

## جامعة محمد لمين دباغين

### سطيف 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

# محاضرات في مادة مدخل الإدارة والتسيير الرياضي

إعداد وتقديم:

الدكتور بوطالبي بن جدو

## المحتويات

- ✓ أولاً: المؤسسات والمنشآت الرياضية.
- ✓ ثانياً: أهم الأفكار المقدمة في الإدارة والتسيير.
- ✓ ثالثاً: العناصر الأساسية للإدارة.
- ✓ رابعاً: فعالية التنظيم.
- ✓ سادساً: الإدارة الرياضية و أهميتها في تطوير أداء المنشآت الرياضية.
- ✓ سابعاً: الإداري الرياضي.

## ✓ أولاً: المؤسسات والمنشآت الرياضية

## 1 . المفاهيم والأهداف والوظائف الأساسية:

أ . المنشأة الرياضية: "هي مؤسسة عمومية إدارية تتحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية كل الملاعب و القاعات المخصصة لكرة اليد أو الطائرة و تشكل وظيفة الإدارة والمالية والصيانة و الإصلاح من بين الوظائف الأساسية للمنشأة الرياضية الجزائرية .

ب . المؤسسات الرياضية: " تتمثل في المجلس القومي للرياضة ووزارة الشباب و اللجنة الأولمبية و الاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة و الأندية الرياضية و مراكز الشباب و مؤسسات الإعلام الرياضي و المؤسسات المنتجة للوسائل والمعدات و أدوات الرياضة المختلفة و الفنادق و الإطعام و السياحة في الرياضة.

ج. المؤسسات الرياضية في الجزائر: " تعاريف وأهداف و أنواع و الدور الوظيفي والعملي "

"بحوث للطلبة لمعرفة المؤسسات الرياضية المختلفة "

\* وزارة الشباب والرياضة

\* مديرية الشباب والرياضة

\* الإتحاديات الرياضية الجزائرية

\* الجمعيات الرياضية

\* النوادي الرياضية

\* اللجنة الأولمبية الوطنية

\* المؤسسات المنتجة للمعدات والتجهيزات الرياضية

\* المركبات الرياضية والمنشآت

## د. التقسيمات المختلفة للمؤسسات والمنشآت الجزائرية: من حيث الملكية، النشاط، الحجم

### 1. من حيث الملكية :

- أ. مؤسسات عامة : حيث تكون ملكيتها تابعة للدولة والقطاع العمومي كالمركبات الرياضية والمساح والقاعات المتعددة الرياضية التابعة لديوان المركب، أي أن الدولة هي التي تتصرف وتعمل على تسيير شؤونها وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة.
- ب. مؤسسات خاصة: تكون ملكيتها تابعة للخواص سواءا بالشراكة أو لشخص واحد تهدف إلى تحقيق الربح للخواص و خدمة المجتمع وفق قوانين الجمهورية كالصالات الرياضية الخاصة أو منشآت التدريب التي تقدم خدمات للرياضيين كالفنادق والصراف.
- ت. مؤسسات مختلطة: هي المؤسسات التي تكون ملكيتها تابعة للدولة والخواص معا على اساس الشراكة كالشركة الجزائرية التونسية مثلا .

### 2. من حيث طبيعة النشاط:

- أ. المؤسسات الصناعية الإنتاجية: تعمل على تحويل المواد الأولية إلى مواد و سلع ومنتجات رياضية قابلة للإستعمال أو الإستهلاك أو الحياة لإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين في مجال الرياضة وتهدف إلى تحقيق الربح وخدمة المجتمع ككل للإحداث التنمية الدائمة.
- ب. المؤسسات المالية: تعمل على تقديم الخدمات المالية المختلفة كالصرف المالي وتوفير السيولة المالية للمتعاملين وتسهيل إدارة أعمال الرياضة في كل المجالات، وتتمثل في البنوك العامة والخاصة.
- ت. المؤسسات التجارية: تعمل على إيصال السلع والخدمات في مجال الرياضة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلكين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تعتمد على أساليب التسويق الحديثة والمنخفضة التكلفة والوقت " تجارة الجملة، التجزئة، الوسطاء التجاريون، الأنترنت" .
- ث. المؤسسات الرياضية: تعمل على تنظيم الأحداث الرياضية وتطوير الرياضة من خلال مراكز التدريب والتربية البدنية والرياضية والمركبات الرياضية تهدف إلى خدمة المجتمع.
- ج. المؤسسات التسويقية: تعمل على إدارة الحدث الرياضي بتطبيق مبادئ ومناهج التسويق الرياضي ونظام المعلومات التسويقي وتزويد إدارة المؤسسات المختلفة بالمعلومات والبيانات الهامة حول المستهلكين والمنتج الرياضي والسعر والترويج لمساعدتها على اختيار وتطبيق استراتيجيات إدارية فعّالة وناجحة.

**3. من حيث الحجم:**

- أ. مؤسسات صغيرة الحجم: من 1 إلى 3 عمال
- ب. مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم: من 1 إلى 9 عمال
- ت. مؤسسة متوسطة الحجم: من 10 إلى 499 عامل
- ث. مؤسسة كبيرة الحجم: 500 فما فوق.

**و. الوظائف المختلفة للمؤسسات الرياضية:**

\* **وظيفة الإنتاج:** تعمل هذه الوظيفة على تحويل المواد الأولية من مادتها الخام إلى مادة قابلة للإستهلاك أو الإستهعمال.

\* **وظيفة التموين:** تعمل على توفير المواد الأولية التي تستخدم في عملية الإنتاج كما تهتم بتحسين عملية التخزين ودراسة البدائل التموينية الهامة التي تميزها خفض التكلفة وريح الوقت .

\* **وظيفة التمويل:** تعمل على تدبير الاموال اللازمة للمشروع الرياضي سواءا بالأموال الخاصة أو الديون والعمل وفق إستراتيجيات تمويلية مبنية على أسس مالية علمية تهدف إلى ترشيد النفقات والإيرادات.

\* **وظيفة التوزيع:** أو ما يسمى بقسم المبيعات حيث تعمل هذه الوظيفة على إيصال السلع والخدمات الرياضية من المؤسسة إلى المستهلك الأخير بطرق مباشرة وغير مباشرة وتطبيق أسلوب التجارة الإلكترونية.

\* **وظيفة الإدارة:** تعمل على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف والرقابة على الموارد المادية والبشرية والمالية والإعلامية وتوحيد جهود المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة كما تتخذ القرارات وتشرف على عمليات التقويم والتقييم لأنشطتها.

\* **وظيفة الإدارة المالية:** يلعب قسم الإدارة والمالية في أي مؤسسة دورا أساسيا عمليا من خلال توفير الأموال اللازمة لتغطية النفقات والمصاريف المختلفة للمشروع الرياضي ودورا وظيفيا من خلال المحاسبة العامة والتحليلية والتسيير المالي بمقاييس علمية و دورا هاما لرسم السياسات المالية المختلفة.

**\*وظيفة التسويق:** التسويق هو علم يهتم بالتصميم و التجميع و التحليل المنظم للبيانات التي تخص رغبات وحاجات المستهلكين و إخراجها في شكل تقارير وترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع والخدمات وجعلها في متناول أكبر عدد من المستهلكين و إيجاد حلول مرتبطة بالأوضاع التسويقية التي تواجهها المنشأة.

**\*مصلحة الموظفين:** تهتم بشؤون العمال من حيث توظيفهم وتكوينهم وتدريبهم والأجور والترقية والتحفيز والأمن والسلامة والتطوير الذاتي للموظفين .

**\*وظيفة الإتصال والعلاقات العامة:** تهتم بدراسة العلاقة الاتصالية للمؤسسة الرياضية سواء الداخلية بين القمة " الإدارة " والقاعدة وهم الموظفين و العلاقات الرسمية والغير الرسمية وتطبيق ما جاءت به العلاقات الإنسانية كمدارس وضعية أو ما جاءت به الديانات من أخلاق ومثل أسمى لترسيخ العلاقات الطيبة خدمة للمؤسسة والموظفين والمجتمع هذا من جهة ، ومن جهة ثانية العلاقات الخارجية التي تنظم المعاملات مع كل المتعاملين مع المؤسسة الرياضية والعمل أيضا على ترشيدها واختيار قنوات الإتصال الفعالة والهادفة.

ي. أهداف المؤسسات والمنشآت الرياضية :

**1. خدمة المجتمع:** بحيث تعمل على تحقيق أهداف تربية لإعداد الشخصية الوطنية المتكاملة واجتماعيا ومعرفيا وبدنيا من خلال ترسيخ قيم التسامح والتعاون والتضامن والتحكم في الإنفعالات والتنافس الرياضي الشريف وتمثيل البلدان وتزويد الفرد بالمعرفة الرياضية وتحسين صحة الفرد وتنمية الإقتصاد الوطني .

**2. تحقيق الربح:** من خلال تحقيق نتيجة مالية جيدة تجنب المؤسسة الرياضية الإفلاس والزوال في سوق رياضية محلية وعالمية لا ترحم المتخلفين عن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة الرياضية والتحكم في النفقات وترشيدها وزيادة المداخيل لتحقيق التمويل الرياضي الذاتي .

**3. رفع قيمة المؤسسة الرياضية:** من خلال زيادة حصة السوق الرياضية لها وتوسيع أعمالها و زيادة رقم أعمالها وتحسين القدرة التنافسية لها محليا وعالميا.

**4. تحسين سمعة المؤسسة الرياضية محليا وعالميا:** من خلال العمل على تحقيق الجودة الشاملة في كل الجوانب المادية والبشرية والإعلامية هذا من جهة ومن جهة ثانية تطبيق سياسة الأبواب المفتوحة لإبراز التفوق والشفافية في العمل الرياضي وتقديم أفضل المنتجات والخدمات بالمقارنة مع المنافسين.

## ✓ ثانياً: أهم الأفكار المقدمة في الإدارة والتسيير

**1. الإدارة:** "هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية. والأسس الإدارية المتفق عليها. في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع وهذا تكون عملية الإدارة هي التوجيه وقيادة للجهود البشرية إضافة إلى التخطيط والرقابة والتنسيق.

وهي كذلك وسيلة الوصول إلى الهدف واستخدام أحسن الطرق في استغلال الموارد البشرية والمالية والاقتصادية في المؤسسة وتنفيذ الخطط المسطرة للإدارة، كما يمكن القول بأن الإدارة هي المعرفة والقدرة والمهارة التي يتمتع بها كل فرد من أفراد المنظمة للقيام بالواجبات على أحسن شكل ممكن".

كما يعرفها فريدريك تايلور " تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وتطبيق فكرة الحركة والزمن لإدارة الجهد البشري في المنظمة"

### 1.1 أفكار "تايلور" في مجال الإدارة بدءاً من 1916 .

- لقد دعى إلى استعمال الإدارة العلمية في المؤسسة والاختيار العلمي، وتطوير معارف العمال، وتدريبهم لأداء نشاطهم بشكل أكثر مردودية.

- **تقسيم العمل:** داخل المؤسسة وتنظيمه بالإضافة إلى الفصل بين الإدارة والعمال في المؤسسة.

- أهم عنصر في الإدارة حسب "تايلور" فكرة الوظيفة "حيث أن العمل كل فرد مخطط تخطيطاً كاملاً بواسطة الإدارة يوماً مسبقاً على الأقل، وفي معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة تشرح في تفصيل العمل المطلوب فيه".

- تصنيف المناصب في المؤسسة، وتوزيعها على العمال وفق قدراتهم وإمكاناتهم. "إن كل عامل يجب أن يعطى له أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته، وحالته الجسمية".

- إقتراحه لطريقة الأجرة والمكافأة عن العمل الذي يقدمه العامل زيادة عن مستوى معين، حيث يدعوا فيه العامل إلى التخلي عن الكسل.

**- الأجر التحفيزي:**

- تحديد عدد الوحدات الواجب إنتاجها في اليوم، ووضع لها أجرة خاصة بها.
- ب- وضع معدل الأجرة آخر منخفضا عن الأجرة الأولى نسبة 25%.
- ج- 75% من الأجرة الأولى وهي التي يتقاضاها العامل إذ لم يصل إلى إنتاج الرقم القياسي لعدد الوحدات التي يتم إنتاجها في اليوم كرقم قياسي.
- بمعنى أنه أسس لنظام الأجرة حسب القطعة، إذ أنتج العامل 20 وحدة × أجر القطعة وهكذا من عيوب هذه الطريقة:

- تحديد الرقم القياسي من أساس العامل الماهر.
- العامل المتوسط قد لا يصل إلى تحقيق الرقم القياسي، ولو أجهد نفسه، فلا يحقق المكافأة.
- هذه الطريقة أهملت البعد الإنساني وهذا ما يتنافس وتوجيهات الإدارة الحديثة ومبادئها.
- لم يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية.
- الاهتمام بالعامل وحركاته في المؤسسة.
- ضرورة تسلسل خطوات العمل.
- معرفة أحسن الظروف للعامل.
- تحديد خرائط للعمل التي تبين ما إذا قام العامل بعمله اليومي المطلوب أم لا.
- وضع نوع من وسائل وأساليب الرقابة على العمال وحركاتهم بواسطة التقرير للشيء اللازم منها سبقا، ويقارن مع الشيء المحقق فعلا.

**2.1 الإدارة عند "فايول": هنري فايول فرنسي الجنسية عمل كمدير في إحدى الشركات المنجمية** وصاحب كتاب الإدارة الصناعية العامة سنة 1916 حدد فيه أهم الوظائف الأساسية في الإدارة وهي إصدار الأوامر والتنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة كما وضع المبادئ في احترام النظام والمواظبة في العمل ويأتي فايول في نفس الفترة مبادئه المشهودة "14 مبدأ" عن الإدارة، حيث تشمل مايلي:

الإطار العام للإدارة وتنظيم وظائف المؤسسة ومتابعة العمل على مستوى التنفيذ أو الورشة والعدالة في معاملة العمال والإهتمام بالعامل وتنظيم العمل وتقسيم العمل وتقديم الأجور والتوجيه والاحترام والتعاون بين القمة والقاعدة والتعاون فيما بين العمال وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

### 3.1. المدرسة السلوكية:

تأتي المدرسة السلوكية بمختلف مفكر بها بدءا من "قوليت" (1867-1933)، على ما جاء به ألتون مايو في مصنع Westrn electric "وسترن اليكتريك" والتي بينت أنه لا يمكن فهم تصرفات الأعمال بعيدا عن شعورهم وهي النتيجة التي فتحت الطريق واسعا للبحث في مختلف المجالات المرتبطة بالعمل في المؤسسة من قيادة وسلطة، ودور الحوافز غير المادية في الإنتاجية، وكذلك الجماعات غي الرسمية. كما فتحت هذه الأعمال الباب أمام فهم الكثير من الجوانب التي كانت غير واضحة أثناء العمل واستفاد منها الأخصائيون والمديرين في وضع سياستهم وخططهم في المؤسسة للوصول إلى التعاون والإندماج لمختلف الأطراف فيها من عمال ومديرين للأداء الأهداف وتقييم العمل حسب الأهداف.

من نتائج دراسات المدرسة السلوكية: الفرد كائن معقد، حيث يتكون من قدرات بيولوجية ونفسية واجتماعية، والعامل له عادات وأحاسيس وإتجاهات، ودافع معينة يسعى ورائها إلى تحقيق ذاته، في المنظمة، فعلى الإدارة، إدراك الحاجات والدوافع وفق معايير علم النفس حتى تتمكن من توجيه سلوك الفرد نحو هدف معين وضمن إطار حضاري معين.

أ\* دراسات "إبراهام ماسلو: "في دراسته لسلوك العامل داخل المنظمة، من خلال وضعه لسلم الحاجات، الشيء يسعى كل فرد تحقيقها وإشباعها:

1- الحاجة الفيزيولوجية (الغذاء، الملابس، النوم،...)

2- الحاجة إلى الأمن (الأمان من خلال الإستقرار في العمل، من خلال تشكيل دقيق للمناصب والوظائف).

3- الحاجة إلى التقدير والاحترام: تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه وهي أعلى مرحلة تبادر السن أفضل من صغارهم.

4- الحاجة إلى الانتماء: المعتمدة على العاطفة والعدالة بين الأفراد وتحقيق التقارب وإرساء نظريات التعاون وشعور الفرد بانتمائه للجماعة.

## 5. الحاجة إلى تقدير الذات " ليصبح مديرا مثلا ...."

### ب\*نظرية العلاقات الإنسانية ألتون مايو 1949:

جاءت هذه الدراسات الإنسانية بعد تأزم وضع العمال النفسي والاجتماعي نتيجة الممارسات التسييرية بمنطلق الإدارة العلمية للعمل التaylorية التي اعتبرت العامل كآلة وعدم إشراكه في إبداء الرأي وإهمالها للبعد الإنساني ومن جهة أخرى تطور تكنولوجي وما أحدثته الثورة الصناعية 1918 الذي حسن الظروف المعيشية والعمل النقابي مما حتمّ على الإدارة إعادة النظر في الإهتمام بالعنصر البشري كعنصر من عناصر الإنتاج وخلق الثروة ودراسته في كل الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في مردوبيته ومن بين الدراسات التي أثبتت نتائجها:

- ذلك الإهتمام بالدراسات السلوكية في الإدارة ورفض مفهوم الإنسان الإقتصادي واعتبار المال أساسي في التحفيز بل أن العوامل النفسية والاجتماعية كالروح المعنوية والعدالة والمساواة من شأنها رفع مردودية العامل ، وهذا ما جاء في دراسة أثر هاوثرن 1924 - 1929 حيث أخضع "مايو وجماعة بحثه مجموعة من العاملات للتجربة ، كان في كل مرة يغير شدة الإضاءة يسجل زيادة الإنتاج ، إلا مرة واحدة لم يزيد في الإضاءة مع الرغم من ذلك زاد الإنتاج فكان الاستنتاج وجود عامل غير الإضاءة يؤثر على زيادة الإنتاج ،من هذه الفكرة بدأ البحث في هذه العوامل .

- الاعتماد على أساليب متعددة ومتنوعة كالملاحظة والمقابلة الحرة والبناءة مع فريق العمل لدراسة الوضع النفسي والاجتماعي وأثر العمل على الفرد في المنظمة وتحليل سلوك الفرد في المنظمة وفهم الاحتياجات وأهمية العلاقات الإنسانية والتنظيمات الغير رسمية ودورها في مردودية العامل والمؤسسة وسنوضح أهم مداخلات وأفكار الباحثين في مدرسة العلاقات الإنسانية.

**ثالثاً: العناصر الأساسية للإدارة**

- أولاً: التخطيط
- ثانياً: التنظيم
- ثالثاً: التوجيه والقيادة
- رابعاً: التنسيق
- خامساً: الرقابة
- سادساً: التوظيف

**1. التخطيط:** هو طريقة للنظر إلى الأمام والمستقبل للتنبؤ والتوقع بما قد يحدث في المدى القصير أو المد الطويل، كما يعمل على توظيف المعلومات المتوفرة حالياً للتنبؤ المستقبلي، وكلما كان التخطيط دقيقاً كانت فرص النجاح أكثر دقة والعكس.

**2 - مميزات التخطيط:**

- التخطيط عملية تنظيمية بعيدة عن التلقائية والإرتجال.
- التخطيط يوضح الخطوات التي توصلنا إلى تحقيق الأهداف بدرجة منسقة ومدروسة وواعية.
- عملية لتخطيط: بمثابة مرحلة للتدبر والتمعن وعدم الإسراع للانطلاق بالمنظمة، نحو تحقيق أهدافها
- التخطيط من مسؤولية الإدارة العليا، في المنظمة والمدير الجيد.
- تمس عملية التخطيط، تغييرات يجب إصدارها أو تعديلات تخص مجال معين.
- 3. أنواع التخطيط: (الخطط) قد يكون التخطيط في المؤسسة عمليات تشتمل توجهات بعيدة المدى أو قصيرة المدى تتمثل في:

1- خطط ذات الغرض الواحد: تعتمد وتستخدم هذه الخطط في مشروعات معينة تلجأ إليها المؤسسة لفترة زمنية محددة ثم تلي هذه الخطط مثل:

تخصيص مبنى جديد لهدف رياضي معين وعند قضاء هذا العمل تغير الخطة.

2- خطة رئيسية: تتمثل في السياسات والإجراءات والطرق والقوانين الرئيسية التي يمكن إستخدامها بصفة منظمة ومتواصلة مثل:

- تقليل حجم المجهود الإداري.

- التخطيط للقوى العاملة (طرق التدريب وإعادة التأهيل...).

- إمكانية تفويض السلطة.

- التخطيط لإنجاز هدف معين للمنظمة.

### المبادئ الأساسية للتخطيط:

يمكن إستخلاص مجموعة من المبادئ التي يجب أخذها بالحسبان قبل وضع الخطط النهائية لأي مشروع، كما حددها "قاري دريسلر" وهي

- **وضوح الأهداف:** أن يكون الهدف واضح ولا يشوبه أي غموض حتى يكون التخطيط دقيق.
- **التنبؤات دقيقة:** تعتبر الأحداث والإتجاهات الدقيقة المعطيات الأكثر أهمية بدفء والتي هي موضوع التغيير أو التعديل.
- مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط: اثبتت الدراسات أن الأفراد الذين يشاركون في إعداد الخطط ينفذونها بدقة وبشكل أفعلى عكس الذين ينفذونها فقط.
- تكليف الأشخاص المناسبين بمسؤولية وضع الخطط: إن اولى الناس يوضع الخطط هم أولئك المحتكين بالعملية مباشرة والذين يتولون تنفيذها والمختصين.
- **الموضوعية:** وهي العنصر الرئيسي في عملية التخطيط أي أنا لبناء يتأسس على الأبحاث والدراسات العلمية في الميدان ولا يرتكز على الأوهام والأحلام.
- **الواقعية:** يجب أن يقوم التخطيط على أساس دقيق، ولواقع فعلي من جهة ومدى قدرة المؤسسة بإمكاناتها المتاحة على التنفيذ وتحقيق الهدف.

### مراحل التخطيط:

**1- مرحلة الإعداد وتحديد الأوليات:** تتضمن تحددى الإحتياجات الفعلية التي تحتاجها الخطة حيث نجد فيها:

- ما هي الإحتياجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟

- ما هي الأسباب التي تدعوا إلى وضع الخطة؟

- ماهي الفوائد المتوقعة، من الخطة؟

**2- مرحلة إنجاز الخطة:** "الإقرار"، الأسئلة التي طرحت في المرحلة الأولى تصبح كأهداف للمنظمة ومتعلقة بالمستقبل، تتصف بالموضوعية والواقعية وتتماشى.

ومع أهداف ومبادئ التخطيط تقوم اللجنة، بإقرارها وتصبح محل التنفيذ بعد المصادقة.

3- **مرحلة التنفيذ:** التطبيق الفعلي والميداني لما جاء في الخطة.

4- **مرحلة المتابعة والتقييم:** يعمل الجهاز الرقابي في متابعة مدى تنفيذ الخطة والتحديد للمشاكل

والانحرافات عن الخطة إن وجدت وحلها وإيجار البدائل الفعالية لها.

### رابعاً: فعالية التنظيم

2. **التنظيم:** منذ بداية القرن التاسع عشر زاد حجم المؤسسات بشكل مذهل، حيث نشأ عن ذلك صعوبة في

تسيير المؤسسات مهما كان مختلف طابع نشاطها و حجمها بسبب عدة المشاكل منها:

1- من الناحية الإدارية: مشاكل تتعلق بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة.

2- من الناحية المالية: مشاكل تتعلق بالتسيير المالي وعقلنة التصرف في رأس المال وحسن التدبير للأموال.

3- من الناحية التقنية: مشاكل تتعلق باستخدام وسائل الإنتاج المادية وخاصة عند بروز التكنولوجيا.

4- من الناحية التجارية: مشاكل متعلقة بدراسة إحتياجات السوق والقدرة التنافسية.

5- من الناحية الإجتماعية: مشاكل تتعلق بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين والمسيرين والعمل إن اغلب الباحثين يؤكدون على أن هذه المشاكل والأزمات لا يمكن تسويتها إلا عن طريق التنظيم الجيد المختلف الوظائف.

**تعريف التنظيم:** "التنظيم هو عملية تحديد المهام وإسنادها إلى جماعة من الأشخاص بهدف تحقيق غرض موحد".

**تعريف 2:** "التنظيم هو الترتيب الواعي والهادف لعناصر العمل والإنتاج التي تسمح بتحقيق الإستخدام الأمثل لها، في سبيل الوصول بالمؤسسة لهدفها".

**أهداف التنظيم:** يهدف التنظيم إلى الإستعمال الأمثل للموارد والتقليل من سوء التسيير.

- عدم تداخل السلطة بين مختلف الوظائف والمهام.

- تحديد المسؤولين بدقة و وضوح خطوط الإتصالات.
  - تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة مهما كان طبيعة نشاطها.
- فعالية التنظيم:** يعرف الباحث " إتريني " الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها " كما حدد مؤشراتنا في مدى قدرة المنظمة حصولها على الموارد التي تحتاج إليها. (مالية، مادية، القوى العاملة...)، وهذا يرجع على قدرتها التفاوضية وخبرتها في التعامل مع محيطها لأن هدف المنظمة ليس فقط: تحقيق الأرباح إرساء علاقات طيبة مع المتعاملين وتحقيق الكفاءة اللازمة لمواجهة تحديات السوق
- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة و القدرة على تسويق خدمات ومنتجات المنظمة .
  - مستوى مقبول من الرضى الوظيفي، تتمثل في موائمة الوظيفة مع الأهداف المسطرة.
- أما الباحثين "جيفري" "جيرارد" يرون أن المنظمة الفعالة هي التي ترضى طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصلها ووجودها من نحن مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم (مؤسسات راعية، ممولين، جهات حكومية)، كذلك المدربين والعاملين فيها.

## جدول (04) يوضح المداخل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية.

الرقم	الأسلوب	الظروف المناسبة
1	القدرة على تحقيق الأهداف	يكون هذا الأسلوب فعال إذا كان التنظيم قادرا على صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس.
2	أسلوب النظم المبني على مقارنة المدخلات مع المخرجات	يكون مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة (مؤسسة إنتاجية، خدماتية) فعالية المنظمة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات كلما ارتفعت هذه القيمة زاد مؤشر كفاءة المؤسسة و العكس صحيح .
3	تحديد القوة المؤثرة الجهات الإستراتيجية التي تؤثر في التنظيم	يتحقق تناسب هذا الأسلوب إذا كانت القوى المؤثرة قوية جداً، ويستوجب على التنظيم التجاوب معها وطلباتها.
4	إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة (القيم المتنافسة) التوجيه داخلي+خارجي للمنظمة	يكون مناسباً عندما، لا يكون واضحاً للتنظيم على أي المجالات يجب أن يركز، وعندما تتغير المعايير من مرحلة وفترة على أخرى.

المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ص 103.

### 3. التوجيه: هي وظيفة إدارية أساسية في عملية التنظيم تتركز على:

- الإتصال المباشر بالمرؤوسين و إرشادهم عن كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة في العمل.

تتركز، لأنهم يقومون بأدوار أساسية في المنظمة حيث يعملون على توزيع العمال وتوجيههم إلى طرق العمل المناسبة، أو تعديل سلوكهم، ورفع الحالة المعنوية لهم ومن التعامل اللفظي وتحسين مستوى العلاقات الإنسانية والتعاون وتصحيح الأخطاء.

**4. الرقابة:**

**تعريفها:** الرقابة هي تلك العملية التي يتم من خلالها متابعة تنفيذ الأعمال وقياس الأداء، وفقا لمعايير ومقاييس الرقابة المحددة وذلك بمدى تحقيق الأهداف الموضوعة والكشف على حالة المنظمة "

**عمليات الرقابة:** تحديد مقاييس ومعايير على أساسها يمكن معرفة قدرة وكفاءة المؤسسة في الإنجاز....معايير مالية أو الموارد البشرية...

\*قياس الأداء والتقييم (انحرافات عن الخطة السليمة أو النتائج المحصلة) والمحاسبة ومراقبة التسيير باستعمال النسب المالية.

\*تقييم المديرين في جميع مستوياتهم الإدارية للتأكد من كفاءتهم.

**1.مجالات الرقابة:** عن عملية الرقابة تركز على أربع أسس منها:

أ- **الرقابة على الموارد الإعلامية:** تعتبر المعلومة الدقيقة في الوقت الراهن والمناسب أصلا من أصول المنظمة. حيث تساهم بفعالية كبيرة عند إتخاذ المديرين للقرارات والإجراءات بمستوى من الدقة، كما يجب نقل الصورة الحسنة عن المنظمة للمحيط الخارجي.

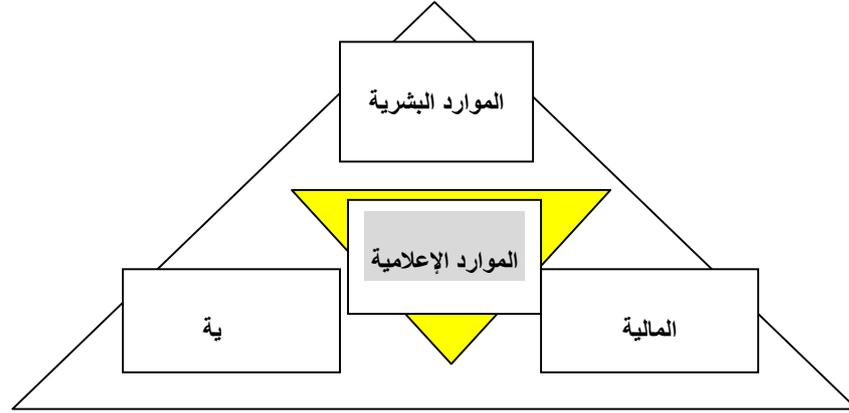
ب- **الرقابة عن الموارد المالية:** من حيث تدبير القدرة التكافىء من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، ويقدر متوازن بين النفقات والإحتياجات حتى تتفادى المنظمة النقص أو الإسراف، الذي يكفلها الإفلاس.

ج- **الرقابة على الموارد المادي:** وتشمل بعض النواحي منها الرقابة على المخزن من حيث الكمية اللازمة والجودة لضمان السير الحسن لنشاطات المنظمة وكذا الرقابة على الآلات من وجهة صلاحياتها وتحديد حاجاتها للصيانة أو التحديد.

د- الرقابة على الموارد البشرية: تتمثل في التوفيق لاختيار العاملين، من خلال الإعتماد على معايير التوظيف.

- وضع العاملين في الأعمال المناسبة مع ضمان التدريب وإعادة التأهيل بصفة دائمة ومستمرة.

- التنسيق للعمل بين الرئيس والمرؤوس والإدارة وليس التخويف



#### ✓ سادساً: الإدارة الرياضية و أهميتها في تطوير أداء المنشآت الرياضية

**1. تعريفها:** " الإدارة الرياضية هي علم وفن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي و إخراجها بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية"

" كما عرفها كل من ( Desense Kelly ;Blomten ;1990 ) على أنها " المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و القيادة و المتابعة و الميزانيات و التقييم في المؤسسات التي تقدم خدمات أو منتجات رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية " .

ستبقى الإدارة الرياضية من أهم السلوك و العمليات و الوظائف الإدارية العامة التي تستغل الموارد المادية و المالية و البشرية و الإعلامية لتحقيق أهداف المنظمات مهما اختلف طبيعة نشاطها و حجمها ، مرتكزة على عناصر هامة كالتخطيط الهادف و الواضح و التنظيم الفعال والتنسيق و التوجيه و الرقابة الفعالة و التوظيف المناسب لإمكانات المؤسسة الرياضية و استغلال الفرص المتاحة في ظل التحولات الإقتصادية المعاصرة و الظروف المحيطة .

## 2. أهمية الإدارة الرياضية : يمكن إبراز أهمية الإدارة الرياضية في النقاط التالية

- إعداد الخطط الواضحة و الهادفة و الممكنة ،للمنتج الرياضي و الخدمات في مجال التربية البدنية و الرياضية لتحقيق تنافسية عالية و جودة مطلوبة و حصة سوقية كبيرة و سمعة جيدة .
  - رسم سياسات مستقبلية فعالة في مجال التوزيع و السعر و الترويج و المنافسة للتماشى مع متطلبات السوق المحلية و العالمية .
  - تحقيق الفعالية التنظيمية بين عناصر العمل و التنسيق و التوجيه و الرقابة بالتقويم و تقييم أداء المؤسسة الرياضية .
  - تبني إستراتيجيات تسويقية فعالة تحقق أهداف المؤسسة و المستهلك الرياضي لإحداث التنمية الدائمة و الشاملة .
  - تهيئة بيئة للعمل محفزة لفريق العمل الرياضي و للمتعاملين مع المؤسسة الرياضية .
  - إرضاء حاجات و رغبات المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية في كل المجالات .
  - البحث في أساليب حديثة تخص التسيير المالي و الإداري و أنشطة التسويق والإعلام الرياضي
- 3- مجالات الإدارة الرياضية :** لقد أصبح لزاما على الدول التي تريد تحقيق التفوق و الريادة إستغلال كل المجالات التي من شأنها تحقيق التنمية الدائمة و الشاملة و في عصر يشهد المنافسة الشديدة البقاء فيه للأقوى و الأصح ، حيث التربية البدنية و الرياضية بتنوع أنشطتها يعد مجال فاعل وهام لا بد من إدارته بالشكل الذي يحقق الأهداف ، وفق الأسس العلمية و مبادئ التسيير الحديث الذي يشمل ما يلي :

**1.3- الإدارة الرياضية العامة :** نعني بها كل العمليات الإستراتيجية التي تتمثل في التخطيط لكيفية تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية في ظل الإمكانيات و الظروف المحيطة و الفرص المتاحة و التنظيم الفعال بين عناصر العمل و التنسيق و توجيه جهود فريق العمل لتحقيق الهدف المسطر و الرقابة على الموارد البشرية و المادية و الإعلامية و المالية و التوظيف الفعال ، واتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة و اختيار البدائل المثلى في عمليات الإستثمار الرياضي لمواجهة التحديات كالمنافسة لتحسين صورة و سمعة المؤسسة الرياضية محليا وعالميا .

**2.3- إدارة الموارد البشرية في الرياضة :** تهتم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية بالعنصر البشري باعتباره رأسمال يحقق و يخلق الثروة و يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة ، لذا

تعمل كل المؤسسات الناجحة على التخطيط الجيد للقوى العاملة و التوظيف الفعال و التكوين و التدريب و الأجور و تحسين ظروف و شروط العمل و تحليل الوظائف بالإضافة إلى التحفيز المادي و المعنوي للموظفين و الإهتمام بالقيادة التي لها قدرة التأثير على سلوك الموظفين وتوجيه جهودهم لتحقيق الهدف المنشود الذي يتمثل في تحسين الكفاية الإنتاجية للعمال و تحقيق فعالية التنظيم .

**3.3- إدارة المنشآت الرياضية:** نعني بالمنشأة الرياضية كل مكان تمارس فيه الأنشطة البدنية و الرياضية بأنواعها وما تشتمله من أجهزة و أراض و أماكن المتفرجين و ملحقات و غرف الملابس و دورات المياه و صالات التمارين الرياضية و الرعاية الصحية و مكاتب الإدارة و مواقف الحافلات ...

لذا فإن تحقيق أهداف المنشأة يتوقف على كيفية إدارتها و استغلالها بالشكل الذي يستوجب توجيه القائمين على إنجاز هذه المنشآت بإتباع الأصول الصحيحة التي توصل إليها الباحثين نتيجة دراساتهم في عمليات التصميم و التنفيذ و اختيار الموقع و التخطيط الذي يستهدف كل ماله علاقة بالإنشاء كالنواحي الصحية و الأمنية و الإجتماعية و الإقتصادية و البيئية و هذا بالرجوع إلى المهندسين و الرياضيين و تنسيق العمل بينهما و تقويم المنشأة لمعرفة النفاص و المتطلبات للتوفيق بين البرامج و الإمكانيات .

**4.3- التسيير المالي:** تعمل الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية على تدبير كل الأموال اللازمة لتغطية نفقات المشروع الرياضي، و دراسة و تحديد مصادر التمويل و اختيار البدائل التمويلية على أسس المفاضلة بين التمويل الطويل الأجل و القصير الأجل، وذلك باستخدام الأسس العلمية في التحليل المالي كما دراسة النسب المالية للمرد ودية المالية و الإقتصادية و نسب الربحية و نسب السيولة المالية، كما تعمل وظيفة التمويل على تقييم عائدات الأنشطة التسويقية و البحث عن مصادر تمويلية كالتأجير و الرعاية الرياضية بالإضافة إلى عمليات الجرد المادي و تقدير الميزانية و تسييرها، و مسك الحسابات و مراقبة التسيير العام للمؤسسة الرياضية .

**5.3 - إدارة و تسويق الرياضة :** تقوم هذه الوظيفة بإدارة و تسويق الأنشطة الرياضية و كل ما يتعلق بذلك ، فهي تقوم بتنظيم إدارة و تسويق الأحداث الرياضية وفق دراسات و بحوث التسويق و نظم المعلومات التسويقية التي تشمل عناصر المزيج التسويقي " معلومات حول جودة المنتج و الخدمة المقدمة

و السعر و قنوات التوزيع الملائمة و المريحة و سياسة الترويج و بيانات حول المستهلكين و المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية و خصائص المنافسين " ، و تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تساهم في إعداد و صياغة الخطط التي تخص المنتج و الخدمة الرياضية و اتخاذ القرارات الإستثمارية التي تحقق النجاح للمشروع الرياضي ، بالإضافة إلى تنظيم عمليات بيع التذاكر و اللاعبين و العلاقات العامة و أنشطة الضيافة و حقوق البث الإعلامي في الإذاعة و التلفزيون و الرعاية الرياضية و إدارة التسويق مع الرياضة .

### ✓ سابعاً: الإداري الرياضي

#### 1. السمات التي يجب توافرها لدى الإداري الرياضي :

- القدرة على العمل مع الآخرين
- المسؤولية و القابلية للمحاسبة
- التوازن بين الأهداف و تحديد الأولويات
- رسم السياسات التنظيمية بشكل جماعي و علمي
- التآني و السرعة في اتخاذ القرار و الإجراءات اللازمة و المناسبة

#### 2 - متطلبات الإدارة الرياضية :

- أ- الوضوح : تعني وضوح خطة العمل و الأهداف المسطرة لتنفيذها بشكل أسهل
- ب- الذكاء : أفراد فريق العمل يكتشفون الخلل في التنظيم و الإستفادة من نتائج البحوث العلمية " كأن يكشف رجال التسويق عن الحاجات و الرغبات للمستهلكين الرياضيين لدراستها و برمجتها لإنتاجها "
- ت- التدرج : يعني بها عمليات التوسع أو تعديل و تغيير خطط الإنتاج أو العمل تكون حسب الإمكانيات و الفرص المتاحة للمؤسسة الرياضية و البدائل الممكنة
- ث- سياسة الأبواب المفتوحة : تعني الشفافية التامة و العمل دون تمييز أو محاباة والموضوعية في التعامل و الإتصال بين أعضاء الفريق ككل و إحداث التوازن بين الجهود المبذولة و الأهداف .
- ج- تنمية الإبداع أين ما كان .

ح - استغلال الخبرات والمواهب وتجارب المؤسسات المنافسة الناجحة.

خ - النظر دائماً إلى المستقبل .

هـ - الجد والمثابرة والعمل بحزم وتفادي الارتجالية في اتخاذ القرارات .

و - الإمام الكامل بأفضل السبل و أبسط الطرق بأساليب الإتصال الداخلي للمؤسسة الرياضية في كيفية كتابة المذكرات الخاصة بالتقارير عن العمل أو الصعوبات التي يواجهها العمال في المؤسسة و تسجيل آراء هم بكل موضوعية و أهمية ، و الإتصال الجماهيري الجيد باستخدام العبارات و الألفاظ الجيدة من طرف الإعلاميين في تغطية الأحداث الرياضية المختلفة لتحقيق النجاح للمؤسسة الرياضية بإقناع أكبر عدد ممكن من المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية بأهمية المنتجات و الخدمات الرياضية التي تقدمها المؤسسة و تحقيق فعالية التنظيم.

تمت المطبوعة بحمد الله

بالتوفيق

د/ بوطالبي بن جدو

**قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:**

1. أمين أنور الخولي، جمال الشافعي: مناهج التربية البدنية المعاصرة، القاهرة، 2006..
2. ديترشهارة: أصول التدريب، بغداد، 1990.
3. مهند حسين و أحمد إبراهيم: مبادئ التدريب الرياضي، 2005.
4. لوري ودمان: التدريب الرياضي علم وفن، 2005.
5. أحمد حسين اللقاني: المناهج بين النظرية والتطبيق، 1982.
6. الديري، علي و أحمد بطاينة(1987) أساليب تدريس التربية الرياضية، دار الأمل للنشر والتوزيع، اربد.
7. أحمد، عنايات محمد (1998) مناهج وطرق تدريس التربية البدنية، دار الفكر العربي.
8. عطا الله أحمد ، زيتوني عبد القادر، بن قناب الحاج: تدريس التربية البدنية والرياضية في ضوء الأهداف الإجرائية والمقاربة بالكفاءات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2009.
9. الديري، علي وأحمد بطاينة (1986) أساليب تدريس التربية الرياضية، دار الأمل للنشر والتوزيع، الأردن.
10. سعد، ناهد محمود و نيللي رمزي فهيم(1998) طرق التدريس في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الطبعة 1.
11. عودات، معين أحمد (2002) أثر استخدام أسلوب التدريس الأمري والتدريبي على سلوكيات معلمي التربية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة اليرموك.
12. عبد الكريم، عفاف(1989) طرق التدريس في التربية البدنية والرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
13. عبد الكريم، عفاف(1990) التدريس للتعلم في التربية البدنية والرياضة، منشأة المعارف بالإسكندرية.