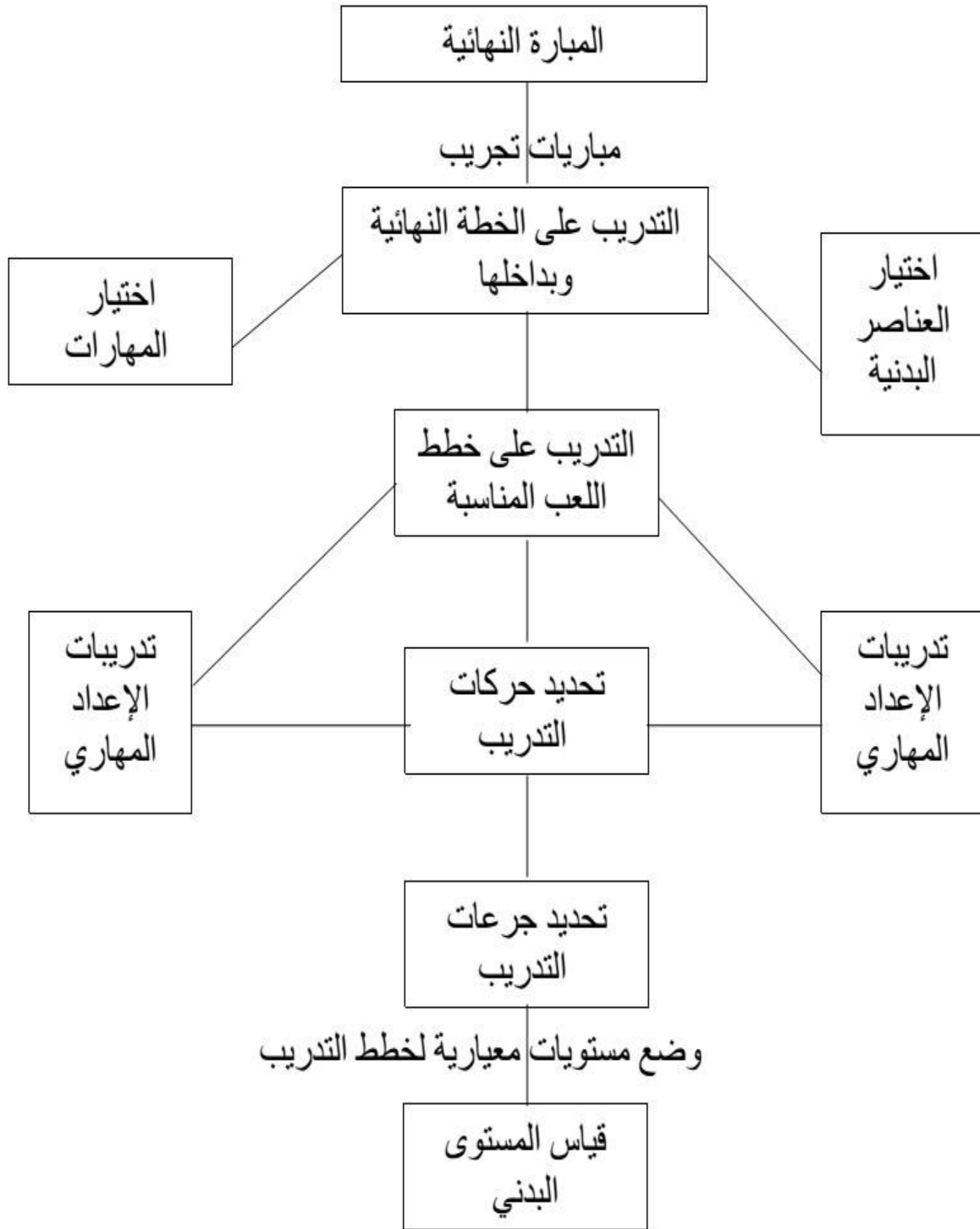
➤ **التخطيط الإداري:** يتم على مستوى الوحدة الإدارية، بحيث توجد عدة خطط منها الخطط الخاصة بالأهداف، الخطط الخاصة بالسياسات، الخاصة باللوائح، الخاصة بالبرامج، الخاصة بالموازنات.

6-1-5- أساليب التخطيط: توجد عدة أساليب تساعد على التخطيط الإداري، منها طريقة PERT technique review and programme فهي طريقة (تقييم) ساعة تنفيذ تقييم ومراجعة البرنامج، فهي طريقة تعتمد على:

- تحديد كل من الهدف، و إعداد قائمة بالعناصر المطلوبة مع تحديد شكل العلاقات بين هذه العناصر، تقدير الوقت اللازم لإتمام مهام كل عنصر، مع تحديد بداية و نهاية الخطة.

¹- مفتي إبراهيم حماد، مرجع سابق، ص 32

²- ذكره عصام بدوي، مرجع سابق، ص 22.



شكل رقم (3): نموذج برت PERT في تحليل شبكات العمل¹

¹ - طلحة حسام الدين، مرجع سابق، ص 47

7- التنظيم:

يعتبر التنظيم من العمليات الإدارية ومن العناصر الأساسية للإدارة، و هو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة، فما معنى التنظيم، و ما هي أهميته، وما هي هياكله و أنواعه .

7-1- تعريف التنظيم:

يقصد بالتنظيم بناء الهياكل الداخلية للأعمال، و ارتباطها بعضها ببعض، فيعرف لويس ألن التنظيم: أنه عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة، و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف، و يعرفه ليندال إيريوك أنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف و ترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص¹.

يعرفه عبد الحميد شرف: أنه أحد عناصر الإدارة، يظهر فيه خطوط المسؤولية بوضوح، كما أنه يحدد الواجبات المطلوب إنجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم، و جمعها في تناسق تام و توجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه.²

يرى كل من جيمس موني آلان رايلي بأن التنظيم شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك.³

تعريف آخر: هو الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق غرض عام، تمارس من خلاله السلطة و التنسيق و الرقابة.⁴

يضع التنظيم أسس و إجراءات واضحة و قياسية في المنظمة لإنجاز الأعمال.

7-2- أهمية التنظيم:

- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضاء المنظمة.
- يعتمد التنظيم على إرساء أسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال.

¹- فائق حسني أبو حليلة، مرجع سابق، ص46.

²- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص17.

³- محمد فوزي، من كلية التربية الرياضية جامعة المنيا جمهورية مصر ، ورقة دراسية منشورة للمشاركة رقم 238 ،بعنوان: التنظيم، منشورات إلكترونية للأكاديمية الرياضية العراقية، 2007، ص90.

⁴- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان،

- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرساء و استقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة. يعتبر التنظيم ذات أهمية في نقل القرارات، و استقبالها في مختلف الأقسام في المنظمة، بما يوفر نظام للاتصال بنوعيه الرسمي بين الأفراد في المنظمة.

كما يحقق التنظيم التنمية و التأهيل و التدريب لأعضاء التنظيم أو العاملين في المنظمة. كما أنه من خلال التنظيم يتحصل الأفراد على تدريب و تأهيل من أجل تنمية مؤهلاتهم وكفاءاتهم.

3-7- دعامات التنظيم¹:

تحتاج الهيئات إلى مقومات حتى تتمكن من الاستمرار في أداء نشاطها، و تحقيق أهدافها بنجاح و كفاءة، يرى محمد سعيد أحمد أن هذه الدعامات هي:

- الدعامة البشرية: و هي مجموعة من الأفراد العاملين في الهيئة، و هي مهمة لأثرها الفعال في عمليات الإنجاز و تحقيق التعاون في المنظمة للقيام بالعمل.
- الدعامة التنظيمية: يعني الشكل التنظيمي و الذي على أساسه يتم توزيع السلطات والمسؤوليات، و تحدد الأعمال كمسند إلى كل وحدة من الوحدات.
- الدعامة القانونية: يقصد بها القانون الذي تستند إليه الهيئة في ممارسة نشاطها، لأن التشريع يحدد نشاط المنظمة و أهدافها.
- الدعامة المالية: أي الجانب التمويلي للمشروع الذي يساعده على تحقيق أهدافه، إذ أن الموارد المالية تتيح للمنظمة تدبير ما يلزم من معدات و استخدام الخبرات والمهارات البشرية.

4-7- مبادئ التنظيم:

توجد عدة مبادئ للتنظيم ذكرها العديد من الباحثين في المجال نذكر منها:

- مبدأ تحديد الهدف: أي النص عليه صراحة.
- مبدأ وحدة الهدف: فعلى كل العاملين في الهيئة معرفة الأهداف و المشاركة في تحقيقها.
- مبدأ الكفاءة: دراسة التنظيم الجيد الذي يمكن، و يسمح بتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة وبأقل تكاليف و في حدود الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.
- مبدأ تقسيم العمل و التخصص فيه: فيتم تقسيم العمل و ذلك حسب الكفاءة والتخصص في المجال الرياضي.

¹ - محمد فوزي، التنظيم، مصدر سابق، ص90.

- **مبدأ التوازن:** أي تحقيق التوازن فيما بين السلطات مثلا، و تحقيق التوازن بين وحدات التنظيم، وذلك بعملها بتكافؤ و تناسق و تحقيق الأهداف.
- **مبدأ ضرورة التنظيم:** أي تنظيم و تقسيم الواجبات بين العاملين.
- **مبدأ وحدة القيادة:** و يقصد به أن يكون تلقي الأوامر من رئيس واحد من أجل تفادي الخلط و الفوضى.
- **مبدأ تدرج السلطة:** يعني كل سلطة رئيس أو مرؤوس تكون واضحة، و كل يعمل في حدود سلطته، هذا لتكون العملية التنظيمية جيدة.
- **مبدأ المرونة:** فيجب أن يكون التنظيم مرنا، يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المشروع و خارجه.
- **مبدأ تفويض السلطة:** تفويض السلطة في المستويات الإدارية يكون بالقدر الكافي من أجل تحقيق النتائج المستهدفة، و من أجل أن يتم تنفيذ الأعمال في أقصر وقت.

7-5- أنواع و أشكال التنظيم:

التنظيم هو عنصر أساسي في أية منظمة يشمل خصائص لها طابع الانتظام والاستقرار والثبات، و للتنظيم أنواع نذكر منها:

7-5-1- التنظيم الرسمي :

"التنظيم الرسمي هو الترتيبات والتنظيم الذي يحصل نتيجة جهود وقرارات رسمية متعمدة، تحدها الإدارة. في الهيئات الرياضية يتمثل التنظيم الرسمي فيما حدده القانون واللوائح، ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى، جهاز الرياضة كجهة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة، و يتجسد مشكل التنظيم الرسمي على سبيل المثال، سواء في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد عدد أعضاء المجلس و مواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي".¹

7-5-2- التنظيم غير الرسمي:

هو التنظيم و الترتيبات التي تحدث عفويا نتيجة تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض خلال عملهم، فإذا تفاعل مجموع من الأفراد لفترة ما و لأي سبب، يؤدي التفاعل إلى حدوث نوع من الترتيبات و الانتظام فيما بينهم، فيتم توزيع الأدوار بينهم، و تنامي قيم و معايير سلوك يلتزمون بها، و غير ذلك من انتظام يسمح للنظر إليهم كجماعة.

¹ - حليم المنيري، عصام بدوى، الإدارة في الميدان الرياضي، ط1، ج1، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 1991 ص62.

حصول هذا الانتظام هو حالة حتمية لا يمكن تجنبها. كما أظهرت تجارب هورثون أهمية و قوة هذا التنظيم التي قد تزيد عن قوة التنظيم الرسمي.¹

مسؤولية الإدارة بالنسبة لهذا التنظيم هي الانتباه لوجوده و لأهميته و لتأثيره على التنظيم الرسمي، و التأكد من أن أهدافه لا تتناقض أهداف التنظيم الرسمي.

7-5-3- التنظيم الوظيفي :

يبنى هذا التنظيم على أساس التخصص الوظيفي للوحدة الأساسية المكونة له، لذلك يأخذ بمبدأ تقسيم العمل أكثر من أي شكل آخر من أشكال التنظيم، و هو يساعد على تنمية روح الفريق و الربط بين الوحدات الإدارية.²

7-6- متطلبات التنظيم:

لنجاح التنظيم بشكل جيد و ذلك في المؤسسة الرياضية، و لكي يكون فعالا من أجل تحقيق أهداف الهيئة يجب إتباع بعض المتطلبات التي تحميه من غيابات المستقبل.

7-6-1- الإمكانيات البشرية: إن الموارد البشرية هي الأساس في التنظيم، إذ لا يمكن إقامة تنظيم بدون توفر العنصر البشري الذي يعتبر مهما جدا، و الأساس في إنجاز المشاريع .

7-6-2- الهيكل التنظيمي: هو الذي يقوم على ترتيب و تحديد العلاقات بين وحدات وأقسام ووظائف المنظمة، فيجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة و حجم المنظمة الرياضية ليكون التنظيم ناجحا.³

7-6-3- القانون: إن تسيير أي منظمة أو هيئة رياضية يتم تحت سلطة القانون كالنظام الداخلي للمنظمة أو القانون الأساسي أو اللوائح و التنظيمات، فتسييرها و عملها يتم بموجب القانون، أي في حدود ما بنص به القانون.

7-6-4- الموارد المالية: فلتحقيق تنظيم جيد ، يجب أن يكون تمويل مالي كافي للمشروع من أجل تحقيق ذلك التنظيم و جعله ممكن للتطبيق.

7-7- عناصر التنظيم:

يشتمل التنظيم على عناصر رئيسية أهمها:

¹- محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 64.

²- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003، ص 14.

³- محمد فوزي، التنظيم، مصدر سابق، ص 90.

7-7-1- تحليل الأهداف: و هي الأهداف التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط.

7-7-2- وضع هيكل تنظيمي: و يتطلب ذلك:

- تحديد العمل الذي يجب إنجازه لتحقيق الأهداف.
- تقسيم العمل إلى أجزاء أو وحدات أو تقسيمات في إدارات أو مراقبات بحيث يمكن إسناد هذه الأعمال إلى أشخاص.

7-7-3- تصوير الهيكل التنظيمي: يتم تجميع الأجزاء أو وحدات العمل مرة أخرى، بحيث يمكن الإشراف الفعال عليها، فالخرائط التنظيمية هي تصور للهيكل التنظيمي أي توضيحه، و رسمه بعد أن يتم تصميمه.¹

بحيث يتضمن مضمونه لكل هيئة رياضية على العوامل الآتية:

- ✓ الهدف الذي تسعى إليه هذه الهيئة.
- ✓ حجم الهيئة الرياضية التي يتم بها تصميم هذا الهيكل.
- ✓ طبيعة العمل في الهيئة الرياضية.
- ✓ الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة.
- ✓ تحديد السلطات و المسؤوليات

لهذا فالهيكل التنظيمي لنادي رياضي مثلا يختلف عنه الهيكل التنظيمي، لإتحاد رياضي لنشاط معين.

8- التوجيه :

يعتبر التخطيط و التنظيم كمرحل تجهيزية تم تنفيذ الأعمال لأن مجموعات من الأفراد، يعملون لتحقيق الأهداف المنظمة، و من أجل أن يتم عملها في أحسن وجه يستوجب أن يكون توجيهه، لأنه قد لا يفهم العاملون الخطط و الأنظمة أو حتى يكونون غير قادرين على تنفيذها، أو قد يختارون أن يخالفون ما جاء فيها لذلك على الإدارة العمل على التأكد من التأثير السليم في العاملين بالتوجيه.

فوظيفة التوجيه تتضمن الكيفية التي تتمثل بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة و حفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم و توفير بيئة عمل ملائمة، وذلك من خلال القيادة و الحفز و

¹ - عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص.17.

الاتصال و ذلك لفهم طبيعة السلوك الإنساني و محاولة توجيهه لإلى تحقيق أهداف المنشأة بفعالية و كفاءة¹.

8-1- تعريف التوجيه:

هناك عدة تعاريف للتوجيه نذكر منها:

تعريف محمود فوزي: يعرف التوجيه أنه عملية التعامل مع العامل الإنساني، و هي مطلوبة بسبب الخصائص المميزة للإنسان، التي تجعلها وظيفة أساسية للإدارة، فهي تشمل القيادة و التحفيز و حسن التواصل و غيرها من عمليات التأثير على العاملين، بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة.²

8-2- أهمية التوجيه:

يجعل التوجيه وظيفة الإنسان أساسية للإدارة، يعتبر التوجيه ضروري و أساسي للإدارة، بواسطته يتم توجيه الإنسان إلى تطبيق و تنفيذ ما هو مطلوب منه، فكيف ذلك؟

الإنسان له خصائص و حاجات عديدة، كالإرادة مثلا في فعل ما يختاره حتى و لو كان يعارضه ما هو مطلوب منه، فالتوجيه يعمل على أن يختاره الأفراد تنفيذ ما هو مطلوب منه.

توظيف عمليات التعلم و الإبداع في المنظمة يجعل العاملون يتخذون أحسن القرارات في تصحيح الأخطاء التي تقع باتجاه حماية مصالح المنظمة.

تسعى وظيفة التوجيه لتسخير قدرات الإنسان لضمان تكيف المنظمة و تغيير لخطتها وأنظمتها، بما يضمن لها البقاء و النمو.

8-3- الاتصال و دوره في تبادل المعلومات:

يستعمل الإتصال في حياتنا اليومية و يمارس، باعتباره سلوك يقوم به الإنسان بصفة طبيعية .

تعريف الإتصال:

يعرف ديفر الإتصال أنه عملية نقل و فهم المعلومات من شخص لآخر، أما بينس **bennis** فيعرفه أنه عملية تبادل و تدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة، أو معلومة من مرسل إلى مستقبل.³

¹ - محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص56.

² - نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص89.

³ - علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص25.

تعتمد نسبة كبيرة من النشاطات و الأعمال الإدارية على الإتصال فيما بين الإدارة، لذلك فإن نوعية الإتصال تؤثر بصفة مباشرة على الأداء. فلنمو ونجاح التنظيم الإداري الرياضي يجب توفر نظم راقية في الإتصال.

أنواع الإتصال:

الإتصال النازل (من أعلى إلى أسفل): هو الإتصال الذي يعتمد على التسلسل الهرمي في شكل أوامر، توجيهات، تعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه كما هو الحال في الإدارة البيروقراطية كالإدارة الجزائرية .
الإتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى): تبدأ هذه الاتصالات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، بواسطة هذا الإتصال يقوم المرؤوسين بإيصال المعلومات لرؤسائهم، ونقل ملاحظاتهم عن العمل، ذلك على شكل شكاوي، تقارير، لقاءات مباشرة، اقتراحات.¹

و هذا النوع من الإتصال ليبعث الثقة في نفوس الأفراد. لهذا النوع من الإتصال دور أساسي في تحفيز الأفراد و تشجيعهم على أداء العمل بصفة جيدة.

الإتصال الأفقي: يقصد به الاتصالات الجانبية إذ يتم هذا الإتصال بين الأفراد و الجماعات في المستويات المتقابلة إذ يهدف إلى تنسيق العمل² يعتبر هذا الإتصال من أهم أنواع الاتصالات .

8-4- التحفيز :

يعتبر التحفيز مطلباً مهماً داخل المؤسسة، إذ يعتبر مجموعة من الوسائل المختلفة التي تستعملها المؤسسة لحث العمال و تشجيعهم على زيادة العمل و الوصول إلى ما خطط له، و تساعد الحوافز في دفعهم نحو زيادة العمل، من خلال تشجيع أدائه بزيادة في الأجر، أو الأجور التشجيعية و المكافآت و العلاوات". هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان، و التي تؤثر على سلوكياته و تصرفاته³

"هو القوة التي تحرك و تستشير الفرد لكي يؤدي عمله، و هو قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام

العمل".⁴

¹ - محمد عودة، محمد خيرى، أساليب الإتصال و التفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 1998، ص195.

² - عمر سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003، ص123.

³ - حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز، بيروت العربية للموسوعات، 1980، ص12.

⁴ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المؤسسات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص69.

8-4-1- تصنيف الحوافز:

➤ **الحوافز المادية:** هي تلك الحوافز التي تأتي على شكل نقدي أو عيني أو تقويم على أساس تطبيق مختلف أشكال و نظم دفع الأجور، ويمثل أهم حافز مادي، زيادة العلاوات والمكافآت لتشجيع استخدام الأساليب الفنية الحديثة لتطوير العمل.

➤ **الحوافز المعنوية:** فهي تشمل عوامل الراحة و الأمان أثناء العمل و العلاقات الاجتماعية مع الرئيس و الزملاء و المرؤوسين و التي تجعل العامل أكثر ولاء للمؤسسة.¹

9- القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض، و هي مفتاح الإدارة و محور العملية الإدارية، فهي لا تقتصر على التأكد من قيام المنظمة بواجباتها فحسب بل تتعدى ذلك، فتعمل على بعث الحماس في نفوس العاملين، و تغرس فيهم روح التعاون و العمل المشترك بالدوافع و الحوافز. فالقيادة تقوم بتوجيه الأفعال ووفقا للظروف المحيطة بها، فتكمن أهمية القيادة في حياة المنظمات في دورها المهم في تنفيذ و تحقيق الأهداف، و اختبارها و تنميتها.

9-1- مفهوم القيادة:

تصدى العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة فبحثوا في أسرارها ومجالاتها النظرية و التطبيقية، فاختلقت تبعا لذلك تعريفات القيادة.

يعرف **كانتل** و **أودنيل** القيادة أنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم، و توجيههم لتحقيق أحد الأهداف.

ويعرف **بيتر دراكر**: أن القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان و مستوى أدائه إلى مستويات أعلى، و بناء شخصيته بحيث يتعدى الحدود العادية.²

يرى **كوهن KOHN** أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين ، بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد.³ فالقيادة هي عملية التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات ، ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.⁴

¹- زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط3، جامعة التكوين، القاهرة، 1989، ص146.

²- براهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية، القيادة الإدارية في التربية و البدنية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003، ص10.

³- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي،الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 2001، ص10.

⁴- نداء محمد الصوص، مرجع سابق، ص89.

9-2- خصائص القيادة:

- تختص بالتأثير على نشاط الجماعة، وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف.
- تفيد التأثير في الأشخاص من أجل كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم وتعاونهم كوسيلة للوصول إلى هدف معين.
- التنسيق بين الأفراد و الجماعات و ذلك بتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- يتفق كل من أمروسيو و كارديونا و كوهن KOHN أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة و المصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا لأن يقودوا و أولئك الذين قرروا أن يتبعوهم، لأن الأفراد في المنظمة ينجزون الأعمال برضا للتنظيم إذا ما كان لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذلك على الإدارة البحث عن حاجات الأفراد في المنظمة، و البحث عن الوسائل التي تساعد على تحقيقها.¹

9-3- القائد و المدير:

- يجد الباحثين في مجال القيادة والإدارة صعوبات، للتمييز بين المفهومين، لاستخدامهما بطرق متعددة، ولقد أكد الكثير من الباحثين الفرق بينهما، عبد الباقي، حنفي، سلامة، حافظ فرج .

جدول رقم (2) : التمييز بين القائد و المدير²

المديرون	القادة
- يحاولون دائما عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعا للقواعد و الإجراءات الموجودة.	- يسعون دائما إلى عمل الأشياء الصحيحة، بغض النظر عن القواعد و الإجراءات الموجودة.
- يتعلموا العيش مع المواقف.	- يأخذون بزمام الأمور في المواقف.
- يطبقوا نتائج هذه الإستراتيجيات، ويركزوا على المهام الإدارية.	- يعملوا بالإستراتيجيات التي يخلقها يركزوا على جوانب العمل فيما بين الأفراد.
- يستعملون السلطة المشروعة كوسيلة لدفع الأفراد نحو الأهداف المطلوبة.	- التأثير على الأفراد بجذبهم نحو تحقيق الأهداف، باستعمال التحفيز و الاتصال.
- لا يبالون بالمستقبل و يهتمون بالحاضر.	- يخططون للحاضر و المستقبل للمؤسسة.
- يحافظوا على الوضع الراهن للمؤسسة.	- يدعون للتغيير و التطوير و الإصلاح.

¹- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص.77.

²- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص.79.

9-4- أساليب القيادة:

يوجد العديد من الآراء حول الأساليب القيادية، فأعطيت العديد من المسميات بما يتناسب و سلوكيات المديرين، في ميادين العمل المختلفة، و من هذه الأساليب أو الأنماط:

9-4-1- القيادة الديمقراطية:

هذا النوع من القيادة يحاول القائد فيه إظهار سلوكياته اتجاه الجماعة، خاصة رغبته في التعاون و المشاركة معهم في رسم الخطط، وتحديد الأهداف، فهذا النوع من القيادة يهتم بالعلاقات الإنسانية، كأسلوب تسيير العمل، فيشترك العاملون في المسؤوليات، واتخاذ القرارات، لأن القائد يحترمهم ويقدر مواهبهم، فيشركهم في المسؤولية.

يعتبر الباحثين هذا النمط أكثر الأساليب إيجابية، التي تساهم في تحسين مهارات الابتكار والإبداع لدى أفراد الجماعة، غير أن هذا النمط قد لا يصلح في بعض المواقف، فيكون غير مناسب لذلك يجب استخدام نمط آخر.¹

9-4-2- القيادة الدكتاتورية (السلطوية):

يعمل القائد في هذا النمط و الأسلوب على تركيز السلطة بيده، فلا يهتم بالعلاقات الإنسانية، بالتالي لا يشرك العاملين في الخطط و الإجراءات، و اتخاذ القرارات، فيشرف عليها بنفسه من دون استشارة الجماعة، إلا نادرا عندما يلزم الموقف ذلك، يعاب على هذا النمط إهمال المرؤوسين أو تماطل و تراخي المرؤوسين للعمل على تحقيق الأهداف، مما يؤدي لعدم الإنتاج بسبب عدم موافقتهم مثلا حول السياسات و الهدف.

9-4-3- القيادة البيروقراطية :

هي القيادة التي يعتمد فيها القائد على تطبيق الحرفي للقوانين، فيكون أكثر سلطة، و يدفع العاملين معه لتحقيق أهدافه

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص.79

9-4-4- القيادة الفوضوية :

يتصرف القائد في هذا الأسلوب بفوضوية، بحيث لا يبالي في تسيير العمل من تحديد للأهداف، و اتخاذ للقرارات، فيكون هذا القائد سلبي فيها(ينجح هذا الأسلوب في حالات الإشراف على الفنيين المختصين).¹

9-4-5- القيادة المبدعة:

إن نجاح أية إستراتيجية جديدة بدون البحث في تكوينها، يعتمد على أسلوب القائد في القيادة بصورة عاطفية نحو النجاح، لقد ظل الإبداع يستخدم إما كقيمة للمؤسسة، أو إستراتيجية لعملية التغيير، ولهذا على القائد دفع مؤسسته نحو النجاح.

جدول رقم (3): خصائص القائد و مميزات القائد المبدع²

الخصائص القيادية	القائد المبدع
التعلم	يصل إلى مجموعة متنوعة من الموضوعات، يتفاعل مع مجموعات العمل و الموظفين و العملاء و الموردين.
الاستماع	يستمتع جيدا لجميع الأفكار
الأسلوب الشخصي	يتولى المخاطر و ينفذ المهام بأسلوب مختلف و أفضل
التفاعل مع العاملين	يشجع العمل بأسلوب مختلف و أفضل
التفاعل مع الموردين	يطلب المشاركة في وضع حلول إبداعية.
التفاعل مع حاملي الأسهم	يطلب الدعم من أجل أداء طويل المدى
توفير التغذية الراجعة	يكافئ على النجاح و يتفهم مراحل الفشل و يشجع إجراء التجارب
السلوك	يقدم نفسه كقدوة و كشخص نشيط و متحمس و إيجابي من خلال عمله.

10- الرقابة:

تمارس الرقابة على الأشياء و الأعمال التي يؤديها الأفراد في المنظمة، من أجل التأكد من أن الخطط المرسومة قد حققت الأهداف المبتغاة دون الانحراف عنها، وفي حالة حدوث أي انحراف تتخذ الإجراءات الضرورية لمعالجة ذلك.

10-1- تعريف الرقابة:

ذكر مفتي إبراهيم في كتابه بعض التعريفات للرقابة منها:

¹- فائق حسني أبو حليلة، مرجع سابق، ص68.

²- برفاين جويتا، أحمد العربي، الإبداع في القرن 21، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص24

الرقابة هي التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً .
 كما يقول أن الرقابة هي عملية تقويم و ذلك بمقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون.¹
 يرى هنري فايول أن الرقابة هي عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة، و يشير Terry إلى أن الرقابة عنصر حيوي والتعليمات الصادرة و المبادئ المعتمدة، من عناصر الإدارة، و تهدف إلى التحقق من أن العمل الواجب أداءه قد تم أدائه على وجه مرض.²
 يقول عصام بدوى أن الرقابة عملية تقويم مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها، أو بواسطة موظفيها للتأكد من أن العمل المنجز داخل المنظمة يتم وفقاً للخطة الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة.³

فالرقابة إذا تفيد الكشف عن الانحرافات وتصحيحها، و تقوم بهياكل المستويات الإدارية، والكشف عن هذه الانحرافات يتم قياسها لا باستعمال الضغوطات و الكشف عن هذه الانحرافات يتم بقياسها و تصحيحها، لا باستعمال الضغوطات، في هذا الشأن يرى عصام بدوى أن أفضل أنواع المتابعة هي الرقابة الذاتية، لانقضاء الضغوط فيها.

10-2- أهداف الرقابة (المتابعة):

- يتفق العديد من العلماء على الأهداف التالية:
- تحقق الرقابة الوقائية لأن لها الدور الوقائي بحيث تحمي المنظمة من الأخطاء التي تتعرض لها، وذلك بالكشف المبكر عن المشاكل و المعوقات التي تعترض سير العمل.
 - التأكد من أن اللوائح و القوانين والقرارات يتم تطبيقها و احترامها.
 - تهدف إلى التأكد أن العمل التنفيذي يسير دون انحراف لما هو مخطط له من أجل تحقيق الأهداف.
 - التأكد من أن السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة.
 - التأكد من عدم التعسف في استخدام السلطة، بمراعاة حقوق العاملين.
 - التأكد من الحد من الإسراف.
 - ترشيد عملية اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق منها بالسياسة العامة و بأهدافه.

¹ - مفتي إبراهيم حماد، مرجع سابق، 123.

² - محمد فوزي، مصدر سابق، إشارة رقم 237، ص 92.

³ - عصام بدوى، مرجع سابق، ص 76.

- التأكد من المستويات الإدارية المختلفة، تقوم بمتابعة لكل من الأعمال التي تشرف عليها.

10-3- خطوات الرقابة:

يتفق العديد من الباحثين منهم محمد فوزي، إبراهيم حماد، إبراهيم شيحة، إلى تقسيم الرقابة إلى المراحل التالية:

- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا، أي مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الموضوعية، الاجتماعية و الاقتصادية، وهذا التقييم يتم عن طريق وسائل متنوعة، التقارير الإدارية و الشكاوي والتفتيش .
- تحديد إذا كان هناك انحرافات، و تحديد درجته، ذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء. عملية المقارنة صعبة، لأن العديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة مثل رضا العمال و العاملين والروح المعنوية، و نشاط الابتكارات، والهدف من التقييم المقارنة بين المخطط و الأداء الفعلي هو 0.
- تحديد أسباب الانحراف و العمل على تصحيحها ¹.
- هناك من الباحثين من يضيف مرحلة أخرى كحليم المنيري، علي الشريف، وهو التقييم والتعديل، و الذي يؤكد تقسيم ذكره أحمد عاشور وهو التقويم و التصحيح.

10-4- المقومات الأساسية لنجاح الرقابة:

لكي تنجح عملية الرقابة يجب:

- أن تتناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط و احتياجاته.
- مرونة الخطة الرقابية و يقصد بها التواءم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات، و لكن لا بد أن لا تكون المرونة على حساب دقة العمل و ملائمته.
- أن يكون النظام الرقابي مفهوما و أهدافه واضحة .
- وضع معدلات و معايير رقابية يقاس على أساسها الأداء و الأعمال.

¹- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الرقابة و عملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003، ص30

- الابتعاد عن تصيد الأخطاء و استخدام التشجيع والبحث عن العمل الجيد والعمل على الإصلاح و معالجة المشاكل.
 - أن تكون الرقابة موضوعية لإستعاب الأخطاء، ليسعى المخطئ لتصحيحها.
 - يجب أن تكون الرقابة على فترات متقاربة و في الوقت المناسب.¹
 - ممارسة الرقابة بعيدا عن الضغوطات وذلك ببث أجواء التعاون.
 - تطوير أساليب و نظم الرقابة، مع تطوير أساليب نظم العمل.
- 10-5-أنواع الرقابة:

يمكن ممارسة الرقابة بعدة أشكال بحيث صنفها العلماء إلى عدة أنواع، و من هذه التقسيمات مايلي :

10-5-1- الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية:

➤ **الرقابة الخارجية:** تعتبر الرقابة الخارجية مفروضة على أعمال المنظمة أو الوحدة الإدارية من خارجها وذلك بقصد تقييم الأعمال و الإنجاز مثل الرقابة المالية و الرقابة القضائية و الرقابة الإدارية.²

➤ **الرقابة الداخلية:** وهي عملية مراقبة نشاطات المنظمة بواسطة جهاز الرقابة الداخلية، والذي يكون موجودا داخل المنظمة مع منح هذا الجهاز استقلال للعمل دون التأثير عليه.

ومن مهمات الرقابة الداخلية:

- تقييم أوجه النشاطات الداخلية.
- المحافظة على أصول المنظمة مع فحص مدى تطابق النشاطات مع السياسات والإجراءات.
- تقييم درجة كفاءة الأداء الإداري و استخدام الموارد.

10-5-2- الرقابة الوقائية و الرقابة المعالجة:

➤ **الرقابة الوقائية:** و يقصد بها تخفيض حجم الخلل والخطأ وتقليل المعالجات والتضحيات، وتتمثل في وضع القواعد والتعليمات والمعايير، تحديد أسلوب التوظيف وبرامج التدريب والتطوير، ذلك أن جميع هذه المتغيرات توجه سلوكيات الأفراد العاملين والمدراء و تحد من التصرفات غير الضرورية.

¹- مفتي إبراهيم حماد، مرجع سابق، ص 125.

²- محمود فوزي حلوة، مرجع سابق، ص 107.

➤ الرقابة المعالجة: يقصد بها معالجة الأعمال و السلوكات التي لا تتطابق مع الآراء المطلوبة و العمل على مطابقة الأنشطة مع المعايير و الأنماط الموضوعية.¹

11- اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، لأن وجودها جاء نتيجة لاتخاذ القرارات. هذه العملية يقوم بها كل مدير و تتم في جميع المستويات الإدارية.

11-1- تعريف إتخاذ القرارات:

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف و توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، و هذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، و يتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.

11-2- خطوات عملية اتخاذ القرار:

يختلف علماء الإدارة في تحديد خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار، منهم يقتصر على ثلاثة خطوات و منهم من يذكر أكثر وهي:

- ✓ تحديد المشكلة .
- ✓ تحليل المشكلة .
- ✓ تحديد الحلول البديلة أي تحديد البدائل .
- ✓ تقييم كل بديل.
- ✓ اختيار أفضل حل.
- ✓ تحويل القرار إلى عمل فعال.

¹- محمد فوزي حلوة، مرجع سابق، ص. 108.

خلاصة:

تتاولنا في هذا الفصل مفهوم التسيير الإداري، كما تطرقنا لتعريف المسير أو المدير فأوضحنا مدى أهمية خبرات المسير لنجاح العمل الإداري، وأهمية مبادئ التسيير، أو العمليات الإدارية هذه التسمية التي ظهرت في أدبيات الإدارة الرياضية المعاصرة، والعمليات في الإدارة تبدأ بالتخطيط و تنتهي بالرقابة، بحيث يلزم كل عملية اتخاذ القرار الرشيد، هذه العمليات مهمة جدا خاصة في المجال الرياضي الذي حظي باهتمام كبير في دول العالم، كما أن المنظمات تحتاج لكفاءات لتطوير الأداء الإداري، وهذا باستعمال الأساليب الحديثة لتحقيق أهدافها، لذلك يجب الأخذ بالاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية التي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في العملية الإدارية، هذا التغيير الذي شهده العالم و ما زال يشهده في ظل العولمة والتطور التكنولوجي السريع، إضافة يجب توفر تشريعات تسهل هذا التسيير و تتماشى مع تغيرات العصر الحالي. في الفصل الموالي سنحاول تسليط الضوء على الجانب القانوني التشريعي لتسيير النوادي الرياضية الجزائرية.

الفصل الثالث
اتحادية ألعاب القوى و
رياضة النخبة

تمهيد:

إن الرياضة تحتل مكانة هامة في المجتمع، لأنها وسيلة من الوسائل العلمية التربوية التي تستخدم مظاهرها المختلفة لإعداد الإنسان بدنيا وفكريا، فتعددت الأنشطة الرياضية واختلفت وقسمت الرياضات إلى فردية وجماعية و من ضمن هذه الأخيرة ألعاب القوى التي احتلت مكانة جد هامة فأصبحت أشهرها في كل بلدان العالم، فسخرت لهذه اللعبة إمكانات كبيرة من الدولة والأندية. قامت الجزائر بإنشاء العديد من المنشآت من الرياضية منها النوادي، هذه الأخيرة التي تتطلب تسييرا إداريا محكما، لكن تسييرها يحتاج إلى قوانين تضبطه وتنظمه كمهنة لا تكون مباحة إلا للمختصين والمؤهلين علميا من كليات التربية الرياضية، لوضع حد لما تلمسه من الواقع بجعل كل من مارس الرياضة يصبح مدربا أو إداريا، وهذا كي يكون التسيير ناجحا ويتمشى مع متطلبات العصر الحالي.

من خلال هذا الفصل سنعطي نظرة شاملة حول اتحادية ألعاب القوى الجزائرية مع تسليط الضوء

على رياضة النخبة.

1- المنظمات الرياضية:

إن المنظمة أو المؤسسة هي مجموعة من الأفراد، تتوحد لإنجاز مهمة ما، أي هدف المنظمة، و تحديد الهيكل التنظيمي الملائم الذي يحدد للمنظمة وظيفة كل فرد فيها، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة. تقوم كل دولة بتشكيل منظمات أو اتحادات رياضية، من أجل تدعيم رياضة معينة، وكذلك لتدعيم الرياضات بشكل عام.

1-1- المنظمات الوطنية :

سنذكر المنظمات التي تنشأ في معظم الدول.

1-1-1- الاتحادات الأهلية :

تطلق هذه التسمية على الاتحادات الرياضية التي تم إنشائها لتدعيم رياضة معينة، فيوجد اتحاد أهلي لكل رياضة، و يجب أن يكون الأفراد في الإتحاد الأهلي، قد مارسوا هذه الرياضة على المستوى المحلي و الإقليمي والقومي.

يقوم الإتحاد الأهلي بتأسيس منظمات رياضية محلية و إقليمية أيضا، التي يضمها .مشتركين و إداريين¹. يعمل الإتحاد الرياضي الأهلي على:

- ✓ تطوير في الإدارة الرياضية، كالكفاءة و الفعالية و الموضوعية.
- ✓ زيادة فرص الاشتراك للرياضيين في المسابقات و العروض و غيرها.
- ✓ تطوير برامج التدريب.

¹- براهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي، مرجع سابق، ص. 90.

1-1-2 - اللجنة الأولمبية الأهلية:

تقوم اللجنة الأولمبية الأهلية بالتعاون مع الاتحادات الأهلية للنظر في مشكلات خاصة برياضات مختلفة، كما أنها تعمل على تطوير جميع الرياضات في الدولة، بفضل سياسة موحدة بحيث يقوم مجلس الإدارة الذي يمثل مختلف المنظمات الرياضية بإدارتها، و تعمل هذه اللجنة على:

✓ وضع الأولويات للرياضة.

✓ تسوية النزاعات بين الاتحادات الرياضية.

✓ منح الشهادات، الترخيصات للمنظمات الرياضية.

✓ التخطيط لتطوير الرياضة.

1-1-3 - منظمات الاحتراف:

لقد ازداد اهتمام كل الدول بالرياضة، حيث أصبحت لديها شعبية كبيرة، مما أدى لظهور رياضة احتراف، أي منظمة تهدف لتحقيق الربح، فانتشرت هذه الرياضة في بلدان مختلفة من العالم، كأمریکا، أوربا، اليابان، بحيث العائد من الربح يستعمل لتسديد أجور عمال المنظمة الرياضية، و كذلك مختلف مصاريف المنظمة، و لهذا هذه المنظمات تعتمد على الترويج، التسويق الرياضي¹.

1-2 - المنظمات الدولية:

سنتطرق لأشهر المؤسسات الدولية الرياضية، فتحدد أهمية النشاط الرياضي من اتساع الرقعة الجغرافية للنشاط و عدد الممارسين له.

¹ - إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 92.

1-2-1 - اللجنة الأولمبية الدولية:

تأسست اللجنة الأولمبية الدولية سنة 23 يونيو 1894 ، و حسب هذا التأسيس هي منظمة دولية غير حكومية، غير ربحية، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، معترف بها لدى المجلس الفدرالي السويسري و مقرها هو مدينة لوزان بسويسرا.

و صممت اللجنة الأولمبية الدولية لغرض:

✓ قيادة الحركة الأولمبية، مع مراعاة ما جاء في الميثاق الأولمبي الدولي، و تعتبر قراراتها نهائية، و مكتبها التنفيذي له صلاحية واسعة في تفسير قراراتها، و يمكن الالتجاء للتحكيم أمام محكمة التحكيم الرياضية في حالات خاصة.¹

نشا الفكر الأولمبي، في أحضان عقول تفر و تحترم النشاط الرياضي الخاص بالهواة، بالرغم من تنازلها عن شروط صارمة فيما يتعلق ببعض الاتحادات، إلا أنها لا زالت تصر على أن بعض الرياضات لا يمكن اعتبارها أولمبية لاحتوائها مظاهر العنف والوحشية، أو استخدام ظاهراً للآلة، نصت المادة 51 من الميثاق على الألعاب التي تشرف عليها الاتحادات الرياضية الدولية و تعتبر ألعاب أولمبية منها:

✓ ألعاب القوى للهواة.

✓ البيسبول.

✓ كرة السلة.

✓ الملاكمة للهواة.

✓ كرة الطاولة و منها أيضا كرة القدم و غيرها من الألعاب.

¹ - خليفة راشد الشعالي، ، أ.د. عدنان أحمد ولي العزاوي، نظرية القانون الرياضي، طبعة أولى، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص50

1-2-2 - الاتحادات الرياضية الدولية:

لقد توسعت الاتحادات من الناحية القانونية و الجغرافية، فأحكمت سيطرتها على النشاط الذي تخصصت فيه إلى حد أنها أصبحت قادرة على فرض نفسها، و حتى انتزاع بعض من سلطات الدول و سيادتها على الأنشطة التي تقام في أقاليمها.

نحن سنركز على الاتحادية الدولية العالمية لألعاب القوى ، لأنه موضوع اهتمامنا.¹

2- الاتحادية الدولية لألعاب القوى I.A.A.F:

تم إنشاء المؤسسة سنة 1912 خلال مؤتمر في دورته الأولى في ستوكهولم، من جانب ممثلي 17 من الاتحادات الوطنية لألعاب القوى، واختاروا لها اسم الاتحاد الدولي لألعاب القوى للهواة، تم تغيير الاسم إلى الاسم الحالي في مؤتمر 2001، عندما تم الاستعاضة عن هواة.

رغم أن الاتحاد تأسس سنة 1912، ولكنه لم يبدأ الاهتمام بتسويق الرياضة تجارياً إلا في بداية الثمانينات، حيث بدأ يقيم بطولات للعالم، بالإضافة إلى دورات مختلفة أخرى تقدم جوائز مادية. مقر الاتحاد الحالي استقر بموناكو منذ أكتوبر 1993 بعد أن كان في لندن.

2-1- الرئيس:

السنغالي لمين دياك هو الرئيس الحالي للاتحاد الدولي لألعاب القوى، بعد أن وصل إلى أعلى منصب مؤقتاً بعد وفاة الرئيس السابق بريمو نيبيلو سنة 1999 ، وتولى منصب الرئاسة رسمياً في مؤتمر 2001

تعاقب على الإتحاد خمسة رؤساء منذ تأسيسه.

¹ - خليفة راشد الشعالي، عدنان أحمد ولي العزاوي، مرجع سابق، ص50.

التاريخ	الاسم
1912 - 1946	سيغفريد دستروم
1946 - 1976	دفيد بورغلي
1976 - 1981	أدريان بوالين
1981 - 1999	بريمو نيبيلو
1999 -	لمين دياك

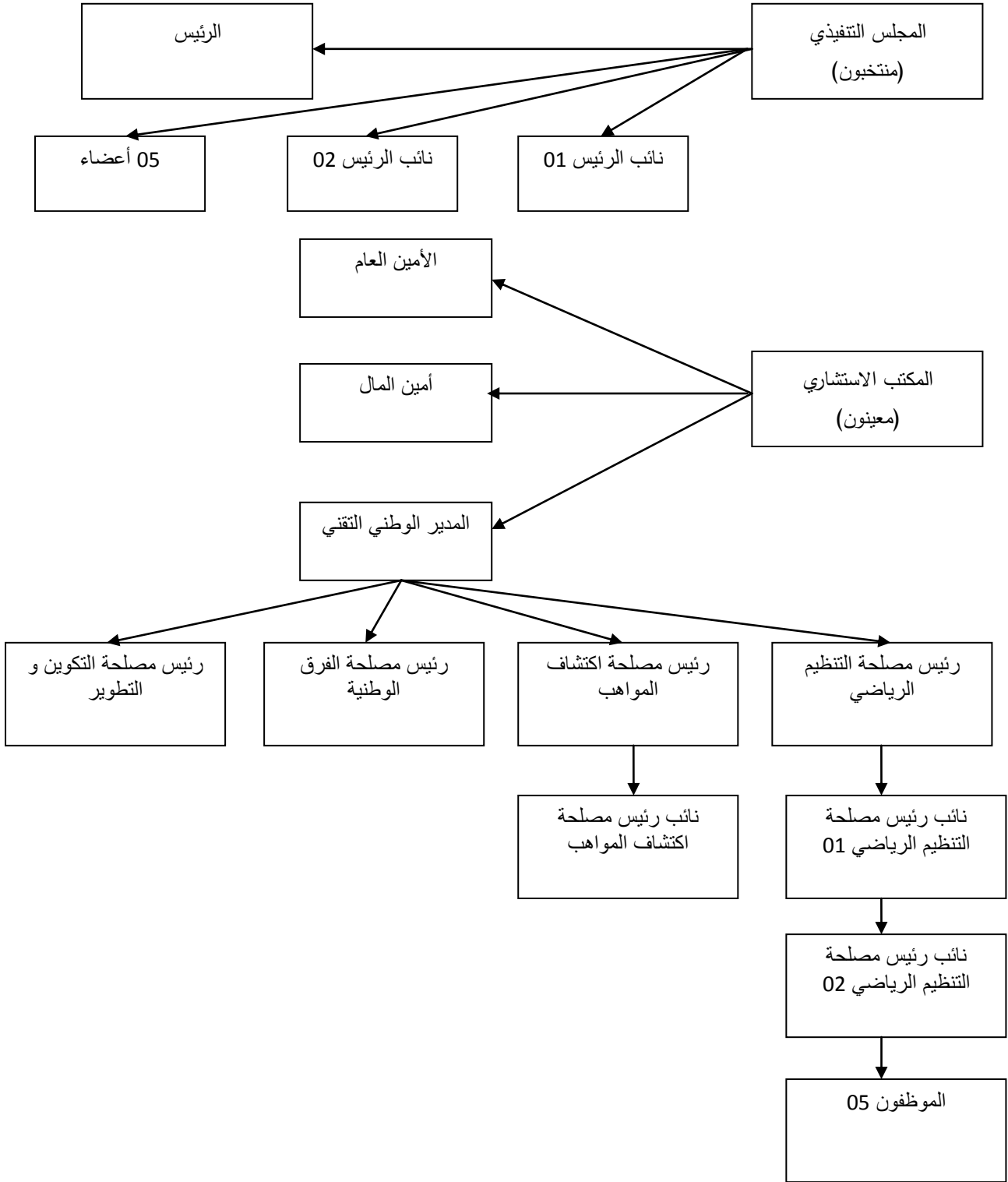
الجدول رقم (04): يمثل رؤساء الاتحادية الدولية لألعاب قوى

3- الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى F.A.A:

الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى هي عبارة عن جمعية منصوص عليها بموجب قانون 31/90 المؤرخ في ديسمبر 1990 فحسب النظام الداخلي للاتحادية الجزائرية لألعاب القوى، فإن المادة الثالثة منه تنص: "على أن الاتحادية هي جمعية وطنية تم إنشاؤها وفق الأحكام المحددة في المادة 02 فبالتالي الاتحادية هي عبارة عن كيان قانوني ذات شخصية إعتبارية يجمع بين الأندية الرياضية وفقا لمكانتها و كذا اللوائح الداخلية و تعمل في جميع أنحاء البلاد".¹

¹ - قانون 31/90 المؤرخ في ديسمبر 1990 الخاص بالجمعيات.

3-2- الهيكل التنظيمي لاتحادية الجزائرية لألعاب القوى:



شكل رقم (04): يمثل الهيكل التنظيمي لألعاب القوى¹

¹ - من الأرشيف الخاص بالاتحادية الجزائرية لألعاب القوى

3-1- الإطار القانوني للاتحادية الجزائرية لألعاب القوى:

الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى جمعية منصوص عليها بموجب القانون 31/90 مؤرخ في ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات، و قانون 10/04 مؤرخ في 14 أوت 2004 ، يحدد كيفية تنظيم الاتحاديات الرياضية، فحسب المادة 50 من قانون 10/04 فإن الاتحادية الرياضية الوطنية هي جمعية ذات صبغة وطنية، تسيرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات، و أحكام هذا القانون، و كذا قوانينها الأساسية الخاصة بها، والمصادق عليها من طرف الوزير المكلف بالرياضة، و تمارس نشاطاتها بكل استقلالية و بموجب قوانين أخرى سارية المفعول¹.

3-2- مهام الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى:

- ✓ وضع نظام مراقبة طبية للرياضيين.
- ✓ مكافحة المنشطات.
- ✓ التأكد من أن جميع الرياضيين و مؤطريهم و أي شخص يساهم في رفع كفاءتهم يخضع لقواعد مكافحة المنشطات و المبادئ التوجيهية الاجرائية التي وضعتها الاتحادية.
- ✓ المشاركة في المحافل الدولية.
- ✓ وضع برامج مكافحة العنف في الأوساط الجماهيرية.
- ✓ إعداد و إدارة المنافسات.
- ✓ تدريب موظفي الإشراف ذات الصلة مع هياكل التدريب تحت إشراف وزارة الشباب الرياضة و جميع الهياكل ذات الصلة بشأن هذه المسألة.
- ✓ إنشاء هياكل المراقبة و الإدارة المالية للرابطات و الأندية الرياضية التابعة لها.

¹ - المادة 50 من قانون 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية.

- ✓ سن الأنظمة التقنية و العامة للرياضة.
- ✓ تطوير برنامج الاستكشاف و دعم القدرات الرياضية لنخبة الرياضيين المقيمين في الخارج.
- ✓ تعيين ممثلي الجزائر في المحافل الدولية.
- ✓ العمل على تحسين ممارسة ألعاب القوى.
- ✓ تشجيع الرياضة النسائية.
- ✓ منح الرخص، الألقاب، الدرجات، الميداليات و الشهادات.

3-3- هياكل الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى:

تتكون من الهياكل التالية:

3-3-1- الجمعية العامة: و هي الهيئة التي تقوم بسن القوانين في الهيكل التنظيمي للاتحادية و تتكون

من:

- أعضاء المكتب الفيدرالي المنتخبين.
- مسؤولي المصالح التقنية و الإدارية.
- المدربين الوطنيين و عددهم لا يتجاوز 03.
- المدير الوطني الفني.
- الأمين العام.
- الممثلين المنتخبين من طرف الرابطة الرياضية الولائية وفقا للمادة 49 من القانون 10/04.¹
- الرئيس أو من ينوب عنه رسميا

¹ - مادة 49 من القانون 10/04 المتعلق بالجمعيات.

- ممثل الرياضيين منتخب من طرف زملائه في الفرق الوطنية.
- خبراء رياضيين عينهم وزير الرياضة و يشكلون 30 % من العدد الكلي لأعضاء الجمعية.
- ممثل الرياضة العسكرية.
- رؤساء سابقين للاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.
- شخصيات تاريخية رياضية جزائرية خلال حرب التحرير.
- ممثل الحكام منتخب من طرف نظرائه.
- أعضاء المجلس الاتحاد الدولي لألعاب القوى.
- مسؤول المراقبة الطبية الرياضية¹.

3-1-1-3 مهام الجمعية العامة:

- ✓ اتخاذ قرار بشأن التقارير المالية و ميزانيات الأنشطة الرياضية.
- ✓ انتخاب الرئيس و أعضاء المكتب الفيدرالي.
- ✓ اعتماد قانون الانضباط في الاتحادية.
- ✓ تقديم التقرير المالي و الأدبي في الاتحادية.
- ✓ التصويت على الميزانية.
- ✓ تثبيت اشتراكات الأعضاء.
- ✓ اعتماد الحسابات للسنة المالية و الموافقة على الميزانية.
- ✓ اعتماد المشاريع و البرامج المصادق عليها من طرف المكتب الفيدرالي.
- ✓ اعتماد قواعد النظام الداخلي و اللوائح العامة للاتحادية.

¹ - Assemblée générale ordinaire, 28 fevrier 2008, grand bleu Tipaza, P05.

- ✓ اعتماد القروض.
- ✓ المساهمة في تطوير الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية.
- ✓ ضمان إنشاء مراكز لتدريب المواهب الرياضية الشابة خاصة في النوادي الرياضية.
- ✓ ضمان تكريس التمثيل النسائي في الاتحادية.
- ✓ تشجيع الرياضة النسائية.
- ✓ اعتماد حيازة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة.
- ✓ قبول الهبات والوصايا.
- ✓ اعتماد مبلغ رسوم الدخول والروابط التابعة لها والأندية التابعة لها.
- ✓ البت في الطعون المقدمة ضد قرارات صياغة هيئة الإدارة والأحكام.
- ✓ دراسة واعتماد نظام المنافسات في المواعيد المحدد.
- ✓ العمل على نشر والحفاظ على أخلاقيات الرياضية.
- ✓ اتخاذ قرار بشأن أي تعليق الانتماء أو استبعاد أعضاء الاتحادية وفقا لأحكام التنظيمية.
- ✓ تعيين مدققين في كل جمعية عمومية انتخابية.
- ✓ تعيين لجنة الترشيح ومراقبة الانتخابات من الهيئات الإدارية للاتحادية.
- ✓ ضمان تحقيق مبادئ اتجاه تنظيم وتطوير نظام الثقافة البدنية والرياضة.
- ✓ الترويج لألعاب القوى على المستوى الوطني.¹

¹ - Assemblée générale ordinaire, 28 fevrier 2008, grand bleu Tipaza, P06.

3-3-2- المكتب الفيدرالي:

و هو الجهاز التنفيذي يتكون من 13 عضو من بينهم 03 خبراء معينين من طرف وزير الرياضة و هم:

- الرئيس منتخب من طرف الجمعية العامة.
- 10 أعضاء فيدرالية منتخبين من طرف الجمعية العامة من بينهم 03 خبراء.
- الأمين العام.
- المدير الفني.¹

3-3-2-1- مهام المكتب الفيدرالي:

- ✓ وضع واقتراح المشاريع و البرامج و المصادقة عليها و تقديمها للجمعية العامة.
- ✓ وضع واقتراح ميزانية الاتحادية على الجمعية العامة.
- ✓ الموافقة على مشروع النظام الداخلي للاتحادية.
- ✓ إعداد مشروع النظام الداخلي واقتراح أية تعديلات عليه.
- ✓ وضع جدول التشغيلي للأحداث الرياضية والمسابقات واحترام لأخلاق الرياضة واللوائح الرياضية و الحفاظ عليها.
- ✓ ممارسة الصلاحيات التأديبية فيما يتعلق بالأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.
- ✓ تعيين حسب الاقتضاء، ممثلي الاتحادية في البطولات .
- ✓ تطوير وتحديث القواعد العامة للاتحادية وتقديمها للجمعية العامة للموافقة عليها.

¹ - Assemblée générale ordinaire, 28 fevrier 2008, grand bleu Tipaza, P08.

✓ التأكد من تنفيذ أحكام اللوائح الداخلية .

✓ البت في جميع المسائل المتعلقة بالحالات غير المنصوص عليها في الدستور واللوائح الداخلية

للاتحادية والرابطات التابعة لها

3-3-3- الرئيس:

يتم انتخاب الرئيس من قبل الجمعية العامة لمدة أربع (04) سنوات غير قابلة للتجديد وفقا

للمرسوم التنفيذي؛ 05-405 المؤرخ في 17 أكتوبر 2005 و يتم انتخابه وفقا للأحكام التالية:

- يتم تنظيم الجولة الأولى بين جميع المرشحين.
- في حالة تساوى الأصوات بين المرشحين للرئاسة سيكون هناك جولة إضافية لاتخاذ القرار.
- في حالة التعادل بين آخر المرشحين لعضوية المكتب سيتم انتخاب مرشح الأكثر عمرا.
- تجرى الانتخابات من قبل مكتب الاقتراع المكون من 03 إلى 05 أعضاء تختارهم الجمعية العامة من أعضائها الغير مرشحين.
- تتولى الأمانة العامة لاتحادية ألعاب القوى تحضير صناديق الاقتراع.¹

3-3-3-1 مهام الرئيس:

- ✓ اقتراح جدول أعمال دورة الجمعيات العامة والمكتب الفيدرالي.
- ✓ التأكد من مناقشات السياسة داخل هيئات الاتحادية.
- ✓ ضمان تنفيذ قرار هيئات الاتحادية.
- ✓ تعيين نائب أو نواب للرئيس للاتحادية من بين الأعضاء المنتخبين للمكتب الفيدرالي.

¹- للمرسوم التنفيذي؛ 05-405 المؤرخ في 17 أكتوبر 2005

- ✓ تعيين رئيس اللجنة والمساعدة في عملها.
- ✓ قيادة وتنسيق النشاط من جميع الهيئات الفيدرالية،
- ✓ تخويل إنفاق الاتحادية.
- ✓ إحالة التقارير المالية الموضوعة من طرف الجمعية العامة إلى وزير الرياضة .
- ✓ إقامة دعوى قضائية نيابة عن الاتحادية.
- ✓ تقسيم مهام المكتب الفيدرالي.
- ✓ اتخاذ التدابير الوقائية والتأديبية وفقا للقوانين واللوائح الداخلية.

3-4- المصالح الفنية و الإدارية للاتحادية الجزائرية لألعاب القوى:

بالإضافة إلى الأمين العام فإن الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى تضم عدة مصالح هي:

- الإدارة الفنية الوطنية.
- إدارة تنظيم الرياضة و المنافسات.
- إدارة التكوين و تطوير الرياضة.
- إدارة اكتشاف و ترقية المواهب الشابة.
- إدارة المراقبة و تسيير المالي للرابطات و الأندية الرياضية التابعة للاتحادية.¹

3-5- مهام الأمين العام:

- ✓ تنظيم اجتماعات الجمعية العامة والمكتب الفيدرالي ومختلف اللجان المتخصصة .
- ✓ إنشاء محاضر اجتماعات الجمعية العامة والمكتب الفيدرالي واللجان.

¹ - Assemblée générale ordinaire, 28 fevrier 2008, grand bleu Tipaza, P11.

- ✓ خطابات الاتحادية.
- ✓ نشر وتعميم النشرة الرسمية لمعلومات الاتحادية.
- ✓ المحافظة على الأصول المنقولة وغير المنقولة للاتحادية.
- ✓ رصد تنفيذ مداورات المكتب الفيدرالي.
- ✓ إدارة أموال الاتحادية تحت سلطة الرئيس.
- ✓ التوقيع مع رئيس الاتحادية على جميع النفقات التي تتكبدها الاتحادية لتحقيق أهدافها.
- ✓ تحصيل الاشتراكات.
- ✓ إعداد التقارير المالية.

3-6- شروط الواجب توفرها في المترشحين:

بالإضافة إلى الشروط المذكورة في القوانين و اللوائح التنظيمية فإنه يجب أن يكون لكل مترشح مستوى تعليمي عالي و يكون لديه خبرة في هذا المجال و أن يكون مطلع على مسؤوليات المنصب المرعوب فيه. كما يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- ✓ أن يكون المترشح منضبط كرياضي أو كمدرّب لمدة ثمانية [08] سنوات
- ✓ أن يكون للمترشح منصب في تسيير أو إدارة المنشآت الرياضية لمدة لا تقل عن ثمانية [08] سنوات
- ✓ أن يكون مصدرا للثقة.
- ✓ أن لا يكون تحت تأثير عقوبة تأديبية لمدة سنة واحدة.¹

¹ - Assemblée générale ordinaire, 28 fevrier 2008, grand bleu Tipaza, P12.

3-7- اللجان التأديبية في الاتحادية:

قواعد التأديب بموجب أحكام المادة 99 من القانون رقم: 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة والمرسوم التنفيذي رقم: 05-405 17 أكتوبر 2005 يتم فيه تحديد إجراءات التنظيم والتشغيل وشروط الاعتراف بالمنفعة العامة والمصلحة العامة للاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

- لجنة التأديب ولجنة الاستئناف المختصة لممارسة السلطة التأديبية على الرياضيين أو مجموعات من الرياضيين والإشراف على الموظفين المنصوص عليها في المادة 31 من القانون رقم: 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق التربية البدنية والرياضة داخل الاتحادية الرابطات والأندية التابعة لها.
- اللجنة التأديبية ومجلس الطعون تتكون بحد أقصى من خمسة أعضاء يتم اختيارهم حسب كفاءتهم و يكون عضو واحد (01) من قائمة الخبراء المعين من قبل وزارة الشباب و الرياضة .
- يجب على هؤلاء الأعضاء أن لا تنتموا إلى المكتب الفيدرالي ويمكن اختيارهم من خارج الجمعية العامة بسبب كفاءتهم.
- يتم تعيين أعضاء اللجان من رئيس الاتحادية بناء على نصيحة من المكتب الفيدرالي.
- تكون مدة عهدهم أربع سنوات.
- يتم انتخاب رئيس كل لجنة من قبل ومن أعضاء اللجنة.
- لا يمكن لأحد أن يكون في لجنة الاستئناف ، خدم في اللجنة التأديبية .
- لا بد لأعضاء اللجنة الالتزام بالسرية على كل الحقائق والمعلومات التي يعلمونها.¹

¹ - أحكام المادة 99 من القانون رقم: 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة

3-8- الهبات و الوصايا:

وفقا للقانون رقم: 90-30 المؤرخ في 4 ديسمبر عام 1990، و القانون 04-10 من 14 أوت 2004 وأحكام الأمر التنفيذي رقم: 05-405 من 17 أكتوبر 2005، وبالإضافة إلى الموارد التي توفرها التشريعات النافذة، وتتكون موارد الاتحادية من:

- ✓ رسوم العضوية السنوية للأعضاء.
- ✓ حقوق انضمام والتزامات المنشآت الرياضية التابعة للاتحادية.
- ✓ الدعم الحكومي للسلطات المحلية.
- ✓ العائدات ذات الصلة و الخدمات بما فيها من أنشطة الدعاية، والرعاية، و التسويق الرياضي للمنتخبات الوطنية.
- ✓ مساهمات الصندوق الوطني والمبادرات الشبابية والرياضية الترويجية.
- ✓ حصة من الأرباح من المكاسب من المنافسات.
- ✓ حصة من الأرباح و مساعدات المنظمات الرياضية الدولية.
- ✓ الهبات والتركات.
- ✓ المعونة والمساعدة المالية من أي كيان قانوني للقانون العام أو الخاص.
- ✓ الموارد الأخرى المتولدة عن نشاط الاتحادية لألعاب القوى أو توفيرها وفقا للقوانين واللوائح التنظيمية.¹

4- رياضة النخبة:

سننظر في هذا العنصر لتعريف رياضة النخبة و أهداف رياضي النخبة، و حقوقهم والتزاماتهم.

¹ - الأمر التنفيذي رقم: 05-405 من 17 أكتوبر 2005 الخاص بالوصايا و الهبات

4-1- تعريف رياضي النخبة:

يقصد برياضي النخبة وذات المستوى العالي، كل رياضي أو مجموعة رياضيين حققوا أداء رياضيا ذا مستوى علمي أو دولي شروط اكتساب صفة رياضي النخبة و ذو المستوى العالي.¹

تكتسب صفة رياضي النخبة بتقرير من طرف الوزير، أي يمنحها الوزير المكلف بالرياضة، بعد اقتراح من الاتحادية الرياضية الوطنية، و أخذ رأي اللجنة الأولمبية.²

4-2- أهداف رياضة النخبة :

لرياضة النخبة أهداف عدة ذكرها قانون رقم 10/04 المؤرخ في 19 أوت 2004 المادة 22 منه، و كذا قانون رقم 09/95 مؤرخ في 25 يناير 1995 المادة 11 منه، من أهمها :المشاركة في المنافسات الوطنية و الدولية و العالمية و التتويج فيها

4-3- حقوق و التزامات رياضي النخبة:

لرياضي النخبة حقوق يتمتعون بها و في مقابل ذلك يلتزمون بأداء واجباتهم و التزاماتهم

4-3-1- حقوق رياضي النخبة:

استنادا للمادة 9 من قانون 278/2000 مؤرخ، و المادة 27 من قانون 10/04 فإن من حقوق رياضي النخبة ما يلي:

- ✓ يستفيد من تدابير خاصة، فيما يتعلق بتحضيره التقني، أجرته، دراساته، تكوينه، مشاركته في الامتحانات و مسابقات الإدارة العمومية.
- ✓ تأجيل التجنيد في الخدمة الوطنية عند الضرورة .
- ✓ له حق في التكوين و التحضير في الخارج لتحسين أدائه الرياضي.

¹ - المادة 2 من مرسوم رقم 278/2000 يحدد القانون الأساسي لرياضي النخبة و ذات المستوى العالي.
² - المادة 26 من مرسوم رقم 278/2000 ،مصدر سابق.

- ✓ فترات غياب مدفوعة الأجر .
 - ✓ التأمين على المخاطر التي قد تصيبه.
 - ✓ حماية و متابعة طبية رياضية .
 - ✓ توفير له الوسائل اللازمة لاسترجاع القوة.
 - ✓ الحق في قانون أساسي.
 - ✓ الأولوية في استعمال المنشآت الرياضية و التجهيزات.¹
- 4-3-2- التزامات رياضي النخبة و ذات المستوى العالي:**

استنادا للمادة 8 من قانون 278/2000 مؤرخ في، و المادة 28 و المادة 32 من قانون 04/10

، فإن التزامات رياضي النخبة مايلي:

- ✓ احترام القوانين و الأنظمة الرياضية .
- ✓ تحسين الأداء الرياضي .
- ✓ الامتناع عن العنف و الالتزام بالأخلاق الرياضية، و عدم استعمال المنشطات المحظورة و مكافحتها.
- ✓ تمثيل الوطن بصفة مشرفة .
- ✓ على رياضي النخبة الالتزام بالمشاركة في كل المنافسات الدولية و العالمية و القارية المقررة في برنامج الاتحادية الوطنية المعنية، أو اللجنة الوطنية الأولمبية²

¹ - المادة 9 من مرسوم رقم 278/2000 ،مصدر سابق

² - المادة 08 و المادة 28 من مرسوم رقم 278/2000 ،مصدر سابق

خلاصة:

بعدها تطرقنا في هذا الفصل لأهم المفاهيم الخاصة باتحادية ألعاب القوى و أهم هيئاتها، عرجنا إلى رياضة النخبة فقمنا بتحديد أهدافها و كذا التزامات رياضيينها. و بهذا نكون قد وصلنا إلى ختام الباب الأول لهذه المذكرة، بحيث سنشرع في الباب الثاني الذي خصصناه للدراسة الميدانية لمنهجية البحث، تحليل ومناقشة النتائج الميدانية.

الباب الثاني الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية البحث

تمهيد:

يتم التركيز كثيرا على الجانب التطبيقي في البحوث العلمية، وهذا قصد الإجابة على التساؤلات التي تطرح حول الموضوع المدروس، وهذا بتوظيف التقنيات الإحصائية في التحليل والتفسير للتأكد من صحة الفرضيات المصاغة أو بطلانها، وهنا تتجلى أهمية اختيار الوسائل الصحيحة والمناسبة لجمع المعلومات والتقنيات المناسبة للترجمة المتعلقة بالبيانات.

لذلك سوف نتناول في هذا الفصل المتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية من حيث المنهج المناسب وعينة الدراسة وشرح الأدوات والوسائل المستعملة، لجمع المعلومات وتحليل ذلك مع إبراز علاقتها بالفرضيات وكذا إبراز التقنيات الإحصائية المستعملة.

1- منهج البحث:

نظرا لطبيعة موضوعنا ارتأينا أن نعتد على المنهج الوصفي لإجراء بحثنا الميداني، فهو يعتمد على وصف ما هو كائن في الواقع .

ويعرف المنهج الوصفي في مجال التربية والتعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها.¹

ويعد المنهج الوصفي من أهم وأحسن المناهج في البحث التي تتسم بالموضوعية لكونه يعطي الحرية الكاملة للمستجوبين للتعبير عن آرائهم حول موضوع ما. خلال هذه الدراسة وحسب طبيعة الموضوع كما سبق و أن ذكرنا، اتبعنا المنهج الوصفي لأننا ستحاول البحث عن واقع تطبيق الوظائف الإدارية على مستوى النوادي بما فيه الجانب القانوني التشريعي، حيث سنبحث عن الوظائف الدقيقة للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص، حيث تصور الوضع الراهن ونحاول تحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر والأداء الرياضي في كرة القدم، أو التيارات التي تبدو في العملية كما سنحاول التنبؤ عن الأحداث المقبلة في ميدان التسيير الإداري للنوادي.²

2- أدوات وتقنيات البحث:

استخدم الباحث في هذه الدراسة أداتين من أجل تحقيق أهداف الدراسة وهما:

¹- قاسم حسن حسين، أسس التدريب الرياضي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ط1، عمان الأردن، 1998 ص25.
²- حسان أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسى، معايير نقد الرسائل العلمية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 45.

➤ الاستبيان:

يعرف الاستبيان على انه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بطريقة منهجية، وهو كذلك وسيلة لجمع المعلومات يستعمل كثيرا في بحوث العلوم الاجتماعية. هذه الطريقة تستمد المعلومات من المصدر الأصلي، وهو عبارة عن جملة من أسئلة مغلقة، شبه مفتوحة والمفتوحة يتم صياغتها في استمارة يتم توزيعها إلى الأشخاص المعنيين، وهذا قصد الإجابة على الأسئلة. يشترط أن تكون الأسئلة واضحة تتميز بعدم التحيز ويتجنب فيها الباحث الأسئلة الحساسة التي ترتبط بحياة الفرد، ويجب أن تكون الألفاظ والكلمات التي تتضمنها الأسئلة أو الجمل بسيطة وسهلة.¹

قام الباحث ببناء استبيان مكون من 20 سؤال موجه للمسييرين، المسؤولين والأخصائيين على مستوى اتحادية ألعاب القوى. الاستبيان به أربعة محاور حيث كل محور خاص بفرضية جزئية معينة، وكل محور متكون من مؤشرات مستمدة من الخلفية النظرية والدراسات السابقة، تم تنظيمها على شكل أسئلة.

المحور الأول: مكون من الأسئلة 1، 2، 3، 4، 5 التي قمنا بصياغتها على أساس مؤشرات دالة عن التخطيط في اتحادية ألعاب القوى ومدى انعكاسه على تطوير رياضة النخبة.

المحور الثاني: مكون من الأسئلة 6، 7، 8، 9، 10 التي قمنا بصياغتها على أساس مؤشرات تدلنا على التنظيم في اتحادية ألعاب القوى ومدى انعكاسه على تطوير رياضة النخبة.

المحور الثالث: مكون من الأسئلة 11، 12، 13، 14 التي قمنا بصياغتها على أساس مؤشرات تدلنا على التوجيه في اتحادية ألعاب القوى ومدى انعكاسه على تطوير رياضة النخبة.

¹ - عبد الله زيد الكيلاني، نضال آمال الشريفيين، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص103.

المحور الرابع: مكون من الأسئلة 15، 16، 17، 18، 19، 20 التي قمنا بصياغتها على أساس

مؤشرات تدلنا تنمية العنصر البشري في اتحادية ألعاب القوى ومدى انعكاسه على تطوير رياضة النخبة

➤ المقابلة:

لتدعيم البيانات التي نستمدّها من وسيلة البحث الأولى وهي استمارة الاستبيان، للوصول إلى جمع أكبر عدد من البيانات الخاصة بموضوعنا أضفنا المقابلة كوسيلة ثانية لهذه الدراسة، ونوع المقابلة التي اخترناها في هذا البحث هي المقابلة الشخصية، "تعتبر المقابلة استبياناً شفويًا أي محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.¹

تحتوي المقابلة على 06 أسئلة ، موجهة لمسيري الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى (دليل المقابلة مرفق في الملاحق). الأسئلة خاصة بالتسيير الإداري في النوادي الجزائرية وبالخصوص الوظائف الإدارية التخطيط، التنظيم، التوجيه وكذا تنمية العنصر البشري ومدى انعكاسه على تطوير رياضة النخبة.

3- متغيرات البحث:

استنادا إلى الموضوع تبين لنا هناك متغيرين اثنان أحدهما مستقل والآخر تابع وهما كالتالي:

3-1- تعريف المتغير المستقل :

أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.

تحديد المتغير المستقل: التسيير الإداري.

¹ - رجاء وحيد دويدري، لبحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية ت، دار الفكر - دمشق، الطبعة الأولى - 2002، ص323

3-2- تعريف المتغير التابع: هو متغير يؤثر فيه المتغير المستقل هو الذي تتوقف قيمته

على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع¹

تحديد المتغير التابع: تطوير رياضة النخبة

4- مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هم مسؤولي و مسيري اتحادية ألعاب القوى و عددهم 23 عضو.

5- عينة البحث:

العينة هي جزء من المجتمع أو مجموعة جزئية من المفردات الداخلية في تركيب المجتمع الذي يجري عليها البحث شرط أن يكون اختيارها بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وعندئذ يستطيع الباحث أن يستخلص من دراسة العينة نتائج تصلح للتعبير عن المجتمع بأكمله. ولذلك تقوم مختلف البحوث العلمية على دراسة عينات محدودة مختارة من المجتمع الأصلي لهذه العينات.

اختيارنا لعينة هذه الدراسة كان غير عشوائي حيث كان اختيارنا مقصود، كما تم اختيار هذه العينة بطريقة مقصودة و ذلك لسهولة التعامل مع أفراد العينة و كذا نوع البيانات المطلوبة و الإمكانيات المادية المتوفرة و طبيعة المجتمع المدروس .

الأفراد الذين خصصناهم للإجابة على الاستبيان عددهم 23 فيهم المسؤولين و المسيرين والأخصائيين.

أما الأفراد الذين تم إجراء المقابلة معهم فعددهم 5 أشخاص.

¹ محمد حسن علاوي ، أسامة كامل راتب ، البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999 ، ص(219)

6- مجالات البحث:**6-1- المجال الزمني:**

بعد الموافقة على موضوع البحث من قبل الأستاذ المشرف في شهر مارس 2013، بدأ الباحث ببناء الخلفية النظرية لهذه الدراسة وذلك لغاية شهر ديسمبر من نفس السنة، وقبل الشروع في الدراسة الميدانية قام بالدراسة الاستطلاعية في شهر فيفري 2014، بعدها قام بالدراسة الميدانية التي امتدت من شهر ماي 2015 إلى غاية شهر سبتمبر من نفس السنة، وبعد جمع كل البيانات تم تبويبها وإخضاعها للوسائل الإحصائية.

6-2- المجال المكاني:

تم إجراء البحث الميداني، في الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

7- صعوبات البحث:

العزيمة والاستعداد جعلنا نتخطى كل الصعاب، حيث كانت الصعوبات التي واجهتنا كغيرها من الصعوبات التي يواجهها كل باحث عند قيامه بالبحث العلمي ونذكر منها ما يلي:

- صعوبات إيجاد المادة العلمية في مكتباتنا .
- صعوبة الاتصال بالمسؤولين وإيجادهم .
- صعوبات عند جمع الاستبيانات.
- صعوبات التنقل بين المدن.

8- الدراسة الإستطلاعية:

قمنا بإجراء دراسة إستطلاعية قبل الشروع في الدراسة الميدانية، وذلك لضمان السير الحسن للدراسة، كان الهدف منها معرفة مدى فهم المبحوثين لأسئلة الإستمارة، فقمنا بتوزيع 13 إستمارة استبيان

أولية خاصة بمسيري الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى، فمن خلال فرز هذه الإستمارات الموزعة تمكنا من معرفة الأسئلة التي كانت غير مفهومة وغير واضحة، حيث ألغينا بعض الأسئلة من هذه الإستمارة الأولية وتمكنا من صياغة بعض الأسئلة الأخرى بشكل واضح ومفهوم، حتى توصلنا إلى تصميم إستبيان على شكله النهائي لتوزيعه على عينة الدراسة. كما قمنا خلال هذه الدراسة الإستطلاعية بعرض وسائل هذه الدراسة على ستة (06) محكمين من أجل التأكد من صدق وسائل البحث.

9- الأدوات الإحصائية المستعملة:

9-1- اختبار التربيع كاف X^2 :

بعد الإجابة عن أسئلة الاستبيان من طرف عينة البحث وفرزها من اجل تحليل وترجمة النتائج المتحصل عليها إلى أرقام معتبرة، اعتمدنا على وسيلة إحصائية باستخدام اختبار X^2 لدراسة الدلالة الإحصائية:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

في حالة ما إذا كان عدد إحدى الخانات أقل من 05 أو درجة الحرية تساوي 01 فإنه يجب

استعمال القانون التصحيحي لياتس :

$$\chi^2 = \sum \frac{(|fo - fe| - 0,5)^2}{fe}$$

- fo: التكرارات الملحوظة أو المشاهدة.
- fe: التكرارات النظرية أو المتوقعة.

9-2- النسبة المئوية:

عدد التكرارات x 100

النسبة المئوية =

المجموع الكلي

الفصل الخامس
عرض، تحليل و
مناقشة النتائج

1- عرض و تحليل نتائج الاستبيان :

1-1 عرض و تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالتخطيط الإداري في الاتحادية

و علاقته بتطوير رياضة النخبة .

السؤال رقم (1): هل هناك خطة واضحة موضوعة من طرف الاتحادية عند كل موسم

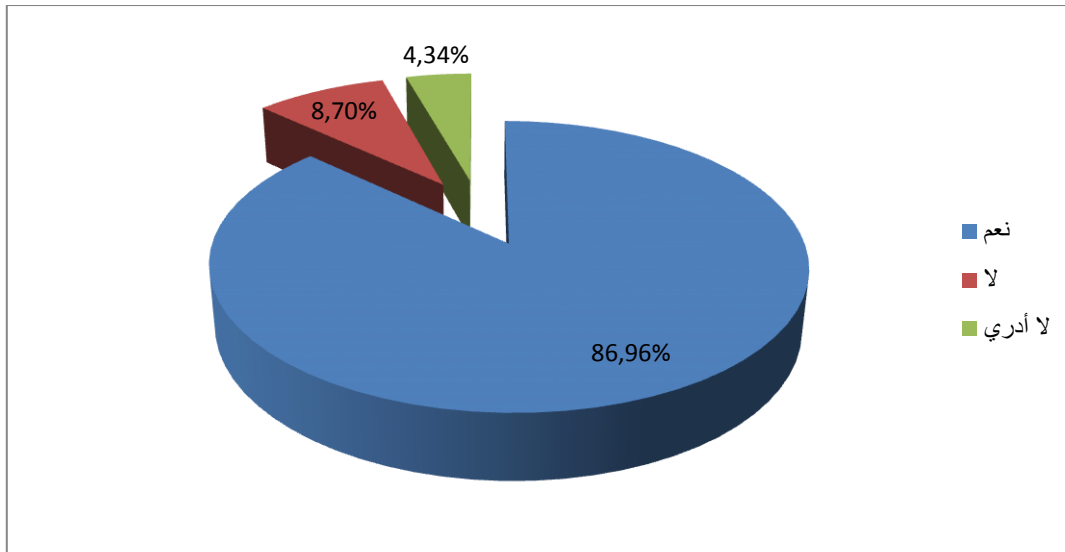
رياضي؟

جدول رقم(05): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة بالسؤال حول

وضوح التخطيط الإداري.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	جدولة χ^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	20	86.96 %	29.83	5.99	02	0.05
لا	02	08.70 %				
لا أدري	01	04.34 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (05) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (29.83) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أن هناك خطة واضحة موضوعة من طرف الاتحادية عند كل موسم رياضي.



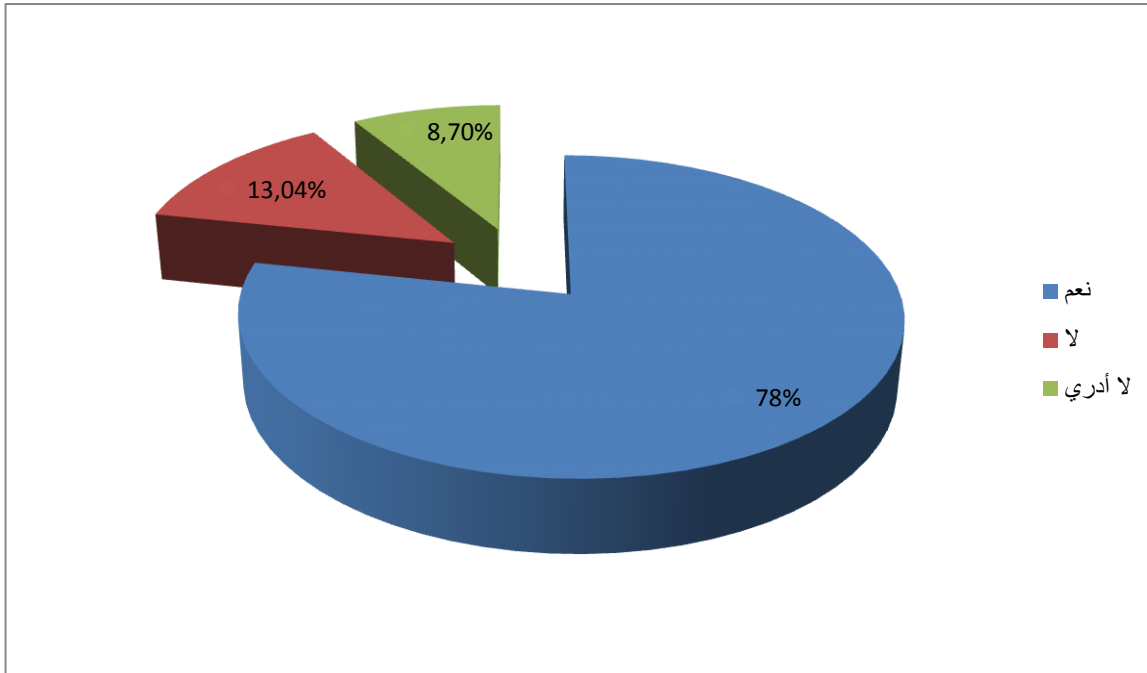
الشكل رقم (05) : دائرة نسبية تمثل ما إذا كانت هناك خطة واضحة موضوعة من طرف

الاتحادية عند كل موسم رياضي.

السؤال رقم (2): هل أهداف الاتحادية واضحة و مبرمجة مسبقا عند كل بداية موسم رياضي ؟
جدول رقم (06): يبين كل من التكرارات و كا² المحسوبة و الجدولة الخاصة بالسؤال حول
وضوح الأهداف في الاتحادية .

الأجوبة	التكرارات	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	18	78.26 %	20.96	5.99	02	0.05
لا	03	13.04 %				
لا أدري	02	8.70 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (06) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة كا² المحسوبة (20.96) و هي بذلك اكبر من قيمة كا الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أهداف الاتحادية واضحة و مبرمجة مسبقا عند كل بداية موسم رياضي.

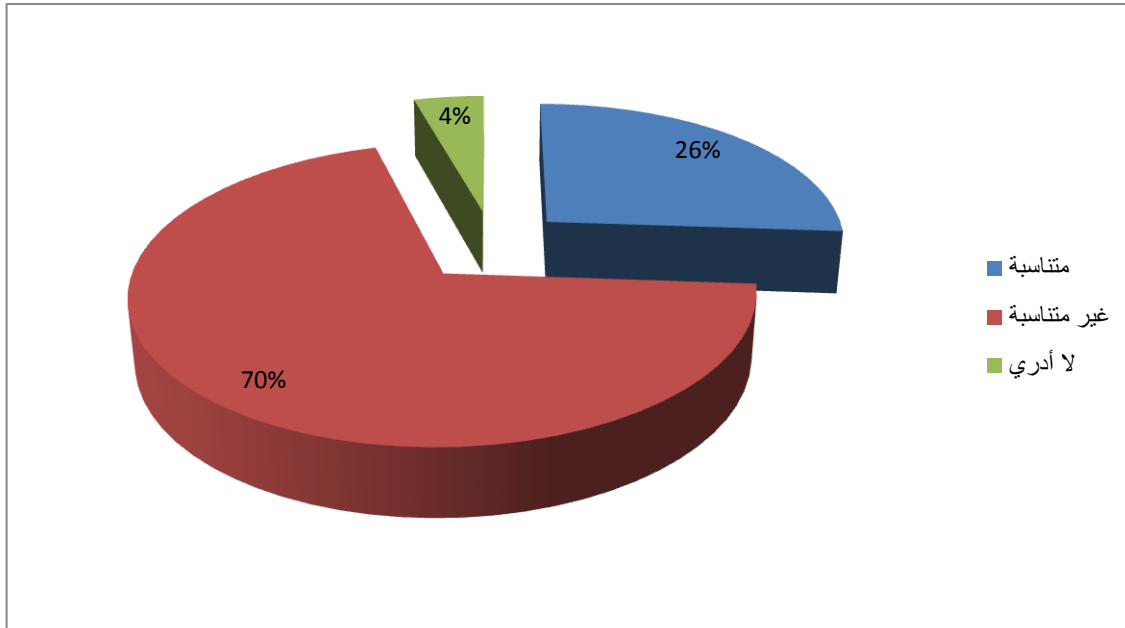


الشكل رقم (06): دائرة نسبية تمثل ما إذا كانت أهداف الاتحادية واضحة و مبرمجة مسبقا عند كل بداية موسم رياضي

السؤال رقم (3): ما مدى تناسب تلك الأهداف و الإمكانيات المتاحة من طرف الاتحادية ؟
جدول رقم (07): يبين كل من التكرارات و كا² المحسوبة و الجدولة الخاصة بتناسب الأهداف و الإمكانيات المتاحة في الاتحادية

الأجوبة	التكرارات	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مناسبة	06	26.09 %	15.21	5.99	02	0.05
غير مناسبة	16	69.57 %				
لا أدري	01	04.34 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (07) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة كا² المحسوبة (15.21) و هي بذلك اكبر من قيمة كا² الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أن الأهداف و الإمكانيات المتاحة من طرف الاتحادية غير متناسبة.



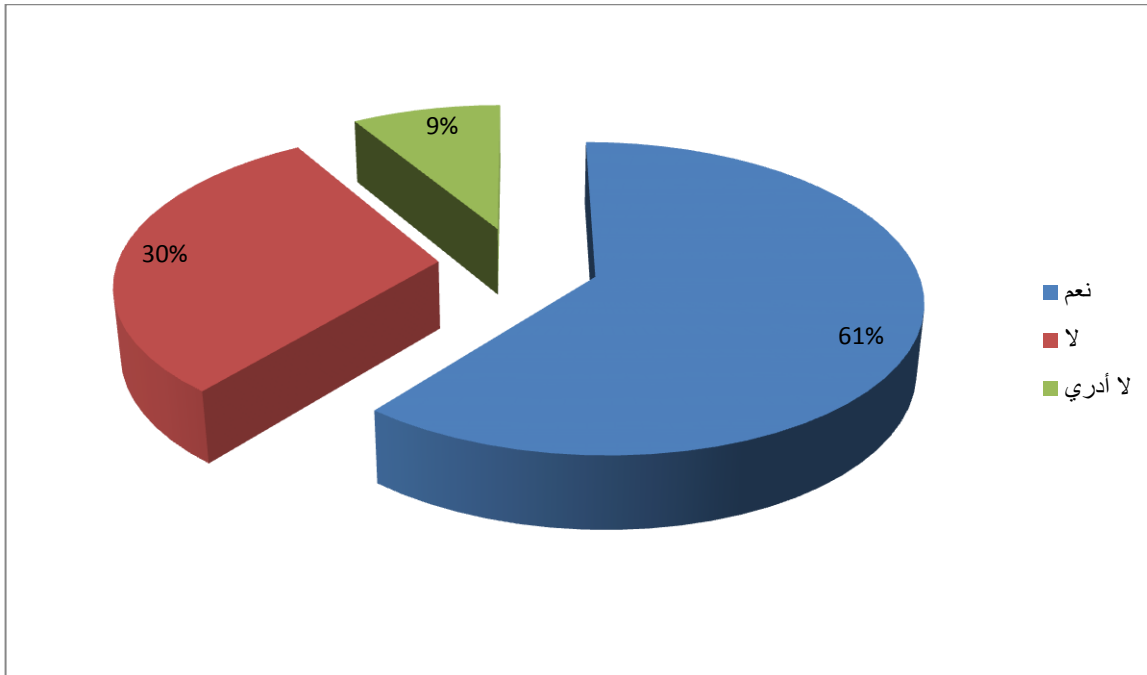
الشكل رقم (07): دائرة نسبية تمثل مدى تناسب تلك الأهداف و الإمكانيات المتاحة من طرف الاتحادية.

السؤال رقم (4): هل يسمح للموظف أن يتعامل بمرونة في تنفيذ الخطة؟

جدول رقم (08): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة بالتعامل بمرونة في تنفيذ الخطة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	14	60.87 %	09.47	5.99	02	0.05
لا	07	30.43 %				
لا أدري	02	8.70 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (08) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (09.47) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (05.99) و معنى ذلك أنه هل يسمح للموظف أن يتعامل بمرونة في تنفيذ الخطة.

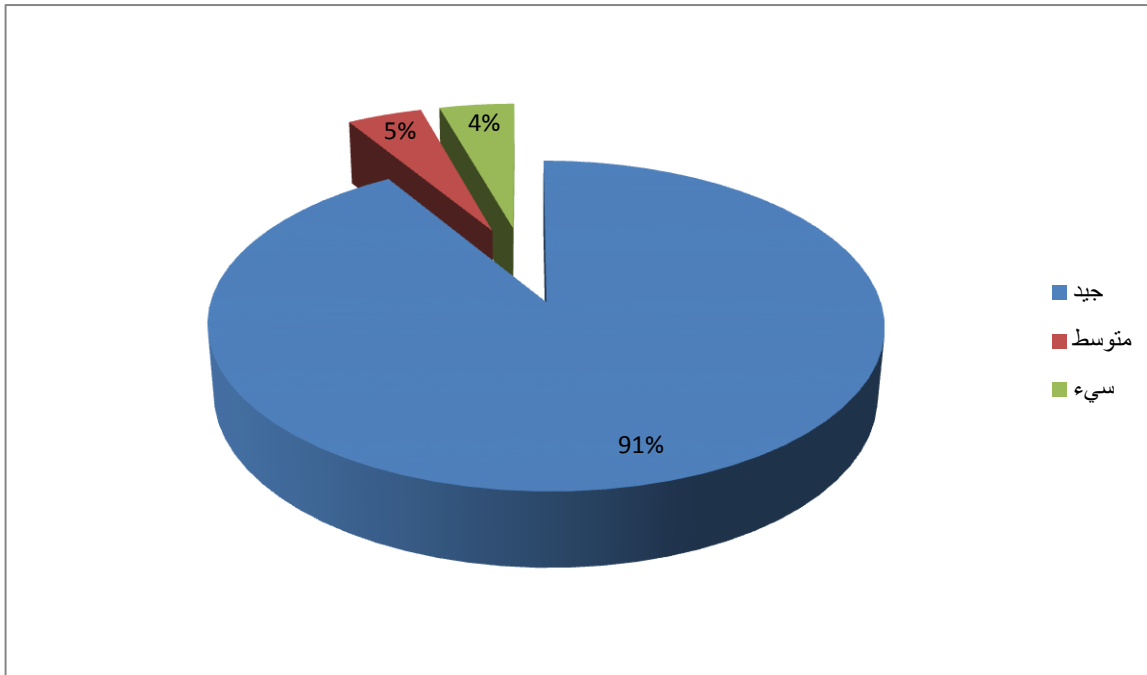


الشكل رقم (08): دائرة نسبية تمثل ما إذا كان يسمح للموظف أن يتعامل بمرونة في تنفيذ الخطة.

السؤال رقم (5): حسب رأيك ما هو تأثير التخطيط الحالي للاتحادية على نتائج رياضة النخبة؟
جدول رقم (09): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة برأي عمال التخطيط في الاتحادية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
جيد	21	91.30 %	34.77	5.99	02	0.05
متوسط	01	04.35 %				
سيئ	01	04.35 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (09) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (34.77) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أن التخطيط الحالي للاتحادية له تأثير جيد على نتائج رياضة النخبة



الشكل رقم (09): دائرة نسبية تمثل تأثير التخطيط الحالي للاتحادية على نتائج رياضة النخبة.

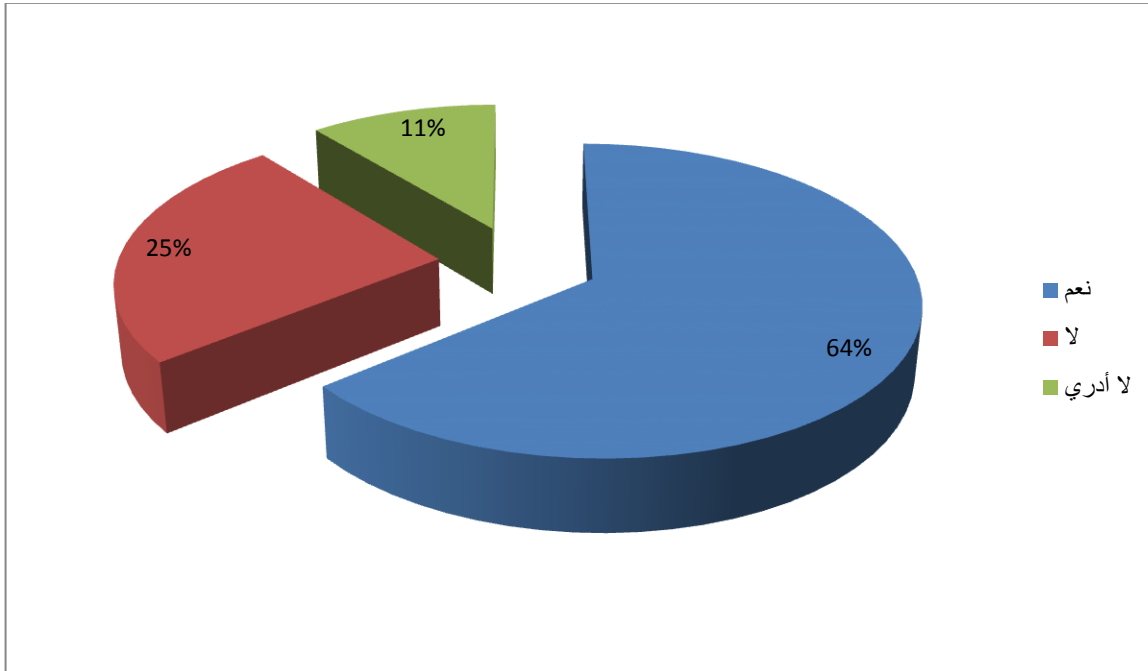
1-2- عرض و تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالتنظيم الإداري في الاتحادية و علاقته بتطوير رياضة النخبة.

السؤال رقم (6): هل هناك توزيع للعمل و المهام على الموظفين؟

جدول رقم (10): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة برأى العمال في توزيع المهام .

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	18	78.26 %	20.95	5.99	02	0.05
لا	03	13.04 %				
لا أدري	02	08.70 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (10) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (20.95) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أنه هناك توزيع للعمل و المهام على الموظفين.



الشكل رقم (10): دائرة نسبية تمثل ما إذا كان هناك توزيع للعمل و المهام على الموظفين.

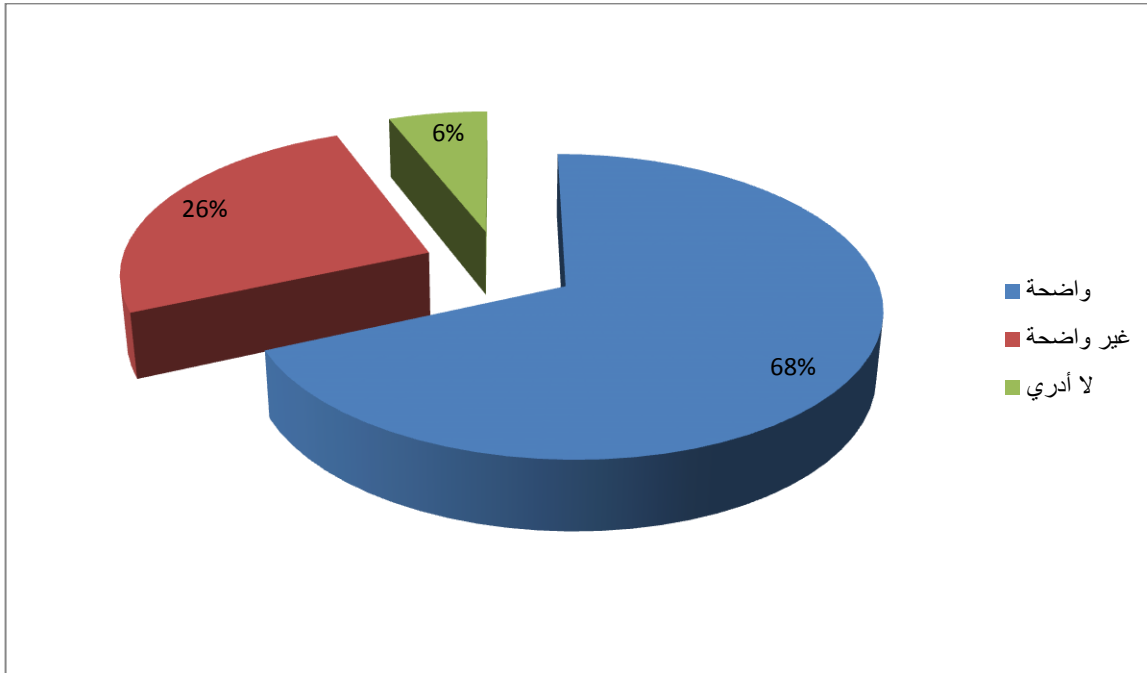
السؤال رقم (7): ما مدى وضوح المسؤوليات على مستوى الاتحادية؟

جدول رقم (11): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة بوضوح

المسؤوليات على مستوى الاتحادية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
واضحة	16	69.57 %	15.21	5.99	02	0.05
غير واضحة	06	26.09 %				
لا أدري	01	4.34 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (11) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (15.21) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك المسؤوليات على مستوى الاتحادية واضحة.



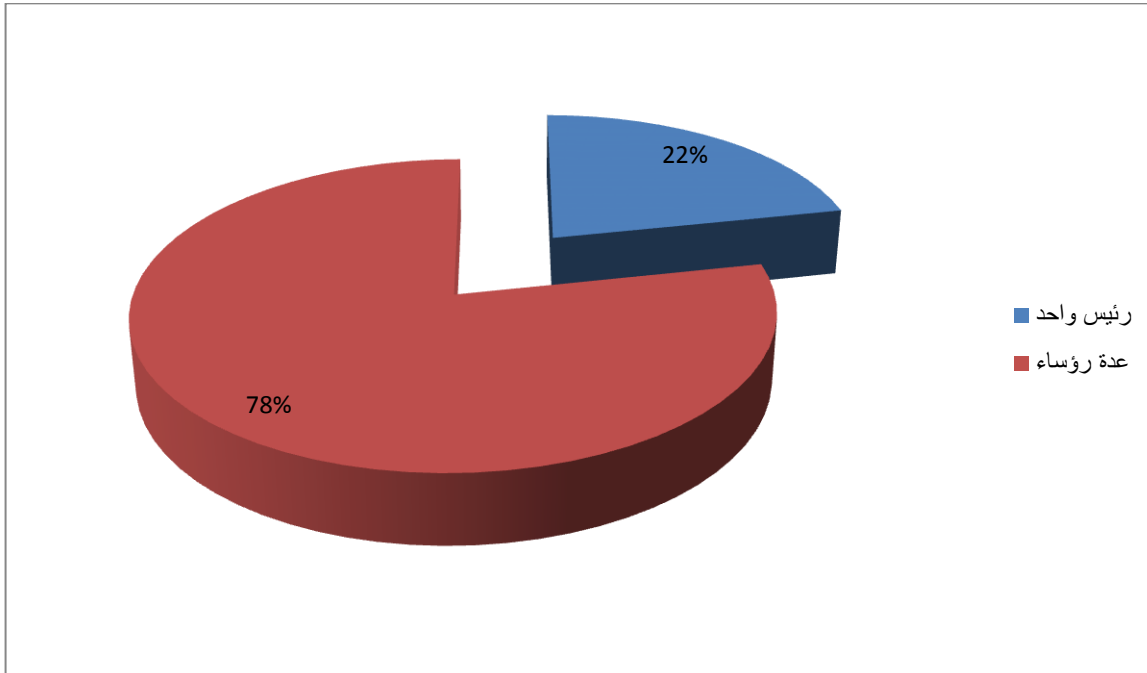
الشكل رقم (11): دائرة نسبية تمثل مدى وضوح المسؤوليات على مستوى الاتحادية.

السؤال رقم (8): هل أنت مطالب بتقديم تقاريرك إلى رئيس إداري واحد أو عدة رؤساء؟

جدول رقم (12): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة بتقديم التقارير إلى رئيس واحد أو عدة رؤساء.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
رئيس	05	21.74 %	6.26	3.84	01	0.05
عدة رؤساء	18	78.26 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (01) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (6.26) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (3.84) و معنى ذلك أن تقديم التقارير يكون إلى عدة رؤساء.



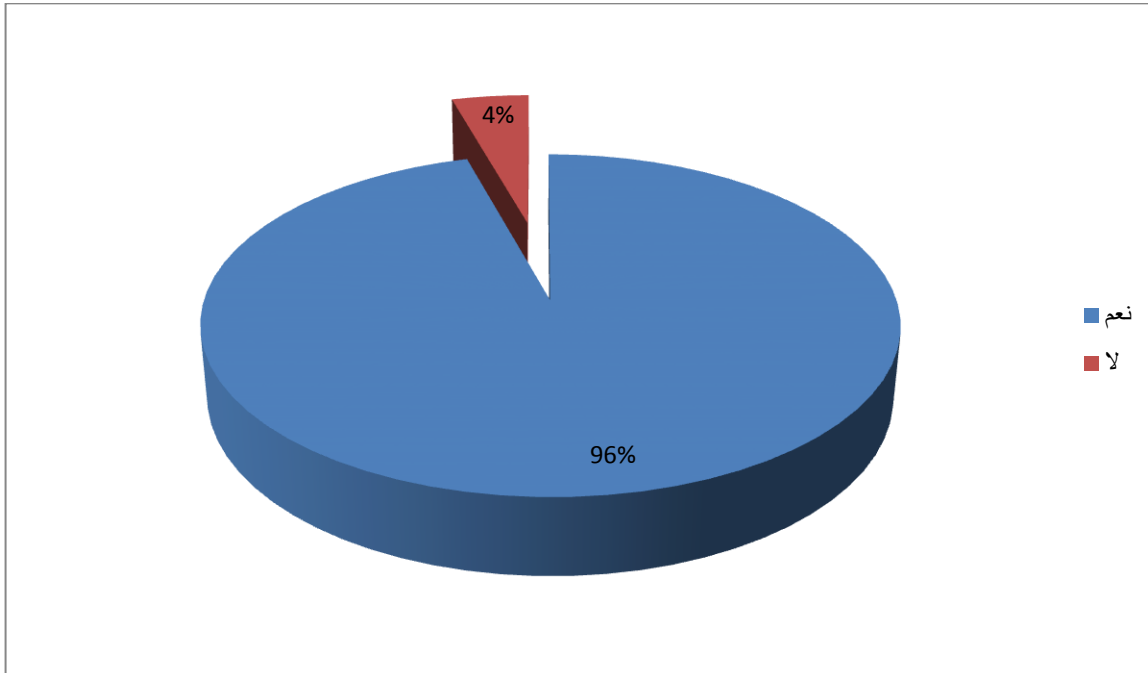
الشكل رقم (12): دائرة نسبية تمثل ما إذا كان تقديم التقارير يكون إلى رئيس واحد أو عدة رؤساء.

السؤال رقم (09): هل للمنظمة هيكل تنظيمي؟

جدول رقم (13): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة بوجود الهيكل التنظيمي من عدمه.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	22	95.65 %	17.39	3.84	01	0.05
لا	01	04.35 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (13) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (01) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (17.39) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (3.84) و معنى ذلك أنه يوجد هيكل تنظيمي للمنظمة.



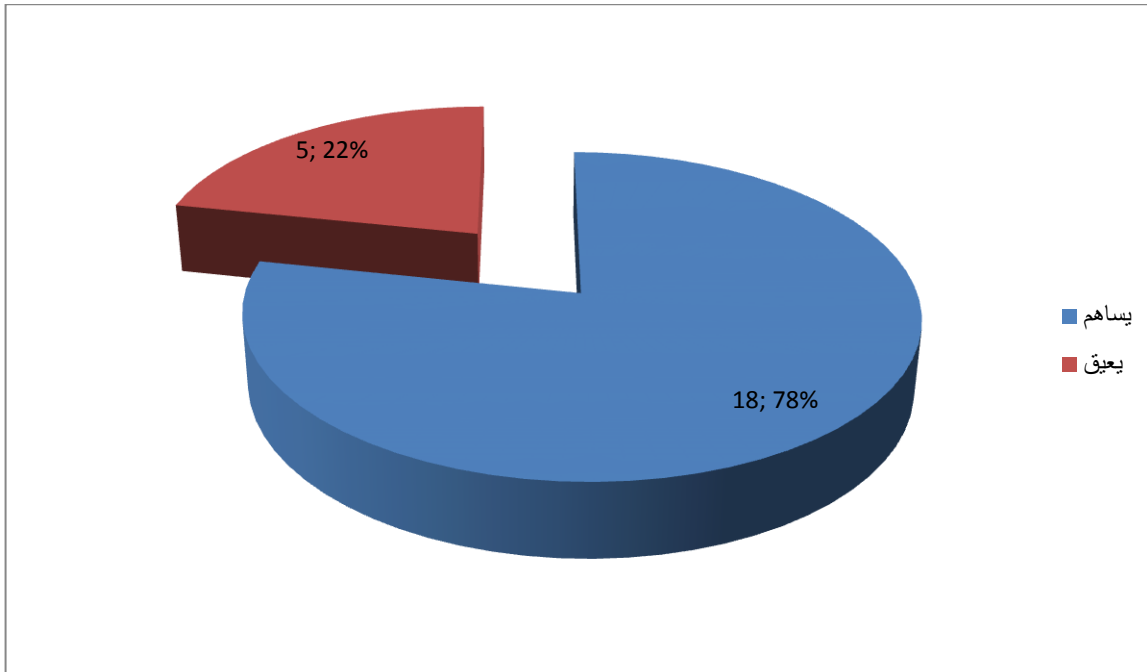
الشكل رقم (13): دائرة نسبية تمثل ما إذا كان للمنظمة هيكل تنظيمي.

السؤال رقم (10): هل التنظيم الحالي على مستوى الاتحادية يساهم أو يعيق تحقيق النتائج و تطوير رياضة النخبة؟

جدول رقم (14): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة بتأثير التنظيم على النتائج و تطوير رياضة النخبة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
يساهم	18	78.26 %	6.26	3.84	01	0.05
يعيق	05	21.74 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (14) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (01) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (6.26) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (3.84) و معنى ذلك التنظيم الحالي على مستوى الاتحادية يساهم في تحقيق النتائج و تطوير رياضة النخبة.



الشكل رقم (14): دائرة نسبية تمثل تأثير التنظيم على النتائج و تطوير رياضة النخبة.

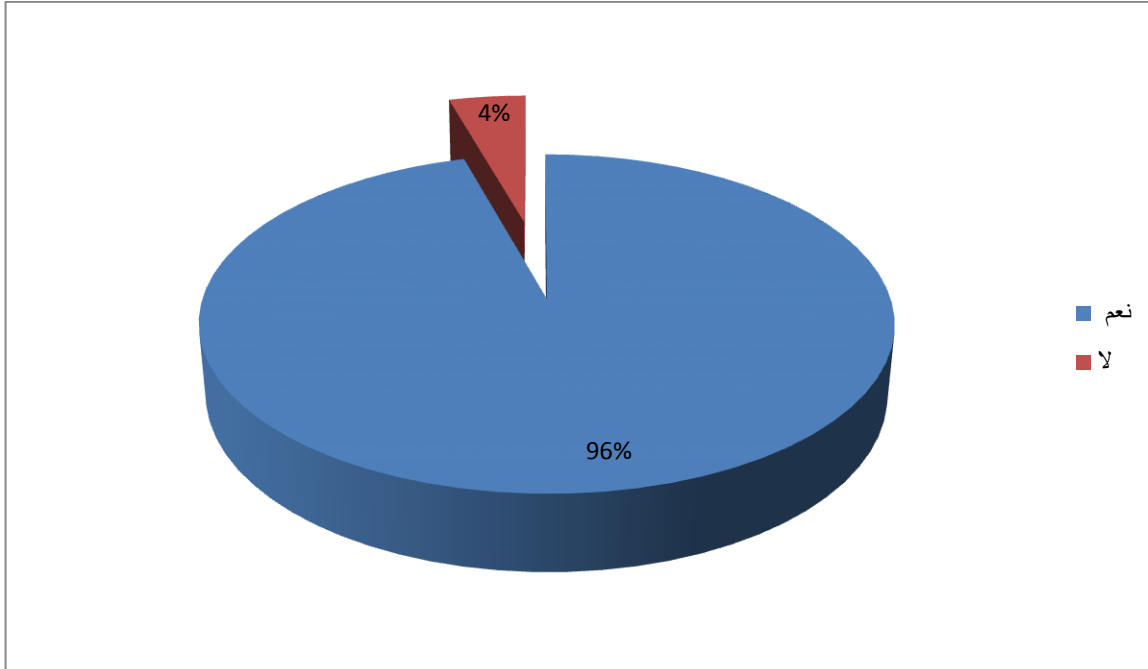
3-1- عرض و تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالتوجيه الإداري في الاتحادية و علاقته بتطوير رياضة النخبة.

السؤال رقم(11): هل يستعمل المسؤول أسلوب الأوامر اللفظية؟

جدول رقم (15): يبين كل من التكرارات و كا² المحسوبة و الجدولة الخاصة باستعمال المسؤولين أسلوب الأوامر اللفظية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	22	95.65 %	17.39	3.84	01	0.05
لا	01	04.35 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (15) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (01) إذ بلغت قيمة كا المحسوبة (17.39) و هي بذلك اكبر من قيمة كا² الجدولة و التي تبلغ (3.84) و معنى ذلك أن المسؤول يستعمل أسلوب الأوامر اللفظية.



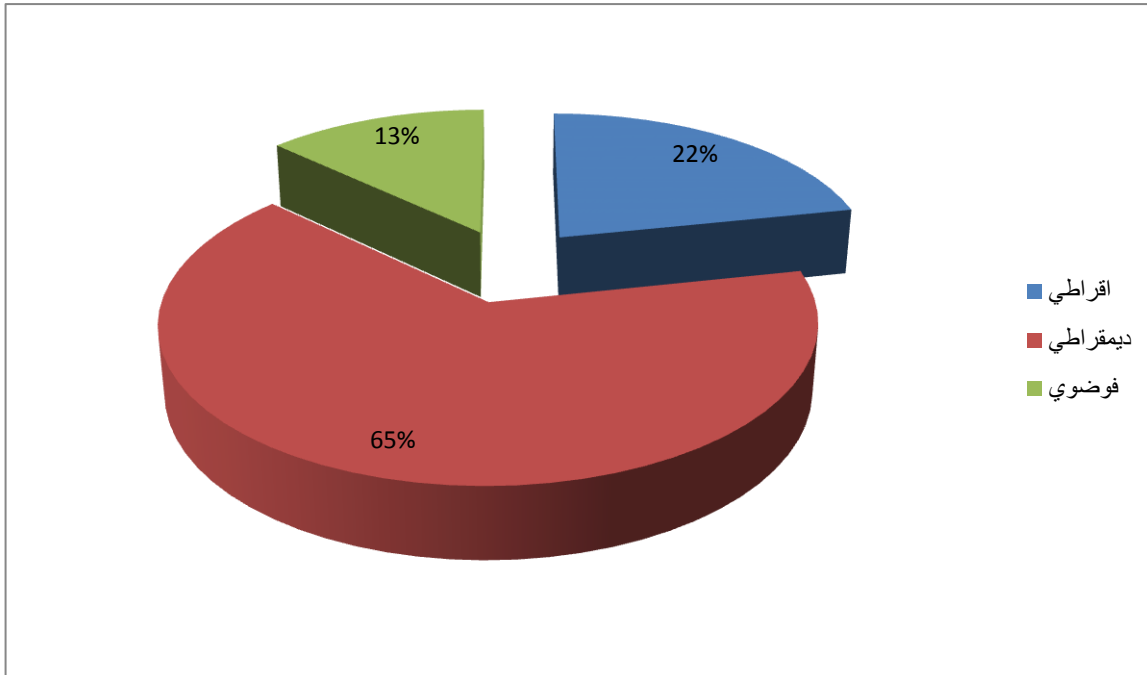
الشكل رقم(15): دائرة نسبية تمثل استعمال المسؤولين أسلوب الأوامر اللفظية.

السؤال رقم(12):اجب حسب مدى موافقتك لما ينطبق من هذه العبارات على مسؤولك في الاتحادية؟

جدول رقم (16): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة بالنمط القيادي.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
اقرطي	05	21.74 %	12.85	5.99	02	0.05
ديمقراطي	15	65.22 %				
فوضوي	03	13.04 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (16) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (12.85) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أن النمط القيادي في الاتحادية هو النمط الديمقراطي.



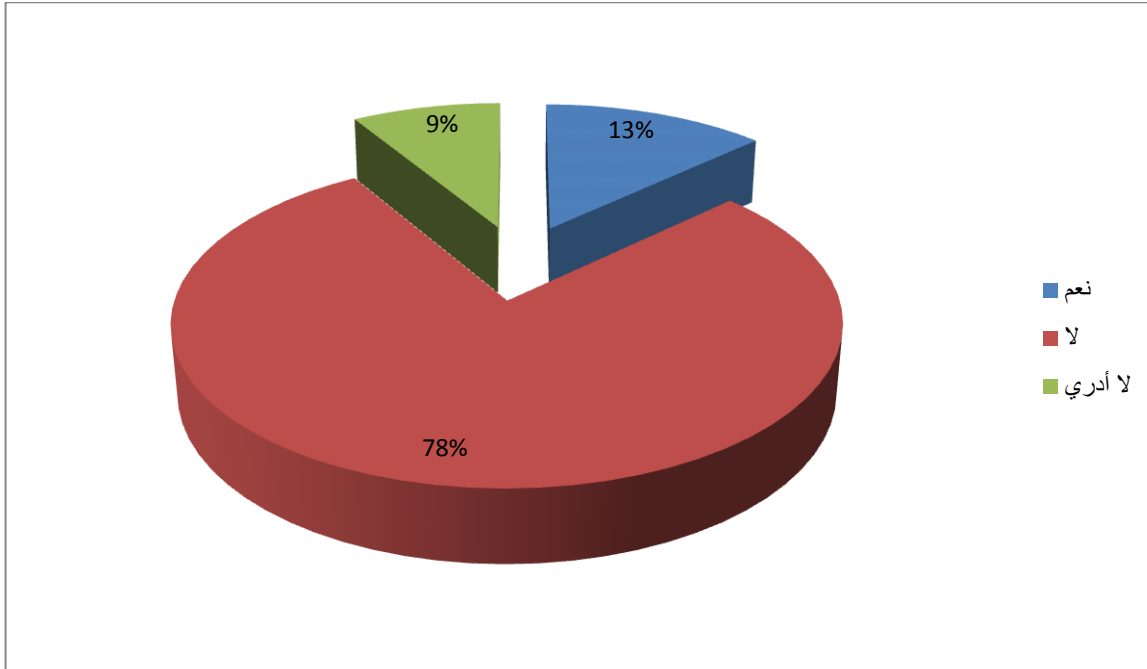
الشكل رقم (16): دائرة نسبية تمثل النمط القيادي في الاتحادية.

السؤال رقم (13): هل يواجه المسؤول مشكلات الاتحادية دون الاستعانة بالأعضاء الآخرين؟

جدول رقم (17): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة بمشاركة العمال في الاتحادية عند مواجهة المشكلات.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	03	13.04 %	22.85	5.99	02	0.05
لا	18	78.26 %				
لا أدري	02	08.70 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (22.85) و هي بذلك أكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أن المسؤول لا يواجه مشكلات الاتحادية دون الاستعانة بالأعضاء الآخرين.



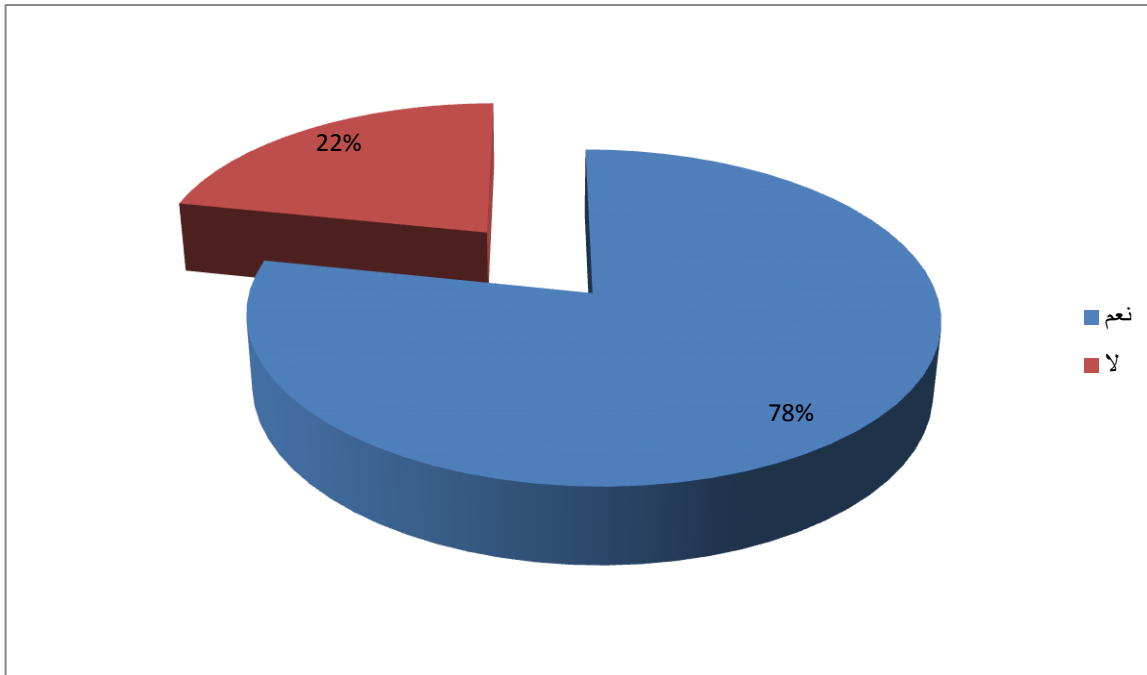
الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل مشاركة العمال في الاتحادية عند مواجهة المشكلات.

السؤال رقم(14): هل تشاركون في اتخاذ القرارات على مستوى الاتحادية؟

جدول رقم (18): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى الاتحادية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	18	78.26 %	6.26	3.84	01	0.05
لا	05	21.74 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (18) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (01) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (6.26) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (3.84) و معنى ذلك أن اتخاذ القرارات على مستوى الاتحادية يكون بمشاركة جميع المسؤولين.



الشكل رقم(18): دائرة نسبية تمثل المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى الاتحادية.

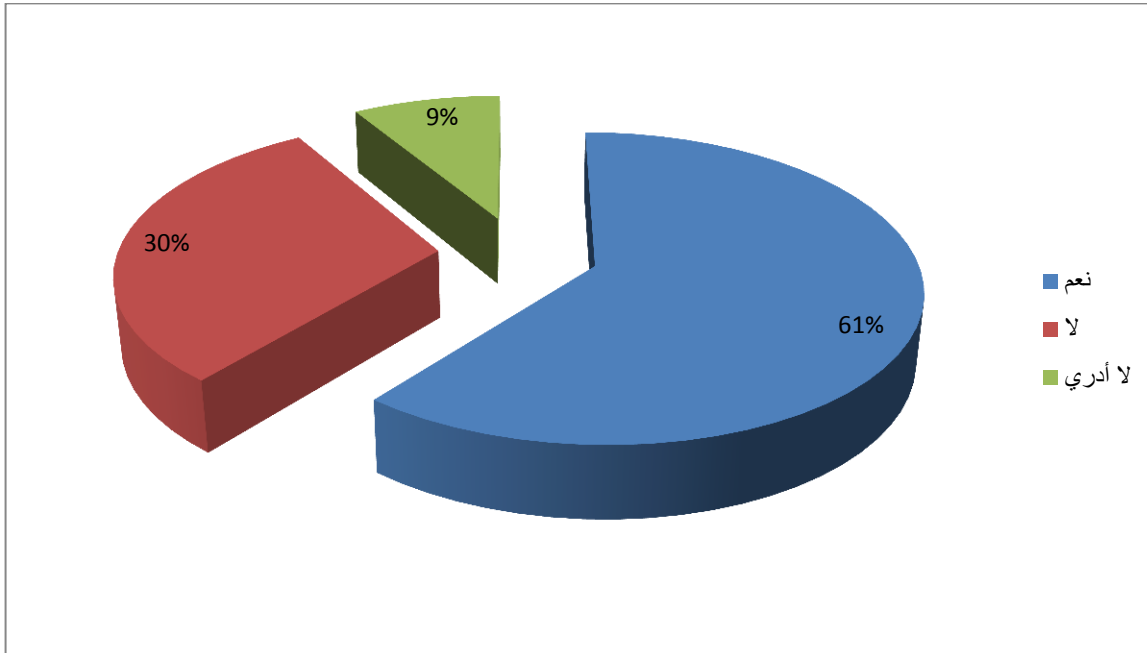
1-4- عرض و تحليل نتائج المحور الخامس الخاص بتنمية العنصر البشري في الاتحادية و علاقته بتطوير رياضة النخبة.

السؤال رقم (15): هل هناك حوافز تشجع العامل على الأداء الجيد أثناء تأدية عمله؟

جدول رقم (19): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة بتشجيع العامل على الأداء الجيد بتقديم الحوافز.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	14	60.87 %	9.39	5.99	02	0.05
لا	07	30.43 %				
لا أدري	02	08.70 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (19) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (9.39) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أن يوجد حوافز تشجع العامل على الأداء الجيد أثناء تأدية عمله.



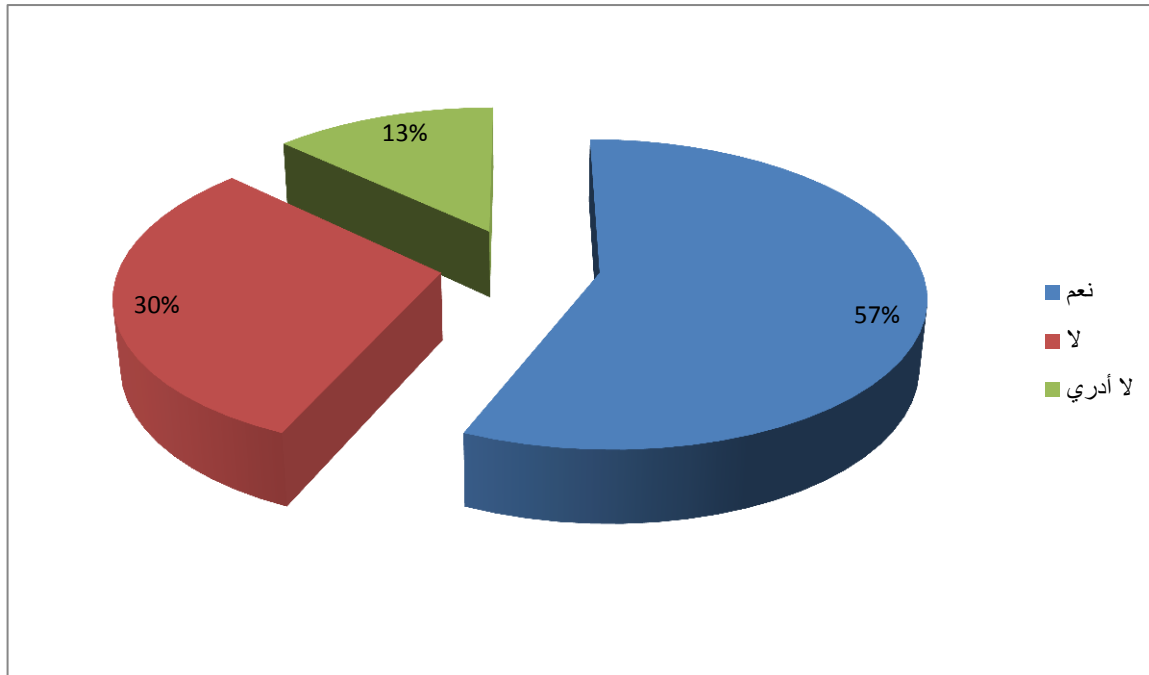
الشكل رقم (19): دائرة نسبية تمثل ما إذا كان هناك حوافز تشجع العامل على الأداء الجيد أثناء تأدية عمله

السؤال رقم (16): هل تقوم الإدارة بإزالة الصعوبات التي تواجه تنفيذ الأعمال؟

جدول رقم (20): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة بإزالة الصعوبات.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	13	56.52 %	7.92	5.99	02	0.05
لا	07	30.43 %				
لا أدري	03	13.04 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (20) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (7.92) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أن الإدارة تقوم بإزالة الصعوبات التي تواجه تنفيذ الأعمال.



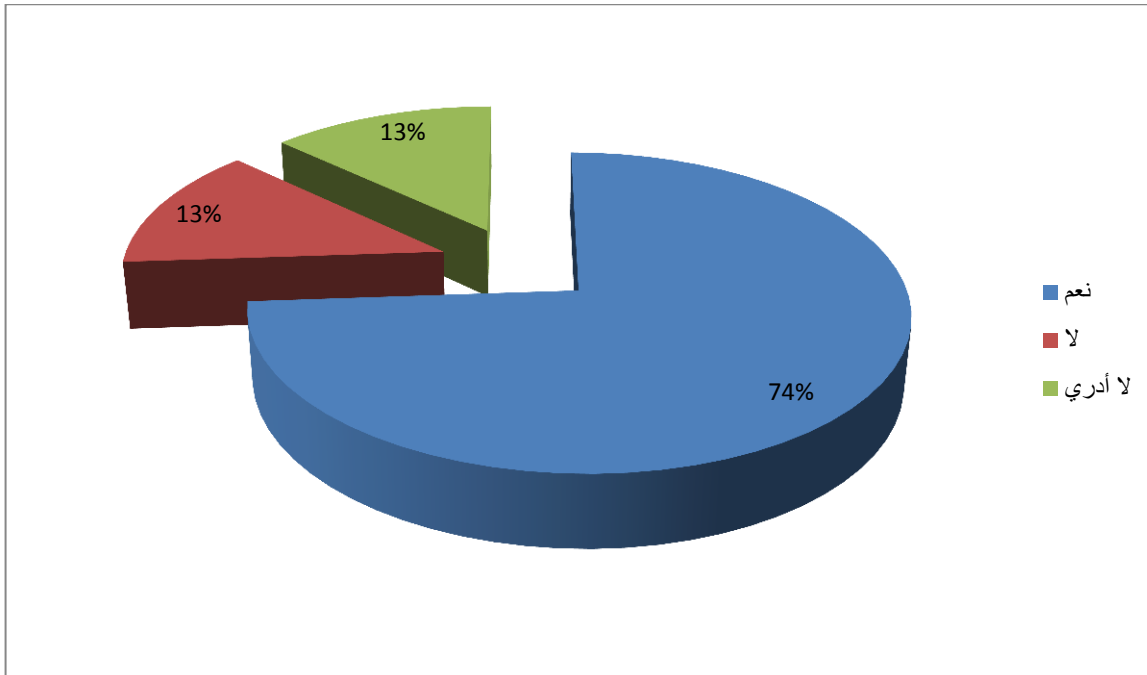
الشكل رقم (20): دائرة نسبية تمثل ما إذا كانت الإدارة تقوم بإزالة الصعوبات التي تواجه تنفيذ الأعمال.

السؤال رقم (17): هل يتم احترام معايير الجودة في التسيير ؟

جدول رقم (21): يبين كل من التكرارات و χ^2 المحسوبة و الجدولة الخاصة باحترام معايير الجودة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	17	73.92 %	20.23	5.99	02	0.05
لا	03	13.04 %				
لا أدري	03	13.04 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (21) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (20.23) و هي بذلك اكبر من قيمة χ^2 الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أنه يتم احترام معايير الجودة في التسيير .



الشكل رقم (21): دائرة نسبية تمثل احترام معايير الجودة في التسيير.

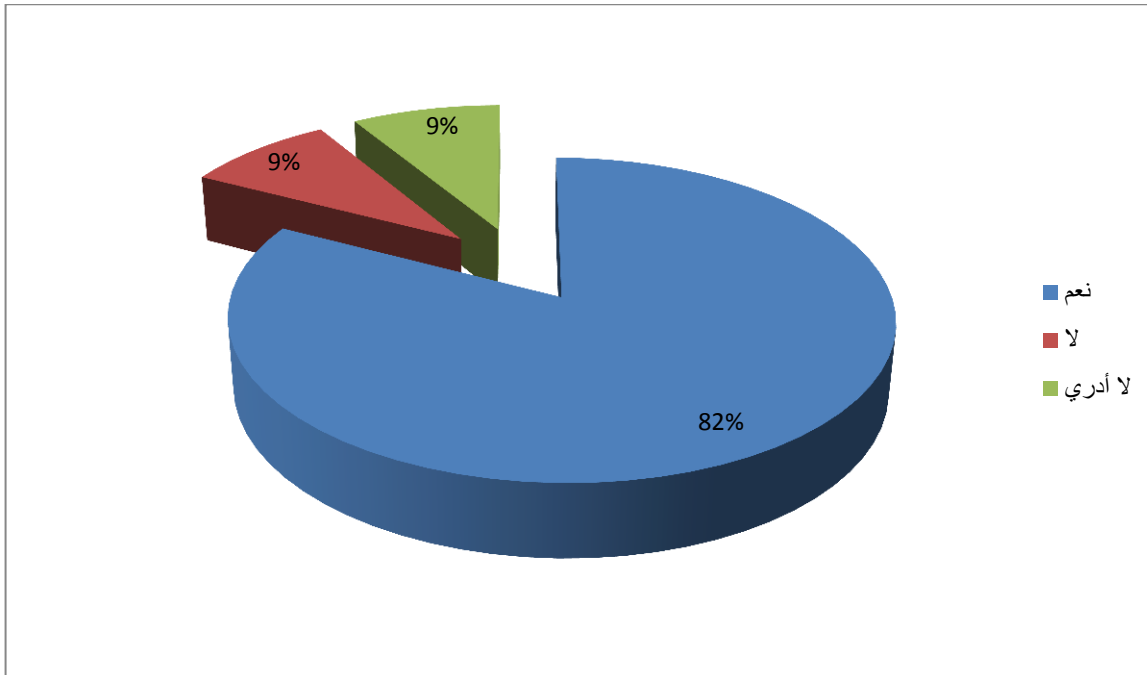
السؤال رقم (18): هل جهود التنمية المبذولة تساهم في تطوير رياضة النخبة؟

جدول رقم (22): يبين كل من التكرارات و كا² المحسوبة و الجدولة الخاصة بمساهمة الجهود

في تطوير رياضة النخبة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	19	86.60 %	27.77	5.99	02	0.05
لا	02	08.70 %				
لا أدري	02	08.70 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (22) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة كا² المحسوبة (27.77) و هي بذلك اكبر من قيمة كا² الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أن جهود التنمية المبذولة تساهم في تطوير رياضة النخبة .



الشكل رقم (22): دائرة نسبية تمثل م إذا كانت جهود تنمية المبذولة تساهم في تطوير رياضة النخبة

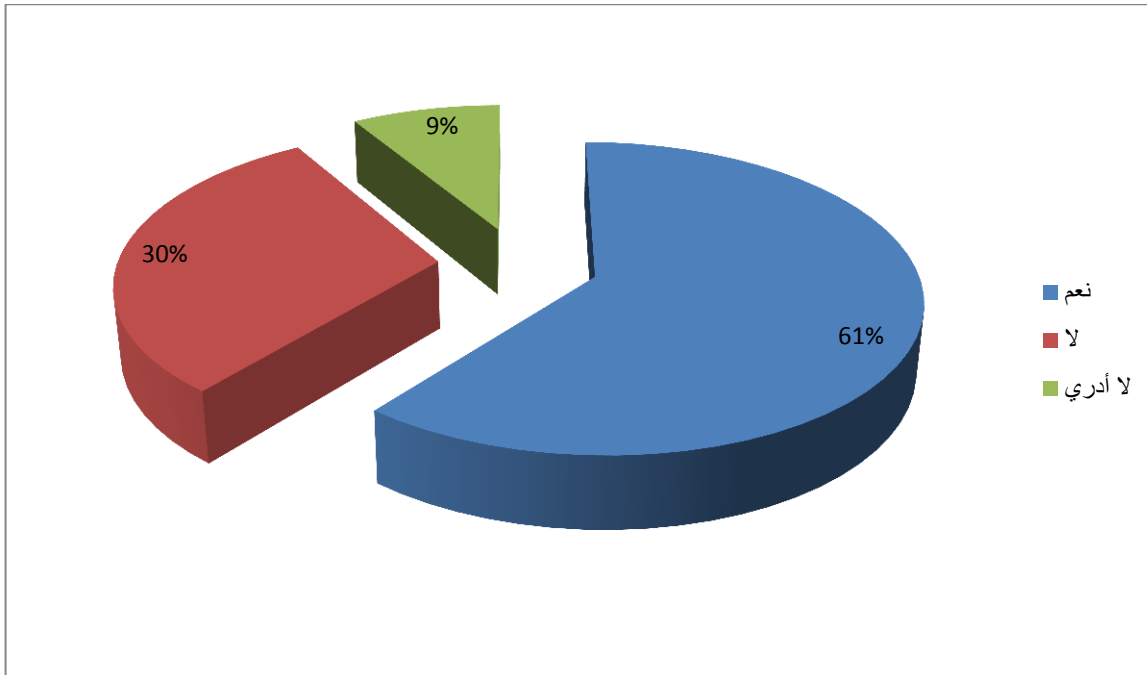
السؤال رقم (19): هل توجد برامج و خطط من اجل تدريب الطاقم الإداري؟

جدول رقم (23): يبين كل من التكرارات و كا² المحسوبة و الجدولة الخاصة ببرامج وخطط

التدريب.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	14	60.87 %	9.49	5.99	02	0.05
لا	07	30.43 %				
لا أدري	02	08.70 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (23) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة كا² المحسوبة (9.49) و هي بذلك اكبر من قيمة كا² الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أنه توجد برامج و خطط من اجل تدريب الطاقم الإداري.



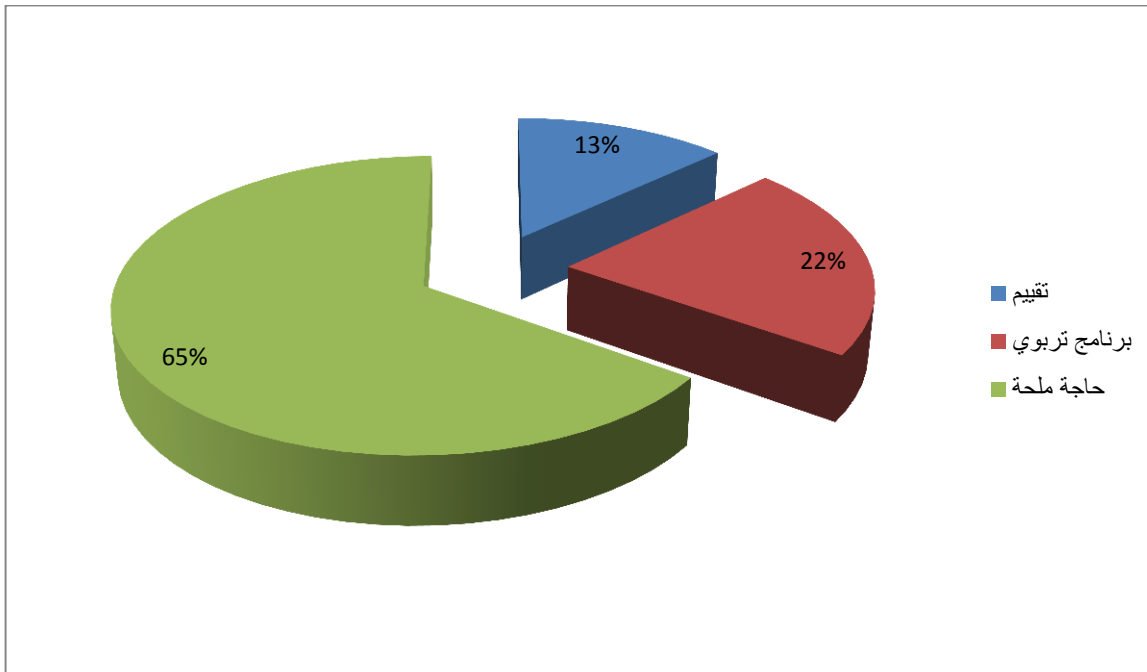
الشكل رقم (23): دائرة نسبية تمثل ما إذا كان هناك برامج و خطط من اجل تدريب الطاقم الإداري.

السؤال رقم (20): عند اعتماد برنامج تدريبي معين هل يكون بناءا على عملية تقييم أو برنامج تنموي أو حاجة ملحة؟

جدول رقم (24): يبين كل من التكرارات و كا² المحسوبة و الجدولة الخاصة بشكل البرنامج التدريبي.

الأجوبة	التكرارات	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تقييم	03	13.04 %	10.78	5.99	02	01
برنامج تنموي	05	21.74 %				
حاجة ملحة	15	65.22 %				
المجموع	23	100 %				

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (24) أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0,05) و درجة الحرية (2) إذ بلغت قيمة كا² المحسوبة (10.78) و هي بذلك اكبر من قيمة كا² الجدولة و التي تبلغ (5.99) و معنى ذلك أن اعتماد برنامج تدريبي معين هل يكون بناءا على حاجة ملحة.



الشكل رقم (24): دائرة نسبية تمثل ما إذا كانت البرنامج التدريبية تكون بناءا على عملية تقييم أو برامج تنموية أو حاجة ملحة.

2- تحليل نتائج المقابلة:

استطعنا إجراء مقابلة مع ست مسؤولين، بحيث أجرينا معهم مقابلة شخصية، فتحصلنا على النتائج التالية: من خلال السؤال الأول الذي افتتحنا به المقابلة كان مباشرة بطرح سؤال حول رأيهم عن التسيير الإداري الحالي على مستوى الإتحادية الجزائرية لألعاب القوى. بعد تحليل إجابات المسؤولين استخلصنا أنه هناك علاقة طردية بين أسلوب التسيير الحالي مع تطوير رياضة النخبة .

السؤال الثاني خاص برأيهم حول التخطيط الإداري في الإتحادية الجزائرية لألعاب القوى فما استخلصناه من خلال تحليل إجابات المسؤولين أنه هناك تخطيط قصير المدى فهم يعتمدون على الخطط القصيرة المدى.

السؤال الثالث خاص بالتنظيم في الإتحادية الجزائرية لألعاب القوى وحسب آراء المسؤولين أنه يوجد تنظيم على مستوى الإتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

السؤال الرابع تكلمنا مع المسؤولين على واقع التوجيه في الإتحادية الجزائرية لألعاب القوى حيث كانت معظم أجوبتهم متمحورة حول نقص الإمكانيات المادية لتطبيق التحفيز، كما ذكر بعض الرؤساء رغم وصولهم لتمثيل الألوان الوطنية على الصعيد الدولي لا يتلقون تدعيم مادي من طرف الإتحادية الوطنية، رغم أن معظم الفرق التي يواجهونها تتكفل بها اتحاديات بلدهم .

أما عن واقع الرقابة الإدارية في الإتحادية الجزائرية لألعاب القوى خلال السؤال الخامس، كانت أجوبتهم بعدم صرامة الرقابة، حيث أجاب بعض مسؤولي الإتحادية بكل صراحة فإن هذا راجع لبعض مظاهر البيروقراطية التي يعيشها هذا المجال مثل صعوبة مراقبة أصحاب النفوذ.

أما فيما يخص تنمية العنصر البشري في الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى خلال السؤال السادس، كانت أجوبتهم أنه رغم المحاولات الكثيرة من طرف الاتحادية إلا أنها غير كافية و هذا بسبب نقص الإمكانيات.

لما سألنا عن علاقة التسيير الإداري الحالي على الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى بتطوير رياضة النخبة، في السؤال السابع، الجواب جاء كما يلي : هناك علاقة بين أسلوب التسيير السائد و تطوير رياضة النخبة حيث أنه كلما كان التسيير إيجابي و كان المسؤولين على دراية بكيفية التسيير كلما أدى هذا إلى تحقيق النتائج المرجوة من طرف رياضيي النخبة لكن يبقى هاجس الإمكانيات يعيق عمل المسؤولين نوعا ما.

3- المناقشة العامة للنتائج :

في دراستنا هذه قمنا بالتطرق إلى أساليب التسيير الإداري في الاتحاديات و علاقته بتطوير رياضة النخبة .
وقد قمنا في هذا المجال بمحاولة إثبات صحة الفرضيات ومدى تحققها، حيث تتمثل الفرضية العامة في أسلوب

التسيير الإداري الحالي في الاتحاديات يساهم تطوير رياضة النخبة

أما الفرضيات الجزئية فكانت كالآتي:

- التخطيط الحالي يساهم في تطوير رياضة النخبة.
- التنظيم الحالي يساهم في تطوير رياضة النخبة.
- التوجيه الحالي يساهم في تطوير رياضة النخبة.
- تنمية العنصر البشري في الاتحادية تؤثر في تطوير رياضة النخبة

3-1- التحقق من صحة الفرضية العامة :

إن النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية تثبت وتؤكد صحة فرضيتنا العامة، وبشكل كبير ، حيث أن المسيرين و المسؤولين أكدوا لنا من خلال الأجوبة المقدمة لنا بان أسلوب التسيير الإداري الحالي في الاتحاديات يساهم تطوير رياضة النخبة ، ، إذ أنه بفضل هذا الأخير تطورت رياضة النخبة لتصبح ما هي عليه في زماننا هذا.

فالمسيرين وبنسبة كبيرة أكدوا أن أسلوب التسيير الحالي في الاتحاديات يؤثر إيجابا على تطوير

رياضة النخبة.

• هذا وقد أكدوا لنا أن التخطيط الحالي على مستوى اتحادية ألعاب القوى ساهم في تطوير رياضة

النخبة، إذ أكدت نسبة 91.30 % أكدت ذلك .

• و لقد رأَت نسبة 78.26 % أن التنظيم الإداري يساهم في تطوير رياضة النخبة و ذلك ينطبق على

كل من التوجيه و التنمية البشرية

ومن خلال هذا نكون قد تأكدنا من صحة الفرضية العامة ولكن هذا التأكد يبقى في حدود و ظروف

دراستنا الميدانية .

3-2- تفسير و مناقشة نتائج الدراسة:

بعد أن قمنا بجمع البيانات من خلال تفرغ نتائج الاستبيان في حزمة البرامج الإحصائية و تبويبها، و بعد إخضاعها للوسائل الإحصائية المناسبة، عرضنا في الشرط الأول لهذا الفصل الأخير كل النتائج حيث قمنا بتحليل الإحصائي لهذه النتائج من خلال جداول إحصائية و تمثيلات بيانية، في الشرط الثاني لهذا الفصل سوف نقوم بتفسير و مناقشة كل النتائج و ذلك حسب كل فرضية جزئية لغاية تأكيدها أو نفيها.

3-2-1- تفسير و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

انطلقت الفكرة الجزئية الثانية من فكرة مفادها أن التخطيط الإداري الحالي على مستوى الاتحادية له انعكاس في تطوير رياضة النخبة، عند عرضنا لنتائج المحور الأول للاستبيان الذي خصصناه للتخطيط الإداري و الذي يحتوي على الأسئلة 1 - 2 - 3 - 4 - 5.

بعد التحليل الإحصائي لتلك النتائج المبينة في الجداول رقم (05) تبين لنا أنه يوجد وضوح في الخطة عند بداية كل موسم رياضي هذا ما وضحه السؤال رقم (01) حيث كانت الأجوبة ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى و هي لصالح القيمة الأجوبة بنعم ذلك ما يبينه الشكل رقم(05)، كما أن الأهداف كانت واضحة و هذا ما تبين خلال تحليل النتائج السؤال الثاني إذ كانت الأهداف ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى و هي لصالح القيمة الأجوبة بنعم ذلك ما يبينه الشكل رقم(05) و هذا ما أكده سمير عبد المجيد في كتابه "إدارة الهيئات الرياضية، النظريات الحديثة وتطبيقاتها" حيث أن وضوح الأهداف يعتبر من أهم خطوات التخطيط حيث يعبر عن الغايات التي ترعب الإدارة في تحقيقها و ترتبط أساسا بالمستقبل و تمثل ركنا أساسيا في العملية التخطيطية¹، بينما التحليل الإحصائي للأجوبة الخاصة

¹ - سمير عبد المجيد، مرجع سابق، ص 25.

بالسؤال الثالث وضح أن الإمكانيات المتاحة من طرف الإتحادية لا تناسب الأهداف الموضوعة سابقا إذا كانت الأجوبة ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى و هي ب غير مناسبة ذلك ما يبينه الشكل رقم(07)، أما النتائج الخاصة بالسؤال رقم 04 المتعلق بالتعامل بمرونة بينت لنا أنها تسمح للعامل بالتعامل بمرونة بتنفيذ الخطة حيث كانت الأجوبة ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى و هي لصالح القيمة الأجوبة ب "لا" وهذا ما يبينه الشكل رقم(07)،أما النتائج الخاصة بالسؤال رقم 05 و من خلال تحليل نتائج المبينة في الجدول رقم (09) فقد تبين لنا أن التخطيط له تأثير جيد على نتائج رياضة النخبة إذ كانت ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى "نعم" و الشكل رقم(09) يبين ذلك.

و من خلال كل هذه النتائج يمكننا القول بأن التخطيط يساهم بتطوير رياضة النخبة حيث أن الخطة كانت واضحة و الأهداف واضحة غير أن الإمكانيات المتاحة غير ملائمة نوعا ما. ونتائج السؤال الخامس تبين لنا أن التخطيط له انعكاس إيجابي في تطوير رياضة النخبة و هذه النتيجة التي توصلنا إليها تتفق مع العديد من البحوث السابقة و التي أكدت بأن التخطيط هو العملية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها في المستقبل في ضوء التوقعات لهذا المستقبل و العوامل المؤثرة فيه و من بين هؤلاء الباحثين: ديفس DAVIS، ماري نايلر MARY NILER، هايمان HAIMAN، كونتز و دانييل KOONTS et DANIEL، فايول FAYOL، ابراهيم عبد المنصور.

و من هنا يمكننا قرار تحقيق الفرضية الأولى.

3-2-2- تفسير و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

انطلقت الفكرة الجزئية الثانية من فكرة مفادها أن التنظيم الإداري الحالي على مستوى الاتحادية يؤثر بطريقة ايجابية في تطوير رياضة النخبة، عند عرضنا لنتائج المحور الثاني للاستبيان الذي خصصناه للتنظيم الإداري و الذي يحتوي على الأسئلة 6-7-8-9-10.

بعد التحليل الإحصائي لتلك النتائج المبينة في الجداول رقم (10) تبين لنا أنه يوجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى بالنسبة للسؤال رقم 06 و المتعلق ب توزيع المهام و كذا وضوح المسؤوليات حيث كانت نسبة السؤال السادس 20.95 و السؤال السابع كانت 15.21 أما فيما يخص السؤال الثامن فهناك دلالة إحصائية لوجود التنظيم و التنسيق بين العمال و الجدول رقم (12) يبين ذلك، أما السؤال رقم 04 الخاص بوجود هيكل تنظيمي للوظائف فكانت هناك وجود دلالة إحصائية بنسبة 17.39 و الجدول رقم (13) يبين ذلك و هذا ما ذهب إليه محمد فوزي في رسالته "التنظيم" حيث اعتبر أن التنظيم يقوم على ترتيب و تحديد العلاقات بين وحدات و أقسام المنظمة فيجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة و حجم المنظمة الرياضية ليكون التنظيم ناجحاً.¹

السؤال الأخير من هذا المحور فقد كان ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 01 و لصالح الأجوبة بنعم و منه يمكننا القول أن التنظيم الحالي له تأثير على النتائج الرياضية.

من خلال تفسير و مناقشة النتائج يمكننا القول أن وجود التنسيق و التنظيم بين العمال دليل على حسن التنظيم في اتحادية ألعاب القوى و للتنظيم أهمية بالغة و حتى في القرآن الكريم ورد عن التنظيم في قوله تعالى في سورة (يس) (37-40) **وَأَيَّةٌ لَهُمُ اللَّيْلُ نَسْلَخُ مِنْهُ النَّهَارَ فَإِذَا هُمْ مُظْلِمُونَ * وَالشَّمْسُ**

¹ - محمد فوزي، التنظيم، مصدر سابق، ص90.

تَجْرِي لِمُسْتَقَرٍّ لَهَا ذَلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ * وَالْقَمَرَ قَدَرْنَا مَنَازِلَ حَتَّىٰ عَادَ كَالْعُرْجُونِ الْقَدِيمِ * لَا

الشَّمْسُ يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلَا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ}. نظرا لأهمية التنظيم

فإنه ورد من خلال هذه الآيات مفهوم عام له حيث حاول عصام البدوي تفسيرها كما يلي " وضع كل

شيء في مكانه و كل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها البعض و الأشخاص ببعضهم البعض من

أجل تكوين وحدة متكاملة أكبلا من مجرد الجمع الحسابي"¹.

بما أنه توجد دلالة إحصائية لكل الأسئلة تأتي إلى قرار تأكيد الفرضية الثانية.

3-2-3- تفسير و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

انطلقت الفرضية الجزئية الثالثة من فكرة مفادها ان التوجيه الحالي على مستوى الاتحادية يساهم في

تطوير رياضة النخبة عند عرضنا النتائج المحور الثالث للاستبيان الذي خصصناه للتوجيه الإداري و

الذي يحتوي على الأسئلة (11، 12، 13، 14) و بعد التحليل الإحصائي لتلك النتائج المبينة على

التوالي في الجداول (15)، (16)، (17) و (18) حيث تبين من خلال نتائج السؤال رقم (11) المتعلق

باستعمال المسؤول أسلوب الأوامر اللفظية حيث كانت الأجوبة ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى

عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 و هي بذلك لصالح الأجوبة بنعم و تبين لنا من خلال تحليل

نتائج الجدول رقم (16) أن الأسلوب السائد هو الديمقراطي و بنسبة اقل الفوضوي حيث كانت الدلالة

الإحصائية لصالح القيمة الكبرى و هي خاصة بالأجوبة بموافق

أما فيما يخص اتخاذ القرارات الإدارية فهناك مشاركة بين المسؤول و مرؤوسيه ذلك ما يوضحه السؤال

رقم (14) كما كانت الأجوبة ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و

¹ - عصام بدوي، مرجع سابق، ص 69.

درجة الحرية 2 و هي بذلك لصالح الأجوبة بلا حيث أن المسؤولون يواجهون مشكلات النادي بالاستعانة بالأعضاء الآخرين

يمكن القول أن عمليات التوجيه المتبعة في الاتحادية لها تأثير في تطوير رياضة النخبة و لها انعكاس عليها و ذلك من خلال تحليل النتائج الإحصائية و لكن ما لاحظناه خلال المقابلة كان هناك إجماع نوعا ما على نقص التحضيرات لان هاته الأخيرة تساهم في تطوير مستوى رياضينا و مسؤولينا لتقديم الأفضل حيث أن التوجيه عملية تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين لاعبين في المنشأة و دفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم و توفير بيئة العمل المناسبة التي تمكنهم في إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم¹ حيث تأكد من خلال هذه الدراسة أن عملية التوجيه الحالية تساهم في تطوير رياضة النخبة ومن هنا نأتي إلى قرار قبول أو تأكيد الفرضية الجزئية الثالثة.

3-2-4- تفسير و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

انطلقت الفرضية الجزئية الرابعة من فكرة مفادها أن تنمية العنصر البشري يساهم في تطوير رياضة النخبة.

عند عرضنا لنتائج المحور الرابع للاستبيان الذي خصصناه لتنمية العنصر البشري و الذي يحتوي على الأسئلة (15، 16، 17، 18، 19، 20) و بعد التحليل الإحصائي لتلك النتائج المبينة في الجدول رقم (19) تبين لنا أن هناك حوافز تشجع العامل على الأداء الجيد أثناء تأدية عمله و هذا ما وضحه السؤال رقم (15) حيث كانت الأجوبة ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى و هي لصالح الأجوبة ب نعم و هذا ما يبينه الشكل رقم (19) حيث قال حامد الحرفة في كتابه "موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز" أن الحوافز تساعد في دفع العمال نحو زيادة العمل من خلال تشجيع أدائه بزيادة في

¹ - عصام بدوي، مرجع سابق، ص71.

الأجرة حيث يعرفها على أنها" مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكياته و تصرفاته ".¹

كما أن الإدارة تقوم بإزالة الصعوبات التي تواجه تنفيذ الأعمال و هذا ما تبين خلال تحليل النتائج السؤال رقم (16) إذ كانت ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى و هي لصالح الأجوبة بنعم و هذا ما بينه الشكل رقم (20) بينما التحليل الإحصائي للأجوبة الخاصة بالسؤال (17) وضح انه هناك احترام لمعايير الجودة في التسيير حيث كانت الأجوبة ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى بنسبة 20.23 ذلك ما بينه الشكل رقم (21) أما النتائج الخاصة بالسؤال رقم (18) المتعلق بمساهمة الجهود المبذولة في تطوير رياضة النخبة تبين لنا أنها تساهم حيث كانت الأجوبة ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى نعم و هذا ما بينه الشكل رقم (21).

أما النتائج الخاصة بالسؤال (19) حول وجود برامج و خطط لتدريب الطاقم الإداري ومن خلال تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (22) فقد تبين لنا أن هناك برامج حيث كانت الأجوبة ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى نعم و هذا ما بينه الشكل رقم (22).

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (20) الخاص بنوعية اعتماد البرنامج التدريبي فكانت الإجابة عن طريق حاجة ملحة حيث كانت ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ "نعم" هذا ما بينه الشكل رقم (23).

وهذه النتيجة التي توصلنا إليها نتفق مع العديد من البحوث السابقة التي أكدت أن تنمية العنصر البشري ضروري في المؤسسات، ومن أجل التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية، فإن الاعتماد في التسيير على الكفاءات البشرية وزيادة التحفيز وترشيد السياسات المطبقة على الموارد البشرية من المتطلبات التي لا غنى للمؤسسة عنها إذا ما أرادت أن تقاوم وتنمو.

¹ - حيد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز، بيروت، العربية للموسوعات، 1980، ص12

وبناء على ما تقدم، ومع موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وتقنيات التسيير اتجهت المؤسسة إلى ضرورة اعتماد التكوين المستمر، لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة. كما أن حركة المنافسة الحادة تحتم على المؤسسة أن ترقى إلى مستوى المنافسين في القطاع، ولا يتأتى لها ذلك إلا بإدماج التكوين ضمن هيكلها وسياستها¹.

و من هنا يمكننا قرار تحقيق الفرضية الرابعة.

¹ - براهيمى عبدالله و حميدة مختار، دور التكوين في تـمـين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد السابع، ص02.

الاستنتاج العام:

نستطيع أن نخرج بخلاصة عامة نشرح ما حصلنا عليه من نتائج مهمة في بحثنا و التي نعطي بها إجابة مفصلة عن التساؤل الذي طرحناه في الاشكالية و كذلك الفرضيات في بداياتنا.

في تحليلنا الخاص بالمسيرين اتضح لنا ان الفرضيات تحققت حيث أن التسيير الحالي على مستوى الاتحاديات له علاقة بتطوير رياضة النخبة الذي يحوي في طياته كل من التخطيط و التنظيم اللذان لهما علاقة بتطوير رياضة النخبة نفس الشيء بالنسبة لعنصر التوجيه الذي له علاقة له بتطوير رياضة النخبة ، كما أن تنمية العنصر البشري في الاتحادية يساهم بدرجة كبيرة في تطوير الرياضة النخبوية لأنه يعتبر من بين عناصر تطوير مستوى الأداء و كذا ضمان الفعالية المطلوبة .

و هكذا نستطيع أن نخرج بإجابة عن السؤال الذي طرحناه في البداية فنقول أن التسيير الإداري

المتبع على مستوى الاتحادية له علاقة بتطوير رياضة النخبة.

الاقتراحات:

إن هذه الدراسة المتواضعة ما هي إلا محاولة بسيطة محصورة في حدود الإمكانيات المتوفرة لدينا، و نود أن تكون نقطة بداية لبحوث أخرى في هذا المجال، و على ضوء النتائج المتوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات إلى كل من همهم هذا الموضوع سواء كانوا مسؤولين أو مدربين أو حتى لاعبين و التي نأمل أن تكون بناءة تعمل على رفع مستوى رياضة النخبة في بلادنا من اجل النهوض بمستوى الرياضة في بلادنا لتحقيق نتائج رياضة تشرف كل من الرياضي و الوطن على حد سواء.

- ✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب على مستوى الوظائف الأساسية للاتحادية.
- ✓ تشريع قانون أساسي يوطر وظيفة و مهام و صلاحيات المشرف أو المكلف بوظيفة أو مهمة داخل الاتحاديات.
- ✓ تجهيز الفرق بقاعات متخصصة حتى يتسنى للمدرب تطبيق البرنامج بصفة فعالة.
- ✓ توفير الوسائل و الإمكانيات اللازمة و العمل على ضمان استخدام هذه الوسائل في الأوقات المناسبة.
- ✓ اعتماد سياسة تكوين خاصة للمؤطرين و المدربين للرفع من المستوى في ميدان الإدارة الرياضية و التسيير و هذا حسب ما تتطلبه الإدارة الحديثة.
- ✓ العمل على توفير الحوافز و التشجيعات المادية أو المعنوية و مختلف العوامل التي تساعد على تهيئة أحسن الظروف للمسيرين و المسؤولين.
- ✓ العمل على إرساء الجو المناسب داخل النادي و ذلك من خلال تضامن الجماعة (مسؤوليين، لاعبين، مدربين) لضمان السير الفعال للاتحادية و كذا الفرق.

- ✓ إدراج التسيير العقلاني أو المناجمنت في إدارة الاتحاديات لمسايرة التغيرات العالمية
- ✓ إبراز ضرورة وضع سياسة مراقبة و متابعة من اجل السير نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ القيام بدراسة تحليلية عميقة لكل القوانين الخاصة بالتسيير الإداري للاتحاديات للنهوض بالرياضة النخبوية في الجزائر

الختامة

الخاتمة:

خلاصة القول و حسن الختام و بعد البحث النظري و الدراسة الميدانية بالاستعانة بالاستمارات الاستبائية والمقابلة مع المسيرين وجدنا أن التسيير الإداري الرياضي الحالي على مستوى الاتحادية له علاقة بتطوير رياضة النخبة و بالتالي يؤثر بصفة أو بأخرى على مردودية اللاعبين يؤثر إيجابا على النتائج المحققة بصفة خاصة و تعمل على رفع راية الفرق الوطنية بصفة عامة.

إن الإدارة الحسنة تلعب دورا هاما في التأثير على سير الاتحادية و على مستوى أداء اللاعبين و لإثبات الفرضيات المقدمة في بداية البحث ارتأينا أن نقوم بإجراء الدراسة على الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى لأنها تشمل مختلف الاختصاصات و يؤكد جميع القائمين على الاتحادية أن التنظيم المحكم و الإدارة الحسنة يؤدي إلى النهوض بمستوى رياضة النخبة.

إن التسيير العشوائي للإدارة الرياضية في الاتحاديات يعتبر سببا بقدر ما يعتبر نتيجة حتمية لما آلت إليه مستوى رياضة النخبة من انزلاقات أخلاقية بدءا بسياسة مسؤولي الاتحادية و مرورا بسلوكيات اللاعبين و حتى المدربين فوق الميدان.

و في الأخير نتمنى أن يلقي هذا الجانب الاهتمام الأكبر، و ذلك نظرا لأهميته في تحديد نتائج رياضة النخبة و إعادة هيمنتها، بالإضافة إلى الجوانب الأخرى و نرجو أن نكون قد ساهمنا في تسليط الضوء على هذا الموضوع و ذلك كي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين.

ملخص الدراسة:

إن الإدارة و التسيير في الاتحاديات من بين أهم الركائز التي تؤدي بها إلى تحقيق نتائج حسنة، أو نتائج سيئة، و يرجع هذا دوما إلى مدى فعالية آليات التسيير و الإدارة الرياضية على مستوى هذه الاتحاديات مما يعود بالفائدة عليها ويسمح لها بتطوير مستوى مسيرتها، و الدراسة التي قمنا بها تهدف إلى:

معرفة واقع أساليب التسيير في الاتحاديات و علاقته بتطوير رياضة النخبة ومدى تماشيه مع التغيرات العالمية، و كذا إظهار أهميته والعلاقة الموجودة بين عناصر التسيير الإداري مع تطوير رياضة النخبة.

ولقد تم استخدام المنهج الوصفي لأنه الملائم للدراسة و تم اختيار العينة بطريقة مقصودة و عددها 23 مسير في الاتحادية، أما الأدوات الإحصائية فاستخدمنا اختبار كاف تربيع و النسب المئوية، و جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- التسيير الحالي على مستوى الاتحاديات له علاقة بتطوير رياضة النخبة.
- كل من عنصري التخطيط و التنظيم لهما علاقة بتطوير رياضة النخبة .
- نفس الشيء بالنسبة لعنصر التوجيه و أخيرا تنمية العنصر البشري يساهم بدرجة كبيرة في تطوير رياضة النخبة.

الكلمات الدالة: أساليب التسيير الإداري، اتحادية العاب القوى، رياضة النخبة.

Résumé :

L'administration et la gestion des Fédérations parmi les piliers les plus importants qui les conduisent à obtenir des bons résultats ou des mauvais résultats, et sa dépend à l'efficacité de la gestion et l'administration sportive dans les Fédérations ce mécanisme qui les rendre bénéficiaires et leur permettre de développer le niveau de leurs gestionnaires, et l'objectif de notre étude est:

Connaitre la réalité des méthodes de gestion des Fédérations et sa relation avec le développement du sport d'élite et sa cohérence avec les changements globaux et ainsi que de montrer l'importance de la relation entre les éléments de la gestion administrative avec le développement de sport d'élite.

On a utilisé la méthode descriptive, car il est approprié pour l'étude. Et on a choisi un échantillon intentionnellement ou il y a 23 Gestionnaire Fédéraux. Et pour Les outils statistiques on a utilisé le test (X^2) et le pourcentage, et les résultats de l'étude sont comme ci-dessus:

- Le présent Gestion des Fédération a une relation avec développement du sport d'élite.
- les éléments de la planification et de l'organisation sont liés au développement du sport d'élite.
- La même chose pour l'élément d'orientation et enfin le développement de l'élément humain et contribue de manière significative au développement du sport d'élite.

Mots clés: méthodes de gestion administrative, Fédération d'Athlétisme d'Algérie, sport d'élite.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المؤسسات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- أمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين، موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد، الجودة و العولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، ط1 دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
- أمين ساعاتي، أصول علم الإدارة تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، القاهرة، نهضة مصر، 1984.
- د. إبراهيم محمود عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)", دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2003.
- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط، ط1 ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003.
- ابراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية الإدارية الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1 ،منشأة المعارف الإنجليزية، 1999.
- برفين جوبتا، أحمد العربي، الإبداع في القرن 21 ، ط1 ،دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2008.
- جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية و الإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، مصر' ط01، 2008.
- حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز ، بيروت العربية للموسوعات، 1980.

- حسان أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسى، معايير نقد الرسائل العلمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ، 2004.
- حسين أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 .
- حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، طبعة أولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2007.
- حليم المنيري، عصام بدوى، الإدارة في الميدان الرياضي، ط1 ، ج1 ، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 1991.
- خليفة راشد الشعالي، ، أ.د.عدنان أحمد ولي العزاوي، نظرية القانون الرياضي، طبعة أولى، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
- خليل حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 1999.
- رجاء وحيد دويدري، لبحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية ت، دار الفكر - دمشق ، الطبعة الأولى - 2002.
- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط3 ،جامعة التكوين، القاهرة، 1989.
- سليمان الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980.
- سمير عبد المجيد علي، إدارة الهيئات الرياضية، النظريات الحديثة وتطبيقاتها، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999.

- ذكر من طرف: طريق شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ، 1993.
- طلحة حسام الدين، د.عدلة عيسى مطر، الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى مرآز الكتاب للنشر، القاهرة 1994.
- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية، ط1 ،مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.
- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2001.
- عبد الله زيد الكيلاني، نضال آمال الشريفين، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية، ط2 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- د.عصام بدوي : " موسوعة التنظيم والإدارة في التربية والرياضة " , دار الفكر العربي , ط1 , القاهرة , 2001.
- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1 ،دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- عمر سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1 ،عمان، 2003.
- فائق حسني أبو حليلة، فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، ط1 ،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- قاسم حسن حسين، أسس التدريب الرياضي ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ط1, عمان الأردن , 1998.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

➤ محمد عودة، محمد خيرى، أساليب الإتصال و التفكير الاجتماعى، دار المعرفة الجامعية، 1998.

➤ محمود فوزى حلوة، مبادئ الإدارة، ط1 ،مكتبة المجتمع العربى للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
➤ محمد متولى عفيفى : " سيكولوجية الإدارة الرياضية " ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة، 2001.

➤ د. مروان عبد المجيد إبراهيم : " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية " ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000.

➤ مصطفى حسين باهى : " سيكولوجية الإدارة الرياضية " ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 2001.

➤ مفتى ابراهيم، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط1، 1999.

➤ نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، ط1 ،مكتبة المجتمع العربى للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

2- المذكرات والمنشورات:

➤ بورزامة رابح، مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضى، جامعة الجزائر دراسة حالة وزارة الشباب و الرياضة، معهد التربية البدنية و الرياضية بسيدي عبد الله، 2007/2008.

➤ براهمي عبدالله و حميدة مختار، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد السابع.

➤ محمد فوزى، من آلية التربية الرياضية جامعة المنيا جمهورية مصر ، ورقة دراسية منشورة للمشاركة رقم 235، بعنوان: التخطيط، منشورات إلكترونية للأكاديمية الرياضية العراقية، 2007.

3- القوانين والمراسيم:

- قانون 31/90 المؤرخ في ديسمبر 1990 الخاص بالجمعيات.
- المادة 2 من مرسوم رقم 278/2000 يحدد القانون الأساسي لرياضي النخبة و ذات المستوى العالي.
- قانون رقم 10-04 مؤرخ 19 أوت 2004 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية.
- المادة 50 من قانون 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية.
- مادة 49 من القانون 10/04 المتعلق بالجمعيات.
- أحكام المادة 99 من القانون رقم: 10-04 المؤرخ في 14 اوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة.
- للمرسوم التنفيذي؛ 05-405 المؤرخ في 17 أكتوبر 2005 .
- أرشيف الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

- YUCEF Fates, sport et politique en Algérie l'harnattan, Paris, 2009.
- Assemblée générale ordinaire, 28 fevrier 2008, grand bleu Tipaza.

الملاحق

جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف

معهد التربية البدنية والرياضية

تخصص الإدارة والتسيير الرياضي

إستمارة استطلاع رأي السادة المحكمين

الطالبة: العوادي فوزية

موجهة إلى السادة الأساتذة و الدكاترة الباحثين في مجال التربية البدنية و الرياضية .

أستاذي الفاضل ...الدكتور المحترم ...تحية طيبة وبعد ...

نتقدم إلى سيدتكم بهذا الإستبيان الذي يندرج في إطار البحث العلمي لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال في الرياضة تحت عنوان " أساليب التسيير الإداري و علاقته بتطوير رياضة النخبة في الاتحاديات "، لهذا يأمل الباحث منكم المشاركة في إنجاز هذا البحث و التفضل بإعطاء وجهات نظركم على ما يحتويه هذا الإستبيان من حيث مدى وضوح الفقرات وهل هي مناسبة لكل محور، هل توجد فقرات تحتاج إلى إعادة صياغتها و مدى إرتباط كل فقرة بالمحور نفسه.

يهمنا رأيكم الشخصي كثيرا و يرجى التكرم بالموافقة على تحكيم الإستبيان .

التساؤل العام :

ما هو واقع اساليب التسيير الإداري في الاتحاديات "اتحادية ألعاب القوى نموذجا" و علاقته بتطوير رياضة النخبة؟

التساؤلات الفرعية :

- ما هو واقع عنصر التخطيط في تطوير رياضة النخبة ؟
- ما هو واقع عنصر التنظيم في تطوير رياضة النخبة؟
- ما هو واقع عنصر التوجيه في تطوير رياضة النخبة ؟
- كيف تساهم تنمية العنصر البشري في الاتحادية في تطوير رياضة النخبة؟

المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى (ما هو واقع التخطيط في تطوير رياضة النخبة؟) .

- هل هناك خطة واضحة موضوعة من طرف الاتحادية عند كل موسم رياضي؟

نعم لا لا أدري

- هل أهداف الاتحادية واضحة و مبرمجة مسبقا عند بداية كل موسم؟

نعم لا لا أدري

- ما مدى تناسب تلك الأهداف و الإمكانيات المتاحة من طرف الاتحادية؟

مناسبة غير مناسبة لا أدري

- هل يسمح للموظف أن يتعامل بمرونة في تنفيذ الخطة؟

نعم لا لا أدري

- حسب رأيك، ما هو تأثير التخطيط الحالي للاتحادية على نتائج رياضة النخبة؟

جيد متوسط سيء

المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية (ما هو واقع عنصر التنظيم في تطوير رياضة النخبة؟) .

- هل هناك توزيع للعمل و المهام على الموظفين؟

نعم لا لا أدري

- ما مدى وضوح المسؤوليات على مستوى الاتحادية؟

واضحة غير واضحة لا أدري

- هل أنت مطالب بتقديم تقاريرك إلى رئيس إداري واحد أو عدة رؤساء؟

رئيس واحد عدة رؤساء

- هل للمنظمة هيكل تنظيمي للوظائف؟

نعم لا

- هل التنظيم الحالي على مستوى الاتحادية يساهم أو يعيق تحقيق النتائج و تطوير رياضة النخبة؟

يساهم يعيق

المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة (ما هو واقع عنصر التوجيه في تطوير رياضة النخبة؟).

- هل يستعمل المسؤول أسلوب الأوامر اللفظية؟

نعم لا

- اجب حسب مدى موافقتك لما ينطبق من هذه العبارات على مسؤولك في النادي؟

أنماط التسيير	موافق	غير موافق	لا أدري
الأسلوب الأقرطي			
الأسلوب الديمقراطي			
الأسلوب الفوضوي			

- هل يواجه المسؤول مشكلات الاتحادية دون الاستعانة بالأعضاء الآخرين؟

نعم لا لا أدري

- هل تشاركون في اتخاذ القرارات على مستوى الاتحادية؟

نعم لا

المحور الرابع الخاص بالفرضية الرابعة (كيف تساهم تنمية العنصر البشري في الاتحادية في تطوير رياضة النخبة؟).

- هل هناك حوافز تشجع العامل على الأداء الجيد أثناء تأدية عمله؟

نعم لا لا أدري

- هل تقوم الإدارة بإزالة الصعوبات التي تواجه تنفيذ الأعمال؟

نعم لا لا أدري

- هل يتم احترام معايير الجودة في التسيير؟

نعم لا لا أدري

- هل تساهم الجهود المبذولة في تطوير رياضة النخبة؟

نعم لا لا أدري

- هل توجد برامج و خطط من اجل تدريب الطاقم الإداري؟

نعم لا لا أدري

• عند اعتماد برنامج تدريبي معين هل يكون بناءً على:

عملية تقييم

برنامج تنموي

حاجة ملحة؟

الساعة: منإلى.....

التاريخ:

المكان:.....

اليوم:

تحية طيبة؛ إنني أشكركم مرة أخرى عن منحي جزءا من وقتكم وأذكركم باسمي: العوادي فوزية
إنني طالبة باحثة من معهد التربية البدنية والرياضية تخصص التسيير الإداري الرياضي، هذا البحث في
إطار إنجاز أطروحة دكتوراة يتناول موضوع أسلوب التسيير الإداري الحالي في الاتحاديات و علاقته
بتطوير رياضة النخبة. إذا كنتم لا تروننا مانعا في ذلك، فسأقوم بتسجيل كلامكم حتى أتذكره، أعاهدكم أن
ما تدلون به سيمحى بمجرد انتهاء البحث، بطبيعة الحال فإن كلامكم سيبقى جد سري ولا يذكر اسمكم
إطلاقا.(تهيئة آلة التسجيل). إذا كنتم الآن مستعدون بعد أن تم إعداد و تجهيز كل شيء. سأشرع في
طرح الأسئلة المتعلقة أسلوب التسيير الإداري الحالي في الاتحاديات و علاقته بتطوير رياضة النخبة.

1- ماذا يمكنكم قوله عن التسيير الإداري الحالي على مستوى اتحاديتم ؟

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

2- ماذا يمكنكم القول فيما يخص التخطيط الإداري السائد الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى؟.

.....
.....

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

3- ماذا يمكنكم القول فيما يخص التنظيم الإداري؟

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

4- ماذا يمكنكم القول فيما يخص التوجيه؟

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

5- ما هو واقع الرقابة الإدارية في اتحادية ألعاب القوى؟

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

.....

.....

.....

6- ماذا يمكنكم القول حول تنمية العنصر البشري في اتحادية ألعاب القوى؟

.....

.....

.....

.....

.....

7- ما علاقة التسيير الإداري الحالي على مستوى اتحاديتكم الجزائرية بتطوير رياضة النخبة؟

.....

.....

.....

.....

.....

أشكركم على مساعدتكم لنا