

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم نشاطات التربية البدنية و الرياضية

شعبة النشاط البدني الرياضي التربوي



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

فرع: النشاط الرياضي التربوي

التخصص: النشاط البدني الرياضي المدرسي

## دور الوظائف الادارية في تطوير عمل الهيئات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية غرداية

إعداد الطالب:

✓ شواوطني خالد

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ :

بالقاعة / المدرج:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ(ة): عايدي مراد	أ. محاضر (ب)	جامعة: ورقلة	رئيسا
الأستاذ(ة): قطاب محمد	أ. محاضر (ب)	جامعة: ورقلة	مشرفا
الأستاذ(ة): عبيدي صالح	أ. محاضر (أ)	جامعة: ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

# إهداء

أهدي هذا البحث المتواضع إلى القلب الذي يحزن لفراقى والتي سؤل عنها الرسول  
"صلى الله عليه وسلم" فقال: أمك-أمك-أمك.

إلى نبع الحنان والمحبة **أمي** العزيزة الغالية التي احترقت ألف مرة من اجل أن أترقى  
وإلى رمز القوة والرجولة **والدي** العزيز رحمة الله عليه  
إلى كل من ذرفت عيناه دمعا وكل من حمل لي في قلبه حبا إلى ورود البيت  
إخوتي وأخواتي.

إلى الصغار: سلسبيل، عبد الجليل، يحيى، زكرياء، رحاب

و إلى كل عائلة **شواوطني** أينما كانوا دون إقصاء احدهم وإلى جميع الأهل والأقارب.

والى الأصدقاء: بلقاسم - ياسين - محمد - محسن - حميد - عامر - اسامة - عيسى - هشام - براهيم  
- عيسى - ز - لعيد - لوطفي - بشير - عبدو

كما لا أنسى الأستاذ قطاب محمد

والى كل قسم التربية البدنية والرياضية والزملاء.

والى كل اللذين لم أذكر أسمائهم.

# كلمة شكر

الحمد لله الذي له العزة والجبروت ، وبيده المملك والملكوٲ ، وله الأسماء الحسنى والنعوٲ ، وله البقاء والثبوت ، وهو الحي الذي لا يموت ، والصلاة والسلام على سيدنا ومولانا محمد النبي الأمي العربي المكتوب في التوراة والإنجيل المنعوت ، وشهد بصدقہ الحمام والعنكبوت ؛ وعلى آله وأصحابه الذين لهم في محبته واتباعه الأثر البعيد والصيٲ.

هي كلمة أبت إلا الحضور، هي كلمة شكر لله عز وجل الذي وفقنا على إتمام هذا العمل في أحسن الأحوال.

هي كلمة شكر و عرفان إلى الأستاذ الدكتور المشرف "قطاب محمد" الذي رحب بالإشراف على هذه المذكرة، متابعتة الدقيقة و المفصلة و الدائمة، و الذي منحنا من خلالها صدقه و إخلاصه، و نفعنا بعلمه ، و لمسنا فيه كل معاني الاحترام و التواضع ، نسأل الله أن يحفظه و يرعاه كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة شعبة علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية الشكر الجزيل لكل عمال و إطارات مديرية الشباب و الرياضة التي أنجز بها العمل الميداني لهذه الدراسة

الشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد العون من أجل إتمام هذا العمل .....من قريب أو بعيد.

"إليكم جميعا خالص الشكر ، و التقدير"

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الوظائف الإدارية في تطوير عمل الهيئات الرياضية و بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية انطلقنا من فرضية عامة مفادها: تساهم الوظائف الإدارية في تطوير عمل الهيئات الرياضية. حيث كانت الفرضيات الجزئية على النحو التالي :

- لوظيفة التخطيط دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.
- لوظيفة التنظيم دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.
- لوظيفة التوجيه دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.
- لوظيفة الرقابة دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.

و كانت مقاربتنا للموضوع من خلال نظريات الوظائف حيث ركزنا على نظرية فايول و نظرية سيزر .

و في نفس السياق تم إعتقاد المنهج الوصفي، و لتحقيق الفرضيات تم إستخدام أداة الاستبيان الي تم توزيعها على عينة البحث و المتمثلة في عمال وإطارات مديرية الشباب و الرياضة لولاية غرداية ، أما في ما يخص أساليب البحث فقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات على القاعدة الثلاثية  $n = س \times 100 / ت$  .

وبعد عرض و تحليل النتائج استنتجنا ما يلي : للوظائف الادارية دور في تطوير الهيئات الرياضية. كما أوصى بضرورة رقمنة الادارة الرياضية لأنها تساعد على تطوير الهيئات الرياضية. الكلمات المفتاحية : الإدارة ، التخطيط ،التوجيه ، التنظيم، الرقابة . الهيئة الرياضية.

## **Summary:**

The study aimed to find out the extent to which administrative functions contribute to the development of the work of sports bodies

After conducting the survey, we started from the general premise that administrative functions contribute to the development of the work of sports bodies, where the partial hypotheses were as follows:

- The planning function has a role to play in the development of the work of the sports body.
- The function of organizing has a role in the development of the work of the sports body.
- The coaching function has a role in the development of the work of the sports body.
- The oversight function has a role in the development of the work of the sports body.

Our approach to the subject was through job theories, where we focused on Viol's and Sezer.

In the same context, the descriptive approach was adopted, and to achieve the hypotheses was used the questionnaire tool that was distributed to the research sample, which is represented by the workers and tires of the Directorate of Youth and Sports of the state of Ghardaia

After presenting and analysing the results, we concluded: Administrative functions have a role in the development of sports bodies. He also recommended the need to digitize sports management because it helps to develop sports bodies.

**Keywords: management, planning, guidance, organization, censorship. The sports body.**

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ. ب	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: مدخل للدراسة</b>	
05	I. إشكالية الدراسة
06	II. أهداف الدراسة
07	III. فرضيات الدراسة
07	IV. أهمية الدراسة
12-07	V. مصطلحات و مفاهيم الدراسة
18-12	VI. النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة
19	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
24-21	I. عرض الدراسات السابقة .
25	II. تحليل الدراسات السابقة.
26	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الثالث: طرق و منهجية الدراسة</b>	
29	I. منهج الدراسة.
30	II. الدراسة الاستطلاعية.
30	III. مجتمع الدراسة و عينته.
31	IV. حدود الدراسة.
31	V. أدوات جمع البيانات.
34-31	VI. أساليب التحليل الاحصائي.
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع : عرض و تحليل و تفسير النتائج</b>	
31-37	I. عرض النتائج و تحليلها.
53-52	II. مناقشة و تفسير النتائج.
55-54	III. الإستنتاج العام.
57	الخاتمة
60-59	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	التعيين	رقم الجدول
من 32 إلى 34	يمثل نتائج لأسئلة المحور الأول الخاصة بالبيانات الشخصية	من 01 إلى 03
من 37 إلى 40	يمثل نتائج لأسئلة المحور الثاني للفرضية الجزئية الأولى	من 04 إلى 08
من 40 إلى 43	يمثل نتائج لأسئلة المحور الثالث للفرضية الجزئية الثانية	من 09 إلى 13
من 43 إلى 48	يمثل نتائج لأسئلة المحور الرابع للفرضية الجزئية الثالثة	من 14 إلى 19
من 48 إلى 51	يمثل نتائج لأسئلة المحور الخامس للفرضية الجزئية الرابعة	من 20 إلى 25

# مقدمة



إن الإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن و الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع و تنفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرع 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.

تتكون العملية الادارية في أي منظمة كانت من خمس وظائف و هي التخطيط، التنظيم و التوجيه، الرقابة، التنسيق، و تتطلب هذه الوظائف العديد من الشروط و المبادئ، و قد تبدو لأول وهلة أن هذه الوظائف سهلة و يمكن التحكم فيها من قبل القائمين على العملية الادارية اللذين لم يدرسوا علم الادارة معتمدين على خبرتهم الشخصية التي لا اساس علمي لها.

إن العديد من المنظمات التي تتعرض للفشل يعود سببها الرئيسي إلى سوء العملية الإدارية، حيث نجد الطاقم الإداري يتخبط في العشوائية و الاعتباطية في تطبيق الوظائف الادارية، حيث ان المنظمات لا تطبق مبادئ التخطيط السليم و لا تعتمد إلى وضع خطط دقيقة و مفصلة للوصول إلى اهدافها مما يجعل أغلب القرارات المتخذة غير صائبة، ناهيك عن غياب عملية التنظيم السليم و الوصف الوظيفي الدقيق الأمر الذي يضيف نوعا من الفوضى و عدم التنسيق بين مختلف المصالح بالإضافة إلى غياب عملية الرقابة الفعالة التي تفرض نوعا من الصرامة في أداء المهام و الواجبات بأكبر فاعلية ممكنة و لا بد لمثل هذه العوامل أن تؤدي إلى إضعاف أداء المورد البشري و عجز المنشأة عن تقديم المطلوب منها و بالتالي عدم تحقق الهدف المنشود من الهيئة أو المنظمة.

و من هذا المنطلق سنقوم بتناول موضوع الدراسة ، التي ارتأينا تقسيمها إلى جانب نظري و آخر تطبيقي سارت في أربعة فصول على النحو التالي :

### الجانب النظري:

**الفصل الأول :** و كان هذا الفصل كمدخل للدراسة تطرقنا فيه للإشكالية ثم الأهداف ثم عرض الفرضيات و منها إلى أهمية البحث ، ثم سلطنا الضوء على مصطلحات و مفاهيم الدراسة ، و في الأخير تطرقنا لأهم النظريات المفسرة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة .

**الفصل الثاني :** تناولنا فيه اهم الدراسات السابقة التي مرت على الموضوع بقليل أو بكثير .

### الجانب التطبيقي:

**الفصل الثالث :** تم التطرق في هذا الفصل إلى طرق و منهجية الدراسة من خلال التعريف بالمنهج المتبع في هذه الدراسة ، ثم عرض الدراسة الاستطلاعية ، و بعدها التعرف على مجتمع و عينة الدراسة ، و منه إلى حدود الدراسة ثم بينا أهم وسائل جمع البيانات ، و قمنا أخيرا بعرض لأساليب التحليل الإحصائي.

**الفصل الرابع :** في هذا الفصل قمنا فيه بعرض و مناقشة و تفسير و تحليل النتائج التي حصلنا عليها ، و بعدها عرضنا الخلاصة و أهم النتائج ، ثم وضعنا بعض الاقتراحات التي رأيناها مفيدة للأعمال القادمة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## مدخل للدراسة

- I. إشكالية الدراسة.
- II. أهداف الدراسة.
- III. فرضيات الدراسة.
- IV. أهمية الدراسة.
- V. مصطلحات و مفاهيم الدراسة.
- VI. النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة.

تمهيد:

إن تحديد الموضوع و ضبط مختلف متغيراته و وضع تساؤلاته و فرضياته يعتبر مرحلة أساسية و هامة في أي بحث علمي ، و في هذا السياق يأتي هذا الفصل تحت عنوان مدخل للدراسة و الذي يضمن تحديد الإشكالية بمختلف تساؤلاتها ، ثم أهداف الدراسة و أسباب اختياره ثم صياغة فرضياته و ضبط مصطلحاته و مفاهيمه الأساسية و تحديدها ، كما تضمن النظريات المفسرة و التي تناولت متغيرات الدراسة التي تم اعتمادها لمقاربة موضوع الدراسة و توجيهه في إطارها .

1. إشكالية الدراسة:

إن إحدى سمات الحياة التكنولوجية الحديثة الموجودة في كافة ثقافات العالم هي الأهمية المتزايدة للمنظمات الهيئات و المنشآت و المؤسسات. يتم تشكيل هيئة ما عندما تقوم مجموعة من الأفراد سويا بإنجازات معينة من المهام والمقاصد ويتم تشكيل المجموعات نظرا لأن المهام والمقاصد المراد إنجازها تفوق قدرات الفرد وتبرز فعالية المنشآت عندما تعمل القيادة المعروفة بالإدارة بصورة سليمة وعلى هذا فإن الإدارة تبرز أهميتها الكبيرة في المنظمات الفعالة.

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

و المنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأخيرة إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة سواء كانت المؤسسة اقتصادية إنتاجية أو مؤسسة

خدماتية أو رياضية، و تعد الوظائف الإدارية العنصر الأساسي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة.

و لقد تطور مفهوم الإدارة وتعددت المداخل لدراستها وتزايدت أهميتها مع التقدم التكنولوجي الذي عاصر سنوات القرن العشرين كما أصبح للإدارة بأنواعها إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة بها ، ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية والتمرس في فنونها فأصبحت الدول المتقدمة متميزة عن غيرها من الدول لتمييزها في علم وفن الإدارة ولعل من أهم ما ميز المخل الحديث للإدارة لهذه الوظائف الإدارية أنه يستمد مادته من كل العلوم الإنسانية ويشترك منها ما يمكن أن يتكامل مع طبيعة وجوهر العملية الإدارية الرياضية ومن بين كل العلوم التي كان لها أثر في تطور مفهوم وظائف الإدارة وتكنولوجياتها أثرت بدرجة كبيرة في علوم النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي و علم النظم كما أفادت الوظائف الإدارية في تطور ونجاح العمل الإداري الرياضي و هذا ما جعلنا نتساءل التساؤل العام :

- هل تساهم الوظائف الإدارية في تطوير عمل الهيئات الرياضية ؟

التساؤلات الفرعية:

- هل لوظيفة التخطيط دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية؟

- هل لوظيفة التنظيم دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية؟

- هل لوظيفة التوجيه دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية؟

- هل لوظيفة الرقابة دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية؟

II. أهداف الدراسة :

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة الأسس النظرية للوظائف الإدارية بالإضافة إلى كيفية مساهمتها ودورها في تطوير

عمل الهيئات الرياضية.

- مدى تطبيق إدارة الهيئة الرياضية للوظائف الإدارية بطريقة علمية ومنهجية.

- معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير الهيئات الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تطوير عمل الهيئة الرياضية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير الهيئة الرياضية بواسطة الوظائف الادارية.

### III. فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية

- تساهم الوظائف الإدارية في تطوير عمل الهيئات الرياضية.

#### الفرضيات الفرعية

- لوظيفة التخطيط دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.
- لوظيفة التنظيم دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.
- لوظيفة التوجيه دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.
- لوظيفة الرقابة دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.

### IV. أهمية الدراسة:

إن أهمية اختيار الموضوع فرضه واقع الملاحظة الميدانية التي يجسدها إداريو الهيئات الرياضية أثناء العملية الإدارية و هاته الأخيرة التي تحظى بالاهتمام خاصة في عصرنا الحالي كونها تعتبر سبل التقدم والتطور وبما أن الإدارة جزء لا يتجزأ من هذه العملية فلا يمكننا عزلها كونها محور العملية وعمودها وقد نقف جليا عند أهم الوظائف الإدارية والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي لا يقل دورها عن باقي الأعمال الإدارية الأخرى فهي تحدد النتائج وصيغتها.

### V. مصطلحات و مفاهيم الدراسة:

#### 1-5 مفهوم الإدارة:

#### أ - التعريف اللغوي لكلمة الإدارة:

و هي مصدر يدير إدارة، تقول العرب أدت الشيء أديره إدارة، و أدار الشيء يديره إدارة

و يردون من ذلك التعدي التدوير للشيء دورنا ذات اليمين و الشمال و يستعمل الفعل لازماً أيضاً ، فيقال دار الشيء يدور دورنا.<sup>1</sup>

### ب - التعريف الاصطلاحي لكلمة الإدارة:

يعرفها "إدوارد بريك" بأنها "مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط و تنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة و إفراز الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة و توجيهه و مراقبة الأفراد في المنشأة"<sup>2</sup>

أما " تاييلور " فيعرفها على أنها " المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكيد على أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف"<sup>3</sup>.

أي أن الإدارة فن وقيادة و توجيه جماعة من الناس نحو القيام بأعمال بشكل أسرع و أنسب و أقل تكلفة.

### ج -التعريف الاجرائي:

الإدارة هي فن تنظيم و تدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية و البشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

### 5-2 الوظائف الإدارية:

#### 5-2-1 التخطيط:

#### أ-التعريف اللغوي لكلمة التخطيط:

خَطَّطَ / خَطَّطَ ، يُخَطِّطُ ، تَخَطَّطَ ، فهو مَخَطِّطٌ ، والمفعول مَخَطَّطٌ .

•خَطَّطَ الكتابَ سَطْرَهُ.

•خَطَّطَ البلادَ / خَطَّطَ الأرضَ : جعل لها خطوطاً وحدوداً وهيئاًها للعمارة - : قام بتخطيط أرضه و

استعداداً لبنائها.

•خَطَّطَ لمستقبله : أعدَّ خُطَّةَ لأعماله ومشاريعه في المستقبل .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ابن المنظور ، لسان العرب ، ج 10 بيروت، دار صادر ، 1997، ص 161.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم الإدارة و التنظيم و التربية الرياضية ، عمان ، الأردن ، دار النشر عمان، 2002 ، ص 52.

<sup>3</sup> محمد المهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة ، جدة ، السعودية ، الدار العربية للنشر و التوزيع ، 1984، ص 27.

<sup>4</sup> المنجد في اللغة والأعلام، ط 39، بيروت ، دار المشرق ، ص 325 .



ب- التعريف الاصطلاحي لكلمة التخطيط:

ويعرف السلمي التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى للشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف مع أخذ الاعتبار للإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع".<sup>1</sup>

- ويعني تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد لمواجهةته.<sup>2</sup>

"فالتخطيط هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل أي التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، كيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني"<sup>3</sup>

ج- التعريف الاجرائي:

هو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية.

5-2-2 التنظيم:

أ- التعريف اللغوي لكلمة التنظيم:

نظّم ينظّم ، تنظيماً ، فهو مُنظّم ، والمفعول مُنظّم:-

•نظّم الأشياءَ نظّمها ، ربّتها ، وضمّ بعضها إلى بعضٍ في صورةٍ منسّقة - : طالبٌ منظّم ، - يهتم بتنظيم مكتبه ، - نظّم حياته ، - نظم أفكاره قبل التحدّث.

•نظّم اجتماعاً : هيّاه وأعدّه - : نظّم حفلةً / رحلة ، - منشغل بتنظيم مشروع ، - ندوة منظّمة جيّداً.

<sup>1</sup> عثمان محمد غنيم ، التخطيط أسس و مبادئ عامة ، عمان ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص 19 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة و المبادئ و المهارات ، مصر ،الدار الجامعية ، 2001 ، ص 16.

<sup>3</sup> واصل جميل حسين المومني، الإدارة المدرسية الفعالة، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص180.

• نظم الكتاب : بؤبه ورتبته منهاجياً<sup>1</sup> .

ب-التعريف الاصطلاحي لكلمة التنظيم:

إن التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات، وهو الهيكل الناتج عن تحديد وتجديد العمل، والتنظيم أيضا كما يقول ' فايول ' : " إمداد المنظمة بكل ما يساعد على تأدية مهامها من الموارد الأولية و رأس مال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض " <sup>2</sup>

ويضيف: " terry george ' أن التنظيم في الأصل إقامة علاقات نشطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل، الأفراد ومراكز العمل بهدف تمكين كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها البعض بكفاءة. " <sup>3</sup>

ج-التعريف الاجرائي:

التنظيم هو تلك العملية التي تقوم بها ادارة معينة مثل مديريةية الشباب والرياضة و التي من خلالها يتم التنسيق بين جهود العمال.

5-2-3 التوجيه:

أ -التعريف اللغوي لكلمة التوجيه:

"وجّو، يوجّه، توجيهها، فلبن : أي انقاد واتبع

" .توجيه : وجّه، النصح والإرشاد <sup>4</sup> .

ب -التعريف الاصطلاحي لكلمة التوجيه:

ويعرف التوجيه بأنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحل التوجيه إلى عنصرين مترابطين <sup>5</sup> .

<sup>1</sup> المنجد في اللغة والأعلام، مرجع سابق ، ص 145 .

<sup>2</sup> محمد الصرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص76.

<sup>3</sup> كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997، ص25.

<sup>4</sup> ابن المنظور ، مرجع سابق ، ص 161.

<sup>5</sup> طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر ، مقدمة في الإدارة الرياضية، مصر ، مركز الكتاب للنشر، 1997 ، ص83.

-التوجيه وتعني تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمنظمة تجاه الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال القيادة والحوافز والاتصالات.<sup>1</sup>

### ج -التعريف الاجرائي:

فالتوجيه يتم عن طريق إشراف الرئيس على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين.

### 5-2-4 الرقابة:

#### أ -التعريف اللغوي لكلمة الرقابة:

أصل كلمة رقابة " : رقب يرقب رقوبا ورقابة أي حرس - حاذر -رصد رقابة الله في أمره :خافه".<sup>2</sup>

#### ب -التعريف الاصطلاحي لكلمة الرقابة:

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمها وتنوعت نتطرق فيما يلي الى أهمها:  
تعريف هنري فايول " الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء -الأشياء -الناس والأفعال".<sup>3</sup>  
-الرقابة:الادارية وتعني التأكد من مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعة ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف.<sup>4</sup>

- الرقابة الادارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد ، و تحديد مسؤولية كل ذوي سلطة و الكشف عن مواطن العيوب و الخلل حتى يتمكن تفاديها و الوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> ابراهيم قلاتي ،قاموس الهدى ، عين مليلة ، الجزائر ، دار الهدى ، 2000، ص205 .

<sup>3</sup> إيهاب صبيح محمد زريق ، الإدارة والأسس و الوظائف، مصر ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، 2001،ص246 .

<sup>4</sup> أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص 16.

<sup>5</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 156.

- و الرقابة الادارية هي الوسيلة لتي تستطيع بها السلطات الادارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو التقصير أو انحراف و العمل على إصلاحه و وضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه .<sup>1</sup>

### ج-التعريف الاجرائي:

الرقابة هي نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليب ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً.

### 5-3 الهيئة الرياضية:

هي أي مؤسسة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، الرقابة.<sup>2</sup>

### VI. النظريات المفسرة :

الفكر الإداري هو عبارة عن تطور فكري مرتبط بعلم الإدارة، واعتمد على مجموعة من النظريات الفكرية الإدارية، مثل النظرية الكلاسيكية، والعلاقات الإنسانية، والنهج السلوكي، إضافة إلى التطورات اللاحقة في كل من الإدارة العلمية، والوظائف والعمليات الإدارية<sup>3</sup>، وأيضاً اعتمد تطور الفكر الإداري على وجود مجموعة من المدارس الفكرية التي ساهمت في التأثير على علم الإدارة بشكل عام، وأدت إلى ظهور العديد من النماذج المرتبطة بأساسيات و وسائل الإدارة.

مدارس الفكر هي مجموعة من المدارس التي تعتمد على استخدام فرضيات متنوعة؛ من أجل دراسة الأفراد والمنظمات. منذ الاهتمام بدراسة الإدارة بشكل رسمي في نهاية القرن التاسع عشر للميلاد شهد علم الإدارة تطوراً من خلال مجموعة من المدارس التي اهتم العلماء والمفكرون بدراستها.

<sup>1</sup> السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر ، أترك للنشر و التوزيع، 2001 ، ص 35.

<sup>2</sup> عصام بدوي ، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، مصر، دار الفكر العربي، 2000، ص 17.

<sup>3</sup> : [https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1\\_%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1\\_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A)

6-1 نظريات الإدارة كوظائف و مكونات :

6-1-1 مدخل العملية الإدارية ( هنري فايول):

في الوقت الذي كان فيه "تاييلور" ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا كان "هنري فايول" ينادي بمبادئ الإدارة العلمية في فرنسا، فظهرت أفكاره بشك جلي في كتابه الشهير "الإدارة العمومية والصناعية". ويقول فايول في كتابه أن "النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضا والسرور للعاملين ويكون بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج، كما أن الوظائف الإدارية نشاط مميز عن النشاطات الأخرى"<sup>1</sup>.

وقد ركز فايول في هذا المدخل على تقسيم العمل والفعالية التنظيمية من خلال خلق هيكل إداري تنظيمي متناسق ومنتظم ويفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي تصميم محكم لمختلف العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه من خلال وضع ضوابط محددة للأداء.

وعليه أولت هذه النظرية اهتماما بالغاً لمتغير الإدارة والهيكل الإداري نظراً للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات العاملين والموظفين في المنطقة. وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ سماه مبادئ التنظيم والتي تعتبر نقلة نوعية وهامة في مجال الإدارة، واعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية وهذه المبادئ جاءت على النحو التالي :

1. مبدأ تقسيم العمل: ويقصد به مبدأ التخصص وتفتيت العملية الإدارية إلى جزئيات يؤدي إلى سهولة تكوين وتدريب الأفراد وتعلمهم للدور المنوط بهم بسرعة وكفاءة عالية .
2. مبدأ المسؤولية والسلطة: وهي ممارسة حق يخول لصاحبه إصدار الأوامر.
3. مبدأ النظام والضبط: ونعني به إطاعة الأوامر وتنفيذها.
4. مبدأ وحدة الأمر: يجب أن يكون للمنظمة مدير إداري واحد يلقي تعليماته للموظفين.
5. مبدأ وحدة الهدف والتوجيه: ويعني به وجود رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد

<sup>1</sup> إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي (أوراق عربية - عالمية)، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص102.

6. مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الفردية: أي تغليب وتفضيل المصلحة العامة في جميع الأحوال.
  7. مبدأ عدالة العوائد: أي مكافأة الأفراد نظير ما بذلوه من جهد وذلك لرفع الإنتاجية.
  8. مبدأ المركزية: ويعني بها تركيز السلطات في المستويات العليا وهي وحدها الكفيلة بإصدار التعليمات.
  9. مبدأ تدرج السلطة: وهي التسلسل الرئاسي للسلطة من أعلى المراكز إلى أدناها.
  10. مبدأ الترتيب: ويقصد به ترتيب الأشياء والأفراد، أي كل شيء في مكانه وكل فرد له دوره ومكانه.
  11. مبدأ المساواة: وهي المساواة بين العاملين بالقدر الذي يضمن الولاء والإخلاص للعمل والمنظمة.
  12. مبدأ استقرار العمالة: وهي المحافظة على العاملين وذلك بتوفير الظروف الملائمة للعمل.
  13. مبدأ المبادرة: ويقصد به تشجيع الأفراد على المبادرة والتقديم والتفكير والاقتراحات التي تطور العمل
  14. مبدأ روح التعاون والاتحاد: لا بد للرئيس والمرؤوسين من التعاون والعمل على تنمية روح الفريق الواحد.
- ويختتم فايول مبادئه الإدارية وأهميتها قائلاً "بدون مبادئ... يعيش المرء في الظلام والفوضى. إن المبادئ هي المنارة التي تهدي من يسترشد بها، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها"<sup>1</sup>.
- وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات والوظائف الإدارية والمراكز من خلال إعداد الأفراد إعداداً جيداً وتكوينهم وتدريبهم وتعليمهم على اكتساب مهارات جديدة بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، وبما يتوافق وقدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى، مؤكداً في ذلك مقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص 20 .

<sup>2</sup> -حسين عثمان، الإدارة العامة، مصر ، دار الجامعة الجديد للنشر، 2003 ، ص 37 .

كما دعم السياسات الرامية إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الفنية الجديدة، حيث كلما كان الأفراد مكونين ومدربين أكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءاتهم وإبداعاتهم كلما نقصت التكلفة وضياح الوقت وارتفعت نسبة الإنتاج والإنتاجية .

وقد وضع فايول من أجل تحقيق الوظيفة الإدارية عناصر للإدارة والتي اعتبرها وظائف الإدارة وهي :

**التخطيط** : ويقصد به النظر إلى المستقبل، وتتضمن عملية التخطيط عنصرين هما التنبؤ ووضع الخطة التي يجب أن تتصف بالمرونة، والدقة مع مراعاة الخبرة والمهارة .

**التنظيم** : وهو إمداد المؤسسة بكل شيء يساعدها على تأدية وظيفتها بصورة سهلة مثل الاتصالات ورأس المال المادي والبشري...إلخ .

**القيادة والتحكم** : وهي قيادة المدير أو الرئيس للمرؤوسين في نطاق الوحدة وتحفيز جهود موظفيه نحو العمل لمصلحة المنشأة أو المؤسسة .

**التنسيق** : ويعني به تحقيق الانسجام بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية ورفع الروح المعنوية .

**الرقابة** : وهي الكشف عما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعه، أي الإشراف الدائم على تنفيذ الأعمال بغية إظهار نقاط الضعف والأخطاء وحتى تعمل المؤسسة على إصلاحها.

ولم تسلم نظرية فايول من النقد بحيث اعتبرها البعض تهدف إلى تقطع الريح لأقصى حد ممكن وبعبارة أخرى جاءت من أجل خدمة الرأسمالية من خلال استنزاف القوى العاملة لأقصى حد رغم تقديمها بعض التنازلات للعمال.

وخلاصة القول فإن نظرية العملية الإدارية أو حركة المبادئ التنظيمية كما يسميها البعض تشير إلى مسألة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء، إضافة إلى أهمية متغيرات

التدريب والتكوين والرضا في الحفاظ على استقرار المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة.

### 2-1-6 نظرية سيزر (sears):

يعتبر " سيزر " sears من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية و المدرسية دراسة واسعة ونشر كتابه المعروف باسم " process administrative of nature the " عام 1950 حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة وظائف أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق،

والرقابة. والأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها.<sup>1</sup>

حيث نظر إلى العملية الإدارية على أنها قائمة على مجموعة من الوظائف هي:

**1-التخطيط:** الاستعداد لاتخاذ القرار حتى لا يكون عشوائياً لصعوباته وأهميته ففي عملية التخطيط: يحتاج الإداري إلى تدارس لظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها

**2-التنظيم:** وضع القوانين موضع التنفيذ (تنظيم المفاهيم والأفكار والقواعد التي تحتاجها المنظمة). وفي عملية التوجيه: ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.<sup>2</sup>

**3-التوجيه:** توجيه السلطة والمعرفة لخدمة أهداف وطبيعة العملية الإدارية. وفي عملية التوجيه: ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.<sup>3</sup>

**4-التنسيق:** تحقيق الوحدة والتجانس بين العمليات المختلفة خاصة إذا ما تعلق بالناحية التعليمية من تجهيزات وكتب ومناهج.... الخ. وفي عملية التنسيق: يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود

<sup>1</sup> <https://www.almerja.com/reading.php?idm=46837>

<sup>2</sup> سامي سلطي عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر، 2007، ص 30.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 30.



بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية ولسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.<sup>1</sup>

5-الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها.<sup>2</sup>

وعند تحليل الوظائف حسب سيزر يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة إذ أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري، ففي عملية التخطيط يحتاج الإداري إلى وضع التصورات لما يحتاج القيام به و دراسة الظروف استعدادا لاتخاذ قرارات ناجحة و عملية تأخذ بعين الإعتبار طبيعة الأهداف والإمكانيات المتوفرة لتحقيقها و العقبات التي تتعرض التقدم نحو الأهداف و موقف العاملين .<sup>3</sup>

و في عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل عناصر التنظيم و عملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه و تناقض ، بحيث توجه كل الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة ، و في حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية في بيئة التنظيم .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 30.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 30.

<sup>3</sup> واصل جميل حسين المومني ، الإدارة المدرسية الفعالة، عمان ، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2008، ص98.

<sup>4</sup> هاني الطويل ، الإدارة التعليمية مفاهيم و آفاق ، عمان ، دار وائل للنشر ، 1999، ص 76.

## 3-1-6 نظرية هالبين (Halpin):

و التي تذهب إلى القول بأن الإدارة تتضمن أربعة مكونات كحد أدنى و هي:

-العمل : و كيان التنظيم الاداري.

-المنظمة الرسمية : و تتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف و تحديدها و

تفويض السلطات و المسؤوليات و إقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

-مجموعة الأفراد العاملين : و هم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة.

-القائد: و هو المنوط إليه توجيه المنظمة من اجل تحقيق اهدافها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> إبراهيم عصمت مطاوع: مرجع سابق، ص56.

خلاصة الفصل:

قبل الانطلاق في إنجاز أي بحث علمي كان لزاما على المشرفين عنه تبيان و شرح كل ما يتعلق بهذا البحث و ذلك ليتضح الغموض و يذهب الشيء المبهم و يتضح السبيل الذي سيسلكه القائمين بهذا البحث .

و من هذا المنطلق توجب علينا وضع هذه المادة العلمية المتمثلة في مدخل للدراسة أين تم الإحاطة بجميع الجوانب الممكنة لفهمه من تحديد الإشكالية الرئيسية و كذا التساؤلات الفرعية و تحديد الأهداف المرجوة من هذا البحث ، بعدها تم التطرق إلى الفرضية العامة و التي تفرعت منها الفرضيات الفرعية . و من ثم تحديد أهمية الدراسة و أهم المفاهيم و المصطلحات الأساسية التي تركز عليها هذه الدراسة.

و في الأخير تم التطرق إلى أهم النظريات المفسرة للوظائف الإدارية و الإشارة إلى موقع البحث منها حيث كان الهدف منها إعطاء صورة توضيحية أكثر و ذلك للوصول على تشكيل رؤية أكثر وضوحا و عمقا عن موضوع هذه الدراسة.

# الفصل الثاني

## عرض و تحليل الدراسات السابقة

تمهيد

- I. عرض الدراسات السابقة .
  - II. تحليل الدراسات السابقة.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تمثل الدراسات السابقة استطلاعاً يتضمن مناقشة و تلخيص الأفكار الهامة الواردة في الدراسات أو بحوث أنجزت في زمن معين سابقاً ، قبل الدراسة الحالية و لها علاقة بمتغيرات الدراسة.

و للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو إجرائية، و ذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث ، لتكون انطلاقة يبني على أساسها البحث.

و فيما يلي سيتم عرض الدراسات السابقة ثم مناقشتها و تحليلها:

1. عرض الدراسات السابقة:

1.1 دراسة الباحث بوبكر بن عبد الكريم تحت عنوان " رؤية مستقبلية لتخصص في مهن

الرياضة داخل الهياكل الرياضية " ضمن أشغال المؤتمر الدولي العلمي تسيير الادارة

الرياضية في ظل اقتصاد السوق 2008.

الهدف العام من الدراسة:

كان الهدف من وراء هذه الدراسة أن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبنية الأساسية والتجهيزات المحيطة بالممارسة الرياضية بصفة عامة في إقليم تونس الكبرى ، إضافة إلى أن مهن الرياضة باعتمادها على العمل التطوعي و الخبرة حالياً تفترض وجود مختصين في ميدان التصرف و التنظيم الإداري للرياضة داخل الهياكل الرياضية لترشيد هذه المهن و تحقيق الأهداف المنشودة سياسياً و رياضياً و مهنياً.

المنهج المتبع في الدراسة:

-المنهج المستخدم ' المهج الوصفي'

عينة الدراسة و طريقة اختيارها:

وكانت عينة الدراسة قد اشتملت على 34 مستجوب في الجامعات الرياضية من اجمالي 50 من مجتمع الدراسة و هذا من خلال 34 استجواب للحائزين على الأستاذية في التصرف و التنظيم الإداري للرياضة خريجي المعهد الأعلى للرياضة و التربية البدنية (قصر السعيد) و أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- ضرورة العمل على تطوير الفكر المهني للتسيير في الإدارة الرياضية.

- مواكبة ما وصلت إليه الدول المتقدمة من سياسة ناجعة تعتمد على حسن التسيير و مدعمة بتكنولوجيا حديثة.

- ترسيخ مبدأ التخصص في مهن الرياضة و في التنمية الرياضية.

- دعوة المشرفين و المسؤولين إلى التفكير في الحلول المناسبة و الأكثر نجاعة.

- ضرورة الوقوف على واقع مهن الرياضة في تونس.

- الحث على دعم التخصص في مهن الرياضة و إدماجه ضمن سياسة التشغيل.

2. دراسة الباحث عوينات حسين " دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية " في

معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية ببسكرة للموسم الجامعي 2012 /

2013

الهدف العام من الدراسة:

كان هدف الدراسة أن لوظيفة التوجيه دور في إدارة المنشآت الرياضية

المنهج المتبع في الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة

عينة الدراسة و طريقة اختيارها:

عينة الدراسة مكونة من 91 مديراً للمنشآت الرياضية بغية التوصل الى النتائج، أما فيما يخص الاداة المستعملة فقد استعمل الاستمارة الاستبائية المكونة من محورين الأول بخصوص القيادة والثاني بخصوص الاتصال .

وقد أظهرت النتائج التالية:

-للتوجيه دور فعال في ادارة المنشآت الرياضية.

-تعتبر القيادة الرشيدة مع الاتصال الفعال عنصران مهمان في ادارة المنشآت الرياضية.

3. دراسة الباحث راشد حمدون بعنوان " ادارة الازمات الرياضية في الاندية العراقية " ،

2009

الهدف العام من الدراسة:

التعرف على دور الإداريين والمدربين في إدارة الأزمات ، و ترتيب كفاءة تطبيق عناصر إدارة الأزمات (التخطيط و اتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز و المتابعة والتقييم) لدى الإداريين من خلال وظائف الادارة.

المنهج المتبع في الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي

عينة الدراسة و طريقة اختيارها:

واشتملت عينة الدراسة على 149 اداريا

الأدوات المستخدمة في الدراسة:

بحيث قام باستخدام أداة الاستبيان موزعة على أربع محاور.

أهم النتائج والاقتراحات المتوصل إليها

- يعتمد تسيير ادارة الازمة الرياضية على قوة العمل الاداري.

-مساهمة الوظائف الادارية لابد من يبنى على حسب المتطلبات الرياضية وبدقة.

4. دراسة الباحث عطاء الله الوحش بعنوان " المناخ التنظيمي في ظل سياسة الحوكمة

وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة\*

مقاربة نظرية \*ضمن اشغال الملتقى العلمي الدولي الخامس بعنوان الحوكمة في

الرياضة 2016

الهدف العام من الدراسة:

التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية بوزارة الشباب و الرياضية.

المنهج المتبع في الدراسة:

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي

و من أهم نتائج الدراسة:

\_وضع استراتيجيات فعالة تنطلق من المناخ التنظيمي السائد وفق متطلبات الادارة الرياضية للعاملين في وزارة الشباب والرياضة.

\_الاستفادة من اليات وميكانزمات الحوكمة في المجال الرياضي لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة من خلال الاستفادة من كفاءاتهم بأحسن صورة لبلوغ سياسة رياضية رشيدة.

\_الحوكمة في المجال الرياضي ارشاد وتوجيه باعتبارها وسيلة وليست غاية مما يعطينا أفضل الادوات و الخطط وفق رأي الخبراء الرياضيين.

\_تحدي المدخلات الوظيفية لبلوغ وبرقيق طموحات العاملين في المجال الرياضي

- دراسة مدى مساهمة الوظائف الادارية فعليا وميدانيا في الوسط الرياضي.



## .II مناقشة و تحليل الدراسات السابقة:

لقد وجهنا اهتمامنا في مراجعتنا الدراسات السابقة المتشابهة أن تكون في مجال الادارة الرياضية وعلاقتها بمواضيع أخرى مع التركيز على العمل الاداري الرياضي سواء بالنسبة للمؤسسات الرياضية أو معاهد الرياضة مثل دراسة الباحث عوينات حسين 2012.2013 في حين تناول البعض الآخر التعرف على دور الإداريين المدربين في إدارة الأزمات ، و ترتيب كفاءة تطبيق عناصر إدارة الأزمات (التخطيط و اتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز و المتابعة و التقويم) لدى الإداريين من خلال وظائف الادارة مثل دراسة الباحث راشد حمدون 2009 ومن خلال عرض هذه الدراسات تبين أن الجزء المشترك يتمثل في الارتباط الوثيق بين كل الوظائف على حسب درجة أهمية كل وظيفة بالإضافة الى طبيعة المؤسسة الرياضية ، وقد تم الاعتماد على هذه الدراسات للإلمام بجوانب الادارة الرياضية وذلك من منطلق التدعيم للبناء المعرفي في مجال علم الادارة الرياضية مجال دراستنا وهذا من خلال:

-مدى مساهمة الوظائف الادارية كعنصر فعال في المجال الرياضي.

-دراسة نسب المساهمة وفق التطلعات والاستراتيجيات الحديثة.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح للتسيير أهمية بالغة في مختلف مجالات الحياة و خاصة الأمور الإدارية حيث يعتبر العمل الأساسي الذي تعتمد عليه الدول التي تود النجاح و التقدم بمنشأتها وهيئاتها الرياضية إلى تقديم خدمات أفضل. و لا يمكن أن يكون التسيير الإداري ناجحا إلا باتباع خطوات و مراحل الوظائف الإدارية و التي عنيت بأهمية خاصة من قبل العلماء و الباحثين في مجال الإدارة خاصة.

و حتى يتسنى للباحث السير بخطى ثابتة و واضحة لابد له أن يتبع طريق واضح و بين لذا سنحاول من خلال هذا الفصل عرض بعض الدراسات السابقة و المتشابهة التي تناولت موضع بحثنا من قبل، و ذلك ليتبين لنا السبيل الذي سلكه الباحثين الذين قاموا بدراسات سابقة من قبلنا و نحاول الإستفادة من بحوثهم و مما توصلوا إليه ، فمن خلال التطرق للدراسات السابقة و المتشابهة يتمكن الباحث من تجنب إعادة نفس البحث أو الفضييات و يحاول القيام ببحث جديد يمكن أن يضيف به شيء جديد إلى البحث العلمي .

و من خلال فصلنا هذا تناولنا الدراسات السابقة التي لها نقطة تقاطع مع موضوع بحثنا موضحين بذلك نقاط التشابه و الاختلاف بينها. و فيما يلي سنتطرق للفصل الثالث و المتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة.

الجانب الميداني

# الفصل الثالث

## الإجراءات المنهجية

تمهيد

- I. منهج الدراسة.
- II. الدراسة الاستطلاعية.
- III. مجتمع الدراسة و عينته.
- IV. حدود الدراسة.
- V. أدوات جمع البيانات.
- VI. أساليب التحليل الاحصائي.
- VII. خصائص مجتمع الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة ، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، فعملية التفكير في تأسيس عمل منهجي منظم بإمكانه أن يترجم معظم أهداف البحث و يمكن إرجاع هذه الأهمية إلى المنهج الذي تم الاعتماد عليه ، و العينة التي تنصب عليها الدراسة ، و نوع الأدوات التي من خلالها يتم جمع المعلومات من الميدان، بالإضافة إلى مجالات الدراسة .

1. منهج الدراسة.

إن مناهج البحث العديدة و المتنوعة والمتباينة تباين الموضوعات والإشكاليات ، هي أساس كل بحث علمي ، إذ لا يمكن إنجاز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة و تشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان و دراسة ما هو قائم فيه بالفعل و هذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف " بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة".<sup>1</sup>

و لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة و تشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا إذ يعتمد على اتصال الباحث بالميدان و دراسة و ما هو قائم فيه بالفعل لذا تم استخدام المنهج الوصفي و الذي يعرف ' بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة و خصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية في قلبه و أسلوبه الإحصائي هادفين من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع ".<sup>2</sup>

وتم اتباع الخطوات التالية :

-وصف موضوع الدراسة وصف دقيقا و ذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.

-التحقيق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق و التحليل النتائج الجيدة.

<sup>1</sup> بشير صلاح الرشيد، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية بسيطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 50.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 59.

-اعتمادا على الظروف المصاغة و المحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

## II. الدراسة الاستطلاعية.

يعرف ( ماثيو جيدير ) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية ، تهدف إلى التعرف على المشكلة ، و تقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث ، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها ، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة و ضعيفة<sup>3</sup>.

و في بحثنا هذا أجريت الدراسة الاستطلاعية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية غرداية و بأخذ جزء من عينة من الدراسة من عمال و اطارات المديرية حي كان عددهم خمسة ( 05 ) أفراد وزعنا الاستبيان في المرة الأولى و بعد استرجاعهم قمنا ببعض التصحيحات اللازمة ليكون الاستبيان جاهز للاستخدام في المرحلة النهائية أين تم توزيع 52 استمارة .

## III. مجتمع وعينة الدراسة:

### 1 مجتمع الدراسة :

لكي يكون البحث مقبولا و قابلا للإنجاز ،لابد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد فحصه، وأن نوضح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع ، و مجتمع دراستنا يتكون من جميع الموظفين العاملين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية غرداية و الذين يقدر عددهم بـ 57 موظف.

### 2 عينة الدراسة :

عينة البحث هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين يتم اختيارها من اجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة و موضوعية.

و على هذا الأساس قمنا في دراستنا باختيار أفراد يمثلون عمال و اطارات بمديرية الشبيبة و الرياضة ولاية غرداية ، وقد تم توزيع 52 إستمارة و تم استرجاع 51 إستمارة .

<sup>3</sup> ماثيو جيدير ، منهجية البحث ، ترجمة ملكة أبيض، 1999، ص 12.

IV. حدود الدراسة.

1- الحدود الزمنية :

شرعنا في انجاز هذا البحث في مدة قدرها ستة (06) أشهر من بداية جانفي 2020 حتى نهاية شهر جوان 2020 ، حيث تضمنت مرحلة البحث النظري أين قمنا من خلالها بجمع أهم و مختلف المعلومات حول الإدارة الرياضية و كذا التسيير في الهيئات الرياضية. بعدها نظرنا للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات و تحليل البيانات مناقشة النتائج.

2- الحدود المكانية:

تم توزيع الإستمارة الموجه للعمال في الهيئة الرياضية : مديرية الشباب و الرياضة لولاية غرداية.

V. أدوات جمع البيانات.

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة و الشائعة و هي الإستبيان كأداة لجمع البيانات و التي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكاليتنا التي نحن بصدد البحث فيها. كما يستعين بها الباحثون كثيرا بهذه الأداة نظرا لكونها اقتصادية سهلة و سريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات اعتمدنا في بنائها على 23 سؤال تمثلت في أسئلة مغلقة و أخرى اختيارية.

VI. أساليب التحليل الاحصائي.

يساعد هذا الأسلوب على تحويل البيانات و النتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية و قد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات على القاعدة الثلاثية و ذلك لاستخراج و الحصول على نسب لمعطيات كل سؤال و فيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:

$$ن = س \times 100 / ت$$

ن : النسبة المئوية.

س: العدد

ت:مجموع التكرار

VII. خصائص مجتمع الدراسة.

هي تلك البيانات الشخصية التي تمس كل أفراد العينة، و التي تجب أن تحويها الإستمارة و البحث بصفة عامة.

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
74,50 %	38	ذكر
25,50 %	13	أنثى
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول : يتبين لنا أن أغلب المبحوثين من الذكور حيث بلغت نسبتهم 74,50% مقارنة بـ 25,50% إناث .

يمكن أن نرجع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة بعض الوظائف التي لا يمكن للإناث الانتساب إليها ، خاصة و بعد اعتماد الوظيفة العمومية لنظام العمل بعقد محدود المدة في هذه الوظائف ( على سبيل المثال حراسة، عون متعدد الخدمات... الخ)، مما سمح بارتفاع نسبة التشغيل في هذا الشكل من أشكال العمل.



الجدول رقم (02) : يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
49,00 %	25	]29-20 [
37,30 %	19	]39-29 [
13,70 %	7	من 40 فأكثر
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول : يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة حيث بلغت نسبتهم 49,00% ، تليها نسبة 37,30% ممن ينتمون إلى الفئة العمرية من 29 إلى 39 سنة ، و نسبة معتبرة منهم ينتمون إلى الفئة العمرية 40 سنة فأكثر بنسبة 13,70% . و بتالي تعتبر فئة الشباب هي الأكثر سيادة ، و هذا راجع لعدة اعتبارات حسب ما نراه ، أولا من الناحية الديموغرافية فإن المجتمع الجزائري تغلب عليه فئة الشباب، ثانيا إن السن ما بين 20 و 29 سنة هي المرحلة التي يسعى فيها الفرد إلى كسب الرزق و العمل من أجل تحقيق استقلالية داخل الأسرة و البحث ، مكانة ضمن محيطه الاجتماعي .إضافة إلى سياسة التشغيل التي انتهجتها الدولة خاصة عن طريق نظام العمل بعقد محدودة المدة أو عن طريق الإدماج ، مما سهل من انتساب الفئات الشبانة لعالم الشغل .

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
41,20 %	21	ثانوي فأقل
25,50 %	13	جامعي
33,30 %	17	دراسات عليا
100 %	51	المجموع

إن ما يحتويه الجدول أعلاه من معطيات يبين لنا بكل وضوح أن أكثر نسبة من المبحوثين ذوي مستوى تعليمي ثانوي فأقل حيث بلغت نسبتهم على 41,20% ، مقابل ما نسبته 33,30% من ذوي المستوى دراسات عليا ، و تليها نسبة 25,50% من ذوي المستوى

الجامعي . هذه النسب توضح لنا أن اللاتجانس بين المبحوثين من خلال بعد المستوى التعليمي هو استجابة لطبيعة العمل في المؤسسات الإدارية التي تتطلب مختلف المستويات التعليمية نتيجة لمناصب العمل المختلفة التي تطرحها طبيعة كل مؤسسة.

## خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل الخاص بإطار الإجراءات المنهجية للدراسة ، والذي تمحور حول إيضاح القضايا المنهجية المراد إتباعها في أثناء الدراسة الميدانية ، بدءا بالمجالات التي تم تحديدها سواء ما تعلق بالمجال الجغرافي و الزماني ، و حتى البشري.

كما تمحور هذا الفصل على تحديد المناهج التي استخدمتها الدراسة الراهنة ومجمل الأدوات التي استعاننا بها ، قصد التمكن من الإلمام بجزئيات الموضوع وحيثياته ، وخلصنا إلى توضيح عنصرا منهجيا آخر و المتعلق بالتقنيات المستعملة في جمع البيانات ، وانتهينا إلى توضيح مجتمع البحث وخصائصه.

وفي ضوء هذه الرؤية المنهجية التي تشكل نقطة ربط بين الجانب النظري والجانب الميداني سيتم تتبع طبيعة البيانات ومحاولة تحليلها فيما يأتي في شق الدراسة الميدانية.

# الفصل الرابع

## عرض و تحليل و تفسير النتائج

I. عرض النتائج و تحليلها.

II. مناقشة و تفسير النتائج.

III. الإستنتاج العام.

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالفرضيات الجزئية ، ثم مناقشة و تفسير النتائج وفي الأخير الإستنتاج العام.

1. عرض النتائج و تحليلها:

1-1 عرض و تحليل الفرضية الأولى:

نص الفرضية الأولى : لوظيفة التخطيط دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.

السؤال الرابع : هل تقوم مؤسستكم بإعداد خطة واضحة عند بداية كل موسم رياضي؟

الجدول رقم (04) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال الرابع .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
66,70 %	34	نعم
7,80 %	4	لا
25,50 %	13	لا أدري
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 66,70% من المبحوثين يؤكدون أن مؤسستهم تقوم بإعداد خطة واضحة عند بداية كل موسم رياضي، تليها نسبة 25,50% من الذين لا يعلمون ان كانت تقوم بذلك أم لا، في حين نسبة 7,80% كانت اجابتهم بانها لا تقوم بذلك.

من خلال قراءتنا لهذه النتائج يمكن القول أن الإدارة اليوم هي تواكب التغيرات التنظيمية و التكنولوجية مما يستوجب عليها إعداد خطة واضحة. حيث يبدأ التخطيط بتحديد الأهداف، ووضع الأولويات، وتسخير الموارد المتاحة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة، و الوصول إلى نتائج إيجابية في العملية الادارية.

السؤال الخامس : هل تقوم مؤسستكم بإعداد خطة نشاط مكتوبة بمواعيد تنفيذ محددة؟

الجدول رقم (05) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال الخامس .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
80,4 %	41	نعم
5,90 %	3	لا
13,7 %	7	لا أدري
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 80,40 % من المبحوثين يؤكدون أن مؤسستهم تقوم بإعداد خطة نشاط مكتوبة بمواعيد تنفيذ محددة ، تليها نسبة 13,70 % من الذين لا يعلمون ان كانت تقوم بذلك أم لا ، في حين نسبة 5,90 % كانت إجابتهم بانها لا تقوم بذلك.

من خلال قراءتنا لهذه النتائج يمكن القول أن طبيعة نشاط الإدارة تستوجب وضع خطة نشاط مكتوبة بمواعيد تنفيذ محددة. فعملية التخطيط هي عملية مشتركة تحتاج إلى تعاون ودعم لتحقيق المصالح المشتركة، وخلال هذه العملية ينبغي تحديد الأنشطة التي سيتم العمل عليها.

السؤال السادس : هل تقوم مؤسستكم بإبلاغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها؟

الجدول رقم (06) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال السادس .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
5,90 %	3	دائما
43,10 %	22	أحيانا
51 %	26	أبدا
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 51% من المبحوثين أجابوا بأن مؤسستهم لا تقوم بإبلاغ العمال بالاتجاهات المستقبلية لها، تليها نسبة 43,10 % من العمال كانت اجابتهم بأنها تقوم بذلك أحيانا ، في حين نسبة 5,90 % كانت اجابتهم بانها تقوم بذلك دائما. التفاوت في هذه النتائج يرجع إلى مستوى الهرم الإداري و المتمثل في مستوى الادارة العليا ثم مستوى الادارة الوسطى ثم مستوى الادارة التنفيذي بحيث يقوم هذا الأخير بتنفيذ الخطط فعلية التخطيط تجعل جميع الأمور والأهداف واضحة لا يوجد فيها أي لبس، مما يساعد على إنجازها. السؤال السابع: هل تقوم مؤسستكم على تحديد دقيق للأهداف المرجوة ؟

الجدول رقم (07) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال السابع.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
62,70 %	32	نعم
9,80 %	5	لا
27,50 %	14	لا أدري
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 62,70% من المبحوثين أجابوا بأن مؤسستهم تقوم بتحديد دقيق للأهداف المرجوة، تليها نسبة 27,50 % من العمال لا يعلمون ذلك في حين نسبة 9,80 % كانت اجابتهم بانها تقوم بذلك.

يمكن القول أن التخطيط يتطلب وضع الأهداف والغايات المراد تحقيقها، فهي تجعل سير العمل وتنفيذ الخطط أكثر منطقية، وتساعد على توجيه الجهود والطاقات بشكل فعال، وتزيد من تركيز الانتباه على النتائج النهائية المرجو تحقيقها، ويجب تحديد الأهداف من الناحية النوعية و الكمية.

السؤال الثامن: حسب خبرتك المهنية هل للتخطيط دور في تحقيق أهداف الهيئة الرياضية؟

الجدول رقم ( 08 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال الثامن .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
9,80 %	46	نعم
90,20 %	5	لا
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن نسبة 90,20% من يؤكدون أن للتخطيط دور في تحقيق أهداف الهيئة الرياضية، في حين نجد نسبة 9,80 % من العمال كانت اجابتهم عكس ذلك. تلجأ الإدارة إلى تطبيق التخطيط الإداري لأسباب منها توجيه جميع المواد المتاحة إلى تحقيق الأهداف المشتركة، ففي حال عدم وجود خطط وأهداف واضحة سيسير العمل بطريقة عشوائية وغير منظمة، بعيدا عن النظرة المستقبلية. بالإضافة إلى تجاوز أزمة الموارد والتي تشكل تحديا كبيرا للمنظمات؛ وذلك من خلال تحسين المخرجات باستخدام موارد محدودة.

#### 2-1 عرض و تحليل الفرضية الثانية:

نص الفرضية الثانية : لوظيفة التنظيم دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.

السؤال التاسع: هل تراعي مؤسستكم تقسيم العمل بين العمال حسب القدرات و المهارات والتخصص؟

الجدول رقم ( 09 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال التاسع .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
66,70 %	34	نعم
3,90 %	2	لا
29,40 %	15	لا أدري
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 66,70% من المبحوثين يؤكدون أن مؤسستهم تراعي تقسيم العمل بين العمال حسب القدرات و المهارات و التخصص، تليها نسبة 29,40 % من



الذين لا يعلمون ان كانت تقوم بذلك أم لا ، في حين نسبة 3,80% كانت اجابتهم بانها لا تقوم بذلك.

قراءتنا لهذه النتائج نستنتج أن الإدارة تعتمد على تقسيم العمل الذي يهدف إلى خلق نظام معين يضمن التوزيع السليم للمهام والوظائف على كافة العاملين حيث يساهم ذلك في تخصيص وظيفة معينة لكل عامل أو موظف، مما يساهم في تنفيذ كافة الأعمال المطلوبة لكل مرحلة من مراحل العمل في الوقت ذاته، كما أنه يعتبر طريقة لتنظيم العمل في المنظمات.

السؤال العاشر : هل تشعر أن هناك تداخل بين الوظائف و المهام المنسوبة إليك؟

الجدول رقم ( 10 ) : يبين إجابة الباحثين حول السؤال العاشر .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
25,50 %	13	نعم
74,50 %	38	لا
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 74,50% من الباحثين يؤكدون أن ليس هناك تداخل بين المهام و الوظائف المنسوبة اليهم تليها نسبة 25,50% من الذين يرون عكس ذلك.

من قراءتنا لهذه النتائج يمكن القول أنها تدعم ما ذكرناه في تحليلنا للجدول السابق و ما يتعلق بتقسيم العمل و وتوزيع المهام بين العمال، حيث ينظم العمل إلى حد كبير، ويقضي على العشوائية عن طريق تخصيص المهام لكل موظف، ويمنع المشاكل الناتج عن تعدي الموظفين على صلاحيات بعضهم.

السؤال الحادي عشر : هل تجد صعوبة بالاتصال بمسؤولك المباشر ؟

الجدول رقم ( 11 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال الحادي العاشر .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
29,40 %	15	نعم
70,60 %	36	لا
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 70,60% من المبحوثين كانت اجابتهم حول وجود سهولة في الاتصال بمسؤولهم المباشر، تليها نسبة 29,40% من المبحوثين يجدون صعوبة في ذلك.

يمكن القول الاتصالات الداخلية بين الادارات الموظفين مهمة فالتواصل الجيد مع الموظفين أمر أساسي لنجاح أي عمل اداري ، حيث من المتعارف عليه بأن الموظفين الذين لا يعرفون ما هو متوقع منهم نادرا ما يؤديون ما هو متوقع منهم.

السؤال الثاني عشر: هل ترى أن التنظيم يساعد على احترام الخطط و الأهداف ؟

الجدول رقم ( 12 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال الثاني العاشر .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
94,10 %	48	نعم
5,90 %	3	لا
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 94,10% من المبحوثين يرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط و الأهداف ، تليها نسبة 5,90% من المبحوثين يرون عكس ذلك.

من خلال قراءتنا لهذه النتائج يمكن القول أن التنظيم يعتبر من الوظائف الإدارية التابعة

لوظيفة التخطيط، ويعتمد على جمع متطلبات تحقيق أهداف المنظمة من موارد وعناصر، كما

يتضمن مزيجاً من ثلاثة موارد رئيسية؛ وهي: المالية، والمادية، والبشرية، وذلك بهدف الوصول وتحقيق النتائج المرجوة؛ إذ يتم في هذه المرحلة تحديد الأدوار والوظائف المناطة لكل فرد في المنظمة، ومنح السلطة والمسؤولية المناسبة من أجل تحقيق الأهداف.

السؤال الثالث عشر : هل اتخاذ القرار محصور في قمة الهيكل التنظيمي؟

الجدول رقم ( 13 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال الثالث العاشر .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	38	74,50 %
لا	13	25,50 %
المجموع	51	100 %

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 74,50% من المبحوثين اجابوا بان اتخاذ القرار محصور في قمة الهيكل التنظيمي ، تليها نسبة 25,50 % من المبحوثين يرون عكس ذلك.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيم العمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمراً ضرورياً وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل هذا من جهة.

و من جهة أخرى فالسلطة هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة المحددة.و تمركز اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي يعود إلى طبيعة تسيير المؤسسة الجزائرية و التي تعتمد على المركزية و التي تعني أن تكون السلطة محصورة بيد المستوى الإداري الأعلى.

### 3-1 عرض و تحليل الفرضية الثالثة:

نص الفرضية الثالثة: لوظيفة التوجيه دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.

السؤال الرابع عشر: هل تساهم إدارة مؤسستكم في توجيه العمال؟

الجدول رقم ( 14 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال الرابع عشر .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
80,40 %	41	نعم
19,60 %	10	لا
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 84,40% من المبحوثين اجابوا بان

مؤسستهم تساهم في توجيه العمال ، تليها نسبة 19,60 % من المبحوثين أجابوا بـ لا.

من خلال قراءتنا لهذه النتائج يمكن القول أن اعتماد الادارة على وظيفة التوجيه باعتبارها

تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية على كل من

المدى القريب والبعيد. كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر

وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة. وتعتبر هذه العملية من الوظائف

الصعبة ويرجع سبب صعوبتها إلى أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة يختلفون في

شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحياناً معها.

وهذا يتطلب من المدير أن يتفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق

أهداف المنظمة.

الجدول رقم ( 15 ) : يبين إجابة المبحوثين حول كيفية توجيه العمال بمؤسستهم:

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
33,80 %	25	عن طريق المشرفين
39,20 %	29	بعقد اجتماعات
27 %	20	بواسطة الأوامر و التعليمات المكتوبة
100 %	*74	المجموع

(\* ) زيادة عدد المبحوثين راجع لاختيارهم لأكثر من اجابة.

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 39,20 % من المبحوثين اجابوا بان مؤسستهم تساهم في توجيه العمال عن طريق عقد الاجتماعات ، تليها نسبة 33,80 % عن طريق المشرفين ، وفي الأخير نسبة 27 % يتم فيها التوجيه عن طريق الأوامر و التعليمات المكتوبة. إضافة لما ذكرناه سابقا ، فنتائج هذا الجدول تؤكد ذلك ، كما أن التقارب في النتائج راجع إلى اعتماد الإدارة إلى أكثر من طريقة و أسلوب في توجيه العمال .

السؤال الخامس عشر: حسب رأيك هل تشمل عملية التوجيه الأنشطة التالية؟

الجدول رقم ( 16 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال الخامس عشر .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
47,40 %	36	تحديد واجبات الأفراد
26,30 %	20	شرح إجراءات تنفيذ كل عمل
26,30 %	20	النصح والإرشاد المستمر
100 %	*76	المجموع

(\* زيادة عدد المبحوثين راجع لاختيارهم لأكثر من اجابة.

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 47,40 % من المبحوثين يرون أن التوجيه يشمل التعريف بواجباتهم ، تليها نسبة 26,30 % لكل من أن التوجيه تشمل عملية التنسيق بين مصالح الادارة و التنسيق بين نشاطات العمال و توجيهها.

من خلال قراءتنا لهذه النتائج نستنتج أن إدارة الهيئة الرياضية تعتمد على عناصر عملية التوجيه و المتمثلة اساسا في تحديد واجبات الأفراد ، شرح إجراءات تنفيذ كل عمل و النصح و الإرشاد المستمر، إضافة إلى إصدار الأوامر و التعليمات ، فالتوجيه هو الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

السؤال السادس عشر: حسب خبرتك المهنية هل يوجد توجيه إداري فعال داخل مؤسستكم يساعد على تقديم مردود جيد؟

الجدول رقم ( 17 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال السادس عشر .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
39,20 %	20	نعم
60,80 %	31	لا
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 60,80% من المبحوثين اجابوا بانه لا يوجد توجيه اداري فعال داخل مؤسستهم يساعد على تقديم مردود جيد ، تليها نسبة 39,20 % من المبحوثين أجابوا بأنه يوجد توجيه اداري فعال داخل مؤسستهم.

قراءتنا لهذه النتائج يمكن القول أن التفاوت في هذه النتائج راجع إلى عدة أسباب لعل الأقرب منها هو خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية التي تتميز بعدم الفعالية على عكس المؤسسة الخاصة.

السؤال السابع عشر: من خلال عملية التوجيه التي تتلقاها من قبل مؤسستكم، هل ترى أن مردود عملك في تحسن ؟

الجدول رقم ( 18 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال السابع عشر .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
80,40 %	41	نعم
19,60 %	10	لا
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 60,80% من المبحوثين اجابوا بأن مردود عملهم في تحسن نتيجة للتوجيه الذي يتلقونه من قبل مؤسساتهم ، تليها نسبة 19,60 % من المبحوثين اجابوا بأن لا يوجد تحسن.

من خلال قراءتنا لهذه النتائج نستنتج أن للتوجيه أبعاد رئيسية فهو يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم، كما أنه يعطي للموجه قيمته من حيث قوة أفكاره و مهاراته و معلوماته المتجددة و خبراته المتطورة و ليست من حي مكانته و سلطته ، فالتوجيه عبارة عن برنامج متكامل و محدد و هادف نحو تحسين العملية الادارية مستخدما أساليب الاتصال المتنوعة.

السؤال الثامن عشر: هل الاتصال داخل مؤسساتكم يعتمد على ؟

الجدول رقم (19) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال الثامن عشر .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
25,30 %	22	تبادل المعلومات
19,50 %	17	نشر الأفكار و التوجيهات المرتبطة بالعمل
55,20 %	48	نشر التعليمات و الأوامر المرتبطة بالتنفيذ
100 %	*87	المجموع

(\* زيادة عدد المبحوثين راجع لاختيارهم لأكثر من اجابة.

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 55,20% من المبحوثين أكدوا أن الاتصال داخل مؤسساتهم يعتمد على نشر التعليمات و الأوامر المرتبطة بالتنفيذ ، تليها نسبة 25,30 % يعتمد الاتصال فيها على تبادل المعلومات ، و في الأخير نسبة 19,50 % يكون فيها الاتصال مرتبط بنشر الأفكار و التوجيهات المرتبطة بالعمل.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن إدارة الهيئة الرياضية تعتمد على وظيفة الاتصال باعتباره عملية لتبادل الآراء و المعلومات بواسطة وسائل خاصة قد تكون بالكلام أو بالكتابة أو عبر وسائل التكنولوجيا. و يعتبر الاتصال أحد العناصر المهمة في عملية التوجيه اضافة إلى القيادة و الإشراف، فالالاتصال يساهم في نقل و تبادل المعلومات و الخبرات من جهة إلى أخرى. و تركيز الادارة على

نشر التعليمات و الأوامر المرتبطة بالتنفيذ حسب نتائج هذا الجدول فهو راجع إلى حرصها على تنفيذ الخطط من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

#### 4-1 عرض و تحليل الفرضية الرابعة:

نص الفرضية الرابعة: لوظيفة الرقابة دور في تطوير عمل الهيئة الرياضية.

السؤال التاسع عشر: هل هناك نظام رقابة ادارية ممارس في مؤسستكم؟

الجدول رقم ( 20 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال التاسع عشر .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	51	% 100
لا	00	% 00
المجموع	51	% 100

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن المبحوثين أكدوا على أن هناك نظام رقابة ممارس في مؤسستهم بنسبة 100%.

قراءتنا لهذه النتائج أنه لا يمكن أن تصور أي هيئة رياضية أو أي مؤسسة مهما كان طبيعة نشاطها بدون نظام رقابة .و الجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم ( 21 ) : يبين إجابة المبحوثين حول نظام الرقابة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%
المدير	17	% 33,30
جهاز متخصص	5	% 9,80
الاثنتين معا	29	% 56,90
المجموع	51	% 100

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 56,90% من المبحوثين أجابوا أن نظام الرقابة متمثل في المدير و جهاز متخصص ، تليها نسبة 33,30% من الذين أجابوا بأن نظام



الرقابة الادارية يتمثل في المدير، في حين نسبة 9,80% كانت اجابتهم بانها تتمثل في جهاز متخصص.

نستنتج أن الرقابة الادارية في الهيئة الرياضة تعتمد على أكثر من نمط و المتمثل في المدير و جهاز متخصص و يقصد به هنا المفتشين. و الرقابة تعد من الوظائف الإدارية التي تضمن قياس ومراقبة العمل والإنجاز ضمن المعايير المحددة، وفي حال وجود أي خطأ تتم عملية التصحيح من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

السؤال العشرون: هل تخضع مؤسستكم لنظام الرقابة الادارية بوتيرة ؟

الجدول رقم ( 22 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال العشرون .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
41,20 %	21	دائمة
39,20 %	20	دورية
19,60 %	10	عرضية
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 41,20 % و 39,20 % من المبحوثين أجابوا أن مؤسستهم تخضع لنظام رقابة ادارية بوتيرة تتراوح ما بين دائمة و دورية على التوالي، تليها نسبة 19,60 % تكون الرقابة الادارية بوتيرة عرضية.

قراءتنا لهذه النتائج تشير أن الوتيرة التي تعمل بها الهيئة الرياضة تتراوح ما بين دائمة و عرضية و هذا ما تتطلبه عملية الرقابة فلا يمكن الإعتماد على طريقة واحدة فقط و هذا من أجل مساعدة الادارة في التأكد من تحقيق خطة العمل وفقا لمسارها الصحيح و متابعة تنفيذ الوظائف المخطط لها. كما تعكس حرص المشرف أو المسؤول على عمل العمال و أدائهم و بتالي تحفيزهم على الاهتمام أكثر .

السؤال الواحد و العشرون: هل ترى أن نمط الرقابة الادارية الممارسة في مؤسستكم ؟

الجدول رقم ( 23 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال الواحد و العشرون .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
47,10 %	24	صارمة
52,90 %	27	مرنة
100 %	51	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 52,90 % و 47,10 % من المبحوثين

أجابوا أن نمط الرقابة الممارس في مؤسستهم يتراوح ما بين الصرامة والمرونة على التوالي .

التقارب في النتائج راجع إلى أسلوب القيادة المتبع من قبل المسؤولين من جهة و من جهة أخرى تساعد الرقابة المشرف أو المسؤول على الوقوف أكثر على نقاط القوة و الضعف في العمل والاتصال بالعمال مما يسمح برفع الروح المعنوية لهم. كما أن خصوصية الأفراد والفروق الفردية بينهم تتطلب اعتماد أسلوب مرن أو صارم حسب كل فئة.

السؤال الثاني و العشرون: ما هي الآليات التي تعتمد عليها الرقابة الادارية في مؤسستكم ؟

الجدول رقم ( 24 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال الثاني و العشرون .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
41,70 %	30	التقارير الادارية
45,80 %	33	الإشراف الاداري
12,50 %	9	الشكاوي
100 %	*72	المجموع

(\* زيادة عدد المبحوثين راجع لاختيارهم لأكثر من اجابة.

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 45,80 % و 41,70 % من المبحوثين

أجابوا أن الآليات التي تكون عن طريق الملاحظات الشخصية و التقارير المكتوبة على التوالي، تليها نسبة 12,50 % تكون الرقابة الادارية عن طريق الشكاوي.

من خلال قراءتنا لهذه النتائج نستنتج أن عملية الرقابة الادارية في المنظمة تعتمد على آليات مختلفة و هذا من أجل تحقيق النجاح في عملها، فالتقارير الادارية هي من الأدوات المستخدمة في الرقابة وتساعد على توضيح مستويات أداء الموظفين و طبيعة إنجاز الأعمال الخاصة بهم، أما الإشراف الإداري فهو المتابعة المستمرة من خلال دعم و رفع معنويات العمال و الموظفين ، و بخصوص الشكاوي فهي تساعد على تحديد الأخطاء و تصحيحها .

السؤال الثالث و العشرون: في رأيك ما هي الفائدة من اجراء العملية الرقابية ؟

الجدول رقم ( 25 ) : يبين إجابة المبحوثين حول السؤال الثالث و العشرون .

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
36,10 %	26	تساهم في تنظيم سير العمل
19,40 %	14	تساهم في تصحيح الأخطاء
44,40 %	32	تساهم في رفع مستوى الأداء
100 %	*72	المجموع

(\* زيادة عدد المبحوثين راجع لاختيارهم لأكثر من اجابة.

من خلال نتائج هذا الجدول: نجد أن ما نسبته 44,40 % من المبحوثين أجابوا أن العملية الرقابية تساهم في رفع مستوى الأداء ، تليها نسبة 36,10 % أجابوا بأنها تساهم في تنظيم سير العمل ، تليها نسبة 19,40 % أجابوا بأنها تساهم في تصحيح الأخطاء.

من خلال قراءتنا لهذه النتائج نستنتج وظيفة الرقابة الادارية تعد من الوظائف المهمة في المنشآت بكافة أنواعها ، فهي تساعد على توحيد و رفع مستوى أداء الموظفين مما يساهم في المحافظة على كفاءة و سير العمل ، كما تساهم في مراقبة وظيفة التخطيط من خلال الموازنة بين خطط العمل و النتائج المحققة، بالإضافة الى المساهمة في زرع الشعور الايجابي عند الموظفين من أجل تحفيزهم لتحقيق أفضل أداء يساهم في الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل الهيئة الرياضية .

## II. مناقشة و تفسير النتائج:

بعض عرض و تحليل نتائج الإستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على عمال مديرية الشباب و بعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا .

### 2.1 مناقشة الفرضية الأولى:

انطلاقا من الفرضية الأولى التي تنص على : لوظيفة التخطيط دور في تطوير عمل الهيئات الرياضية و من خلال الجداول رقم ( 04، 05 ، 06 ، 07) تبين لنا فعلا أن للوظيفة التخطيط دور في تطوير الهيئة الرياضية و هذا ما يتفق مع أهمية التخطيط فبدونه تصبح القرارات الإدارية عشوائية كما أنه أصبح أمرا ضروريا لمواجهة التغيير و بذلك فالتخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف بالإضافة إلى مساهمته في تسهيل عملية الرقابة .

### 2.2 مناقشة الفرضية الثانية:

انطلاقا من الفرضية الثانية التي تنص على: لوظيفة التنظيم دور في عمل تطوير الهيئات الرياضية و من خلال الجداول رقم (09،10،11،13) تبين أن تطبيق العملية التنظيمية ستمكن الإدارة من إنجاز وظائف العمل عبر احترام الخطط والأهداف و تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف ، بالإضافة إلى تصنيف الأنشطة و تصميم مستويات العلاقات .

وعليه فان للتنظيم اهمية كبيرة وفوائد كثيرة ويمكننا ان نورد جزء منها على النحو الآتي:

- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من اعضاء المنظمة الكل يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداه
- التنظيم يحقق افضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة
- التنظيم يحدد شكل الاطار العام للاتصالات داخل المنظمة ويحدد علاقات العمل ويعرف كل عضو من اعضاء التنظيم مكانه في نموذج التنظيم ويعرف علاقته برؤسائه ومرؤوسيه.
- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وبما يقلل من احتمالات التعارض وضياع الجهد.
- التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق اهدافهما بالوقوف على الأخطاء وتصحيحها .

- التنظيم يرفع من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة.

### 2.3 مناقشة الفرضية الثالثة:

انطلاقاً من الفرضية الثالثة التي تنص على: لوظيفة التوجيه دور في تطوير عمل الهيئات الرياضية و من خلال الجداول رقم ( 14،15،16،17،19) تبين أن وظيفة التوجيه تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهودها وتمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك و لا يتم ذلك إلا عن طريق الاتصال فتدقق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث وشكاوي وغيرها يساعد على اتخاذ قرار معين أو تنفيذه، ولذا فالمشكلة الأولى في العملية الإدارية هي مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات والاتصال هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته فهو يخدم كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية تتم بنعومة وسهولة والاتصال يساعد على انجاز التخطيط الإداري بفعالية ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه.

### 2.4 مناقشة الفرضية الرابعة:

انطلاقاً من الفرضية الرابعة التي تنص على: لوظيفة الرقابة دور في تطوير عمل الهيئات الرياضية و من خلال الجداول رقم (20،21،22،23،24،25) يتضح أن كل من وظيفة التخطيط و التنظيم و التوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم و فعاليتهم لذلك فالرقابة هي المعنية بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء الهيئة اتجاه تحقيق أهدافها . كما أنها مرتبطة بوظيفة التخطيط بشكل كبير فالغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط ، زيادة على ذلك فالرقابة تتم عبر إعداد معايير الأداء .

### III. الإستنتاج العام:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية في تحسين تسيير عمل الهيئات الرياضية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

و من خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني ، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على اساسها أن الإدارة الرياضية و جميع وظائفها تلعب دورا مهما و مميزا في الجانب التسييري للهيئات الرياضية ، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ و تراجع على مستوى التسيير .

حيث يتبين من خلال تحليل و ضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية و التفريق بين الأهداف، و في هذا الصدد يمكن الإشارة إلى :

- مشاركة الموظفين في وضع أو تسطير أهداف المؤسسة أمر حتمي حتى يكون على إطلاع أكبر عليها.
- إتباع الأسس العلمية في تنظيم العمل و حسن العلاقة بين الرئيس و المرؤوس له أثره الإيجابي على العمل الإداري و نجاحه.
- التوجيه الرشيد من الرئيس له الأهمية في سيرورة العملية الادارية.
- الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس لها الدافع القوي في تسطير العمل الإداري.

و من خلال عرض و تحليل و مناقشة نتائج أسئلة المحور الثاني حول وظيفة التخطيط نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى و التي نصها " لوظيفة التخطيط دور في تطوير الهيئات الرياضة " قد تحققت.

و من خلال عرض و تحليل و مناقشة نتائج أسئلة المحور الثالث حول وظيفة التنظيم نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية و التي نصها " لوظيفة التنظيم دور في تطوير الهيئات الرياضة " قد تحققت.

و من خلال عرض و تحليل و مناقشة نتائج أسئلة المحور الرابع حول وظيفة التوجيه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة و التي نصها " لوظيفة التوجيه دور في تطوير الهيئات الرياضة " قد تحققت.

و من خلال عرض و تحليل و مناقشة نتائج أسئلة المحور الخامس حول وظيفة الرقابة نستنتج أن الفرضية الجزئية الرابعة و التي نصها " لوظيفة الرقابة دور في تطوير الهيئات الرياضة " قد تحققت.

IV. توصيات و اقتراحات عامة :

في ضوء الفروض و نتائج الدراسة و من خلال الاستطلاع و الاستبيان الذي قمنا بتوجيهه للمدراء و الموظفين فيما يخص ' دور الوظائف الادارية في تطوير الهيئات الرياضية' تمكنا من الاطلاع على واقع عمل الوظائف الإدارية في الهيئات الرياضية و مواكبتها للتحديات و اسباب الأزمة التي تعيشها و بناءا على نتائج هذا البحث يمكننا إعطاء جملة من الاقتراحات و التوصيات المتمثلة فيما يلي:

في ما يخص العمل الإداري فيجب:

-الإعتماد على أفضل الأنماط الادارية في التسيير و الذي يعطي الفرصة للموظفين و العمال بالاجتماع مع المرؤوسين لتوضيح الأهداف و رسم الخطط للسير الحسن للمؤسسة حتى يكون أكثر فهما و أحسن أداء.

-إتباع النظريات الحديثة و ما أوصت به و جعل كل فرد مسؤول و إحساسه بأنه فعال و له دور أساس في العملية الادارية.

-ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف الادارية لمحاولة تحسين سير الهيئات الرياضية.

-العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير و نجاح الإدارة بأتم معنى الكلمة و ذلك بواسطة التعرف على مختلف الوظائف الادارية و كيفية تطبيقها.

الخاتمة



إن الهدف من البحوث العلمية هو الاقتراب من الواقع و محاولة تفسيره، و يعد موضوع الوظائف الإدارية أحد أهم المواضيع التي إهتم بها العديد من الباحثين و المفكرين ، و تعود أهمية هذا الموضوع للمكانة التي تحتلها في العملية الادارية ، و للدور الذي تقوم به داخل الهيئات و المؤسسات على اختلاف طبيعتها، و من خلال دراستنا هذه أردنا التطرق إلى موضوع الوظائف الإدارية و دورها في تطوير عمل الهيئات الرياضية.

و لقد انطلقنا من سؤال مركزي مفاده: هل تساهم الوظائف الإدارية في تطوير عمل الهيئات الرياضية ؟

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي ساهمت في تطوير الهيئات الرياضية، و كان تركيزنا على أربعة وظائف أساسية و هي: التخطيط و التنظيم ، التوجيه و الرقابة باعتبارها الوظائف الأساسية لكل عملية إدارية .

و من خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني ، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة الرياضية و جميع وظائفها تلعب دورا مهما و مميذا في الجانب التسييري للهيئات الرياضية ، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ و تراجع على مستوى التسيير . حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الإهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية و التفريق بين الأهداف.

إن أي بحث لا ينتهي بانتهائه ، بل يتطور من خلال إستمرارية البحث العلمي ، و بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة ، فهي تستدعي المتابعة و إعادة تساؤلات تشكل نقطة إنطلاق لدراسات علمية أخرى على سبيل المثال: ما مدى مساهمة الرقمنة في تطوير الهيئات الرياضية؟ أو واقع الإدارة الإلكترونية في الهيئات الرياضية؟ و غيرها من التساؤلات التي تستدعي إستمرارية البحث العلمي .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. المراجع باللغة العربية:

أ- المعاجم:

1. ابن المنصور ، لسان العرب ، ج 10 بيروت، دار صادر ، 1997.

2. المنجد في اللغة والأعلام، ط 39، بيروت ، دار المشرق .

ب- الكتب:

3. إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي (أوراق عربية - عالمية)، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

4. ابراهيم قلاتي، قاموس الهدى ، عين مليلة ، الجزائر ، دار الهدى ، 2000.

5. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة و المبادئ و المهارات ، مصر ،الدار الجامعية ، 2001 .

6. إيهاب صبيح محمد زريق ، الإدارة والأسس و الوظائف، مصر ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، 2001.

7. بشير صلاح الرشيدى، مناهج البحث التربوي (رؤية تطبيقية بسيطة)، الكويت ، دار الكتاب الحديث، 2000 .

8. حسين عثمان ، الإدارة العامة، مصر ، دار الجامعة الجديد للنشر، 2003 .

9. سامي سلطى عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة، الأردن ، دار الفكر للطباعة والنشر، 2007.

10. سيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر ، أتراك للنشر و التوزيع، 2001.

11. طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر ، مقدمة في الإدارة الرياضية، مصر ، مركز الكتاب للنشر 1997.

12. عثمان محمد غنيم ، التخطيط أسس و مبادئ عامة ، عمان ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 1999.

13. عصام بدوي ، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، مصر، دار الفكر العربي، 2000.

14. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر، 1997.

15. ماثيو جيدير ، منهجية البحث ، ترجمة ملكة أبيض، 1999.

16. محمد الصرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2005.

17. محمد المهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة ، جدة ، السعودية ، الدار العربية للنشر و التوزيع ، 1984.
18. مروان عبد المجيد إبراهيم الإدارة و التنظيم و التربية الرياضية ، عمان ، الأردن ، دار النشر عمان، 2002.
19. هاني الطويل ، الإدارة التعليمية مفاهيم و آفاق ، عمان ، دار وائل للنشر ، 1999.
20. واصل جميل حسين المومني ، الإدارة المدرسية الفعالة، عمان ، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2008.
- ب- الدراسات السابقة:

21. دراسة الباحث بوبكر بن عبد الكريم تحت عنوان " رؤية مستقبلية لتخصص في مهن الرياضة داخل الهياكل الرياضية " ضمن أشغال المؤتمر الدولي العلمي تسيير الادارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق 2008.
22. دراسة الباحث راشد حمدون بعنوان " ادارة الازمات الرياضية في الاندية العراقية" ، 2009
23. دراسة الباحث عطاء الله الوخش بعنوان " المناخ التنظيمي في ظل سياسة الحوكمة وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في الادارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة \* مقارنة نظرية \*ضمن اشغال الملتقى العلمي الدولي الخامس بعنوان الحوكمة في الرياضة 2016
24. دراسة الباحث عوينات حسين " دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية "في معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية ببسكرة للموسم الجامعي 2012 / 2013.

II. مراجع الأنترنت:

25. [https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1\\_%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1\\_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A)
26. <https://www.almerja.com/reading.php?idm=46837>

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم نشاطات التربية البدنية و الرياضية

شعبة النشاط البدني الرياضي التربوي

### إستمارة إستبيان

بعد كامل التحية و الاحترام

وفي إطار البحث العلمي و ضمن تكملة البحث لإنجاز المذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ميدان: علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية فرع: النشاط الرياضي التربوي تخصص: النشاط البدني الرياضي المدرسي تحت عنوان : " دور الوظائف الادارية في تطوير عمل الهيئات الرياضية " دراسة ميدانية بمديرية الشبيبة و الرياضة لولاية غرداية.

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجوا منكم اختيار الإجابة التي تناسب آرائكم و ذلك بوضع علامة ( × ) في المربع المناسب .

**ملاحظة :** إجابتك تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ، ولا تستخدم لأغراض اخرى .

تحت إشراف الأستاذ:

د . قطاب محمد

من إعداد الطالب :

شواوطني خالد ✓

.2020-2019

### I. المحور الأول :المعلومات شخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:  من 20 إلى 29  من 30 إلى 39 سنة  40 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي :  ثانوي  جامعي  دراسا عليا

### II. المحور الثاني : بيانات حول وظيفة التخطيط

- 4- هل تقوم مؤسستكم بإعداد خطة واضحة عند بداية كل موسم رياضي ؟  
 نعم  لا  لا أدري
- 5- هل تقوم مؤسستكم بإعداد خطة نشاط مكتوبة بمواعيد تنفيذ محددة؟  
 نعم  لا  لا أدري
- 6- هل تقوم مؤسستكم بإبلاغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها ؟  
 دائما  أحيانا  أبدا
- 7- هل تقوم مؤسستكم على تحديد دقيق للأهداف المرجوة ؟  
 نعم  لا  لا أدري
- 8- حسب خبرتك المهنية هل للتخطيط دور في تحقيق أهداف الهيئة الرياضية؟  
 نعم  لا

### III. المحور الثالث : بيانات حول وظيفة التنظيم

- 9- هل تراعي مؤسستكم تقسيم العمل بين العمال حسب القدرات و المهارات والتخصص؟  
 نعم  لا  لا أدري
- 10- هل تشعر أن هناك تداخل بين الوظائف و المهام المنسوبة إليك؟  
 نعم  لا

11- هل تجد صعوبة بالإتصال بمسؤولك المباشر؟

نعم  لا

12- هل ترى أن التنظيم يساعد على احترام الخطط و الأهداف؟

نعم  لا

13- هل إتخاذ القرار محصور في قمة الهيكل التنظيمي؟

نعم  لا

#### IV. المحور الرابع : بيانات حول وظيفة التوجيه

14- هل تساهم إدارة مؤسساتكم في توجيه العمال؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم ، كيف يتم ذلك؟

• عن طريق المشرفين

• بعقد اجتماعات

• بواسطة الأوامر و التعليمات المكتوبة

15- حسب رأيك هل تشمل عملية التوجيه الأنشطة التالية؟

• تحديد واجبات الأفراد

• شرح إجراءات تنفيذ كل عمل

• النصح والإرشاد المستمر

16- حسب خبرتك المهنية هل يوجد توجيه إداري فعال داخل مؤسساتكم يساعد على تقديم مردود

جيد؟ نعم  لا

17- من خلال عملية التوجيه التي تتلقاها من قبل مؤسساتكم، هل ترى أن مردود عملك في تحسن؟

نعم  لا

18- هل الإتصال داخل مؤسساتكم يعتمد على :

- تبادل المعلومات  نعم  لا
- نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بالعمل  نعم  لا
- نشر التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ  نعم  لا



V. المحور الخامس: بيانات حول وظيفة الرقابة

19- هل هناك نظام رقابة ادارية ممارس في مؤسستكم؟

نعم  لا

- في حالة الاجابة بنعم في ماذا تتمثل؟

المدير  جهاز متخصص  الإثنين معا

20- هل تخضع مؤسستكم لنظام الرقابة الادارية بوتيرة؟

دائمة  دورية  عرضية

21- هل ترى أن نمط الرقابة الادارية الممارسة في مؤسستكم؟

صارمة  مرنة

22- ما هي الآليات التي تعتمد عليها الرقابة الادارية في مؤسستكم؟

التقارير المكتوبة  
 الإشراف الاداري  
 الشكاوي

23- في رأيك ما هي الفائدة من اجراء العملية الرقابية؟

تساهم في تنظيم سير العمل  
 تساهم في تصحيح الأخطاء  
 تساهم في رفع مستوى الأداء