

Université de Bouira
Akli Mohand Oulhadj



جامعة البويرة
أكلي محمد أولحاج



معهد علوم و تقنيات النشاطات
البدنية و الرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس
في علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص : تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية
الموضوع :

**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
في تطوير المنشآت الرياضية
دراسة ميدانية في المركب الرياضي لدائرة
عين بسام**

* إشراف الدكتور

– برجم رضوان

* إعداد الطالب:

جفال أيمن شهاب

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء:

اهدي هذا العمل المتواضع إلى مشعل النور الوهاج سيدنا وحبينا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى كل من يحمل في قلبه ذرة حب إلى كل من رأى الحياة حديقة حب وردها الأمل و أغصان أشجارها المحبة و جذورها روابط الخير. إلى كل من أراد أن يقضي على رواسب الجهل والتخلف و يزرع بدلا منها بذور العلم والسلام.

-اهدي هذا العمل إلى :

-منبع النور أمي الحنونة(خديجة)

-إلى كل مثال البذل والتضحية أبي الكريم (علال)

-إلى أحب الناس إلى إخوتي و أختي الأعزاء(عادل وعلاء ووفاء)

-إلى أحبائي وأصدقائي (مرازي يونس ومرازي الياس وقرفي عبد الرحمان

وجديات أمين و مداني عبد الحفيظ - عيشون ابراهيم)

(و اسأل الله عز و جل أن يوفقنا بالخير لنا و لوطننا)

الصفحة	قائمة المحتويات
	- البسطة...
	- كلمة شكر
	- الإهداء
	- قائمة الجداول
	- قائمة الأشكال
	- مقدمة
	الجزء التمهيدي
	الإطار العام للدراسة
4	1- الإشكالية.....
5	2- الفرضيات.....
5	2-1-1- الفرضية العامة.....
5	3- أهمية الدراسة.....
5	4- أهداف الدراسة.....
6	5- أسباب اختيار الموضوع.....
6	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
7	7- الدراسات السابقة والمآلة.....

11	تمهيد
12	1- نظرة (رؤية) حول نشأة وتطور الإدارة.....
13	1-1 نشأة الإدارة.....
13	1-2 الإدارة في العهود القديمة.....
13	1-3 ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية.....
14	1-4 تطور الإدارة الحديثة.....
15	2- الإدارة العامة.....

16	2-1 - تعريف الإدارة العامة
17	3 - الإدارة الرضية
17	3-1 - مفهوم الإدارة
18	3-2 - مكونات الإدارة الرضية
18	4 - المهارات الأساسية في الإدارة الرضية
19	4-1 - المهارات الفنية
19	4-2 - المهارات الإنسانية
19	4-3 - مهارة الاستيعاب الفكري
19	5 - وظائف الإدارة
19	5-1 - تعريف التخطيط
20	5-2 - أهمية التخطيط
21	5-3 - مبادئ وأنواع التخطيط
23	5-4 - المزا الأساسية للتخطيط
24	5-5 - مراحل عملية التخطيط
25	5-6 - وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات

26	5-7- العلاقة بين الرقابة والتخطيط.....
28	6- التنظيم الإداري في التربية البدنية.....
29	6-2- مبادئ التنظيم.....
31	6-3- أنواع التنظيم.....
32	6-4- أسس وأشكال التنظيم.....
33	6-5- فوائد التنظيم.....
34	7- الرقابة الإدارية.....
35	7-1- تعريف الرقابة الإدارية.....
37	7-2- مبادئ الرقابة الإدارية.....
39	7-3- أنواع الرقابة.....
42	خلاصة.....

الفصل الثاني : التسيير الإداري

44	تمهيد
45	1- الثقافة واستجابة العمال لأساليب التسيير
46	2- التطور التاريخي لمفهوم التسيير
46	2-1- النظرية التقليدية
46	2-2- النظرة النيوكلاسيكية
46	2-3- النظرية السلوكية
47	2-4- النظرية الحديثة
48	3- مفهوم التسيير
49	4- عناصر عملية التسيير
49	4-1- التخطيط
49	4-1-1- أنواع التخطيط
50	4-2- التنظيم
50	4-2-1- تعريف التنظيم
51	4-3- الرقابة

51	4-3-1- تعريف الرقابة أو الم تابعة
52	4-3-2- فوائد الم تابعة (الرقابة) في الإدارة الرضية.....
52	4-4- التوجيه
53	5- أنواع التسيير
53	5-1- التسيير الم مباشر.....
53	5-2- التسيير غير مباشر.....
53	5-3- التسيير الم مشترك.....
53	5-4- التسيير غير مشترك.....
53	6- أنواع الم سيرين.....
53	6-1- مسيرين غير عموميين.....
53	6-2- مسيرين عموميين.....
54	7- وظيفة الم سير

54	آليات التسيير	8-
55	أهداف التسيير	8-1
55	دور التسيير	8-2
58	بعض العمليات التسييرية التي تقوم الإدارة داخل المنشآت	9-
60	خلاصة	
الفصل الثالث : المنشآت الرضوية		
62	المنشآت الرضوية في العصر القديم	1-
63	ملعب البانثون	1-1
63	ملعب الهيبودروم	1-2
63	البلاستر	1-3
63	الليونيديون	1-4
64	الكولوسيوم	1-5
64	المنشآت الرضوية في العصر الحديث	2-
64	المدن الرضوية	2-1
66	مفهوم المنشأة الرضوية	3-
67	إدارة المنشآت الرضوية	4-

67	1-4- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرضية.....
67	2-4- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرضية.....
68	3-4- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرضية.....
69	5- خصائص المنشآت الرضية.....
69	6- أسس تخطيط المنشآت الرضية.....
70	7- تعريف الإمكات.....
70	8- أهمية الإمكات في التربية الرضية.....
72	9- مبادئ الإمكات الرضية.....
72	10- أنواع اللاعبين.....
73	11- مزايا @ دراسة إمكات المنشأة الرضية
73	خلاصة

78ميدانية
79	01- الطرق المنهجية للبحث.....
79	1-1- الماكن.....
79	1-2- الما الزمان.....
80	1-3- عينة البحث.....
80	1-4- ضبط أفراد العينة.....
80	1-5- ضبط متغيرات الدراسة.....
80	2- الما نهج المتبع.....
79	2-1- أدوات وتقنيات البحث.....
81	2-2- الطريقة الإحصائية.....
الفصل الثاني : عرض وتحليل النتائج	

99 - مناقشة الفرضية الأولى: للتخطيط دور في تحسين المنشآت الرضية.....

99 - مناقشة الفرضية الثانية: للتنظيم دور في تحسين المنشآت الرضية

100 - الفرضية الثالثة: للرقابة دور في تحسين المنشآت الرضية.....

- الاقترحات والتوصيات

- خاتمة

- قائمة المصادر والمراجع

- الملحق

- ملخص الدراسة

فهرس المرجع

13 ببن ان كانت

14 ببن ان كان

15 ببن ان كانت

16 ببن ان كانت

الرقم	الجدول
01	ببن اهمية التخطيط في تحسين
02	ببن مكانة التخطيط الجيد ان كان
03	ببن مدى اهمية وضع تفصيلات
04	ببن دور التخطيط في تحقيق اهداف
05	ببن البرامج المؤدية الى تحسين
06	ببن مدى اهمية التنظيم في تحسين
07	ببن ان كان التنظيم يساعد على
08	ببن ان كان التنظيم يساعد على
09	ببن ان كان التنظيم الجيد يعمل
10	ببن ان كان كتابة التقارير تعد
11	ببن مدى اهمية الرقابة في تحسين
12	ببن ان كانت مراقبة وتقييم الاداء

93

94

95

96

97

98

الصفحة

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

فهرس و الاشاان

13

14

الرقم
01

الشكل

الرسم

البياني رقم

15

02

01 يبين

اهمية

التخطيط

16

03

في تحسسين

تفسير

الانشات

04

الرضية

05

الرسم

البياني رقم

06

02 مكانة

التخطيط

07

الجد ان

كان يساعد

على تحسسين

تفسير

الانشات

08

الرضية

09

الرسم

البياني

رقم 03

10

يبين

مدى

اهمية

11

وضع

تفصيلا

ت خطط

الما وارد

وتطوير

الاداء في

12

تحسسين

	الرسم البياني رقم 07 يبين ان كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والاهداف ام لا	تسدي
	الرسم البياني رقم 08 يبين ان كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتسيبها ام لا	يبر
		ا
		ل
		نشد
		اة
83	الرسم البياني رقم 09 يبين ان كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة ام لا	الرسم
	الرسم البياني رقم 10 يبين ان كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الافراد	البياني
		رقم
		04
	الرسم البياني رقم 11 يبين مدى اهمية الرقابة في تسيب نشات الرضية	يبيبن
84	الرسم البياني رقم 12 يبين ان كانت مراقبة وتقييم الاداء يساهم في تسيب مردود العمال ام لا	دور
		التخطيط
		ط في
		تحقيق
		اهداف
		الانشاة
85	الرسم البياني رقم 14 يبين ان كان تديد الم سؤلية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تسيب تسيب الم نشاة	الرسم
		البياني
		في
		رقم
		05
86	الرسم البياني رقم 15 يبين ان كانت مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الاهداف الم سطرة داخل الم نشاة	يبيبن
		البرام
		ج
		المؤد
		ية الى
87	الرسم البياني رقم 16 يبين ان كانت الرقابة تساعد على تلاشي الاخطاء وسوء التنفيذ داخل الم نشاة	تحسد
		ين
		التسيب
88		بر
		داخل
		الم نشد
		اة
89		الرسم
		البياني
		رقم
		06
90		يبيبن
		مدى
		اهمية
		التنظيم
		في
91		تسيب
		تسيب
		الانشا
92		ت الر
		ضية

9
3

9
4

9
5

9
6

9
7

9
8

مقدمة

إذا ما أرد للرضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقاً والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأً ومؤسساً في النهوض للرضة والتربية الرضية،

ولرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر الإدارة الرضية والتربية الرضية إلا أن عرقتها في صورة تطبيقية متخذة ختصار غير المخل لمضمون والمخ توى منهجاً في عرض ماداً ماولة تم ويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرضة والتربية البدنية والرضية في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرضية.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن

الحالي أصبح الاهتمام موجهاً لوضع نظم الإدارة دف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزها.

وواضح من هذا أن دور الإدارة العلمية الرضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضفي على الإدارة طابعاً خاصاً اعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تتفق أهدافها كفاً لتسيير للإمكانات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "الإدارة نه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشده"، وكل هذا يتوقف على تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

وفي هذا العدد الأول من خلال دراستنا هذه، التعرف على الإدارة الرضية ودورها في تسيير المنشآت الرضية.

وفي دراستنا له ذا الموضوع قسمنا به ثنائياً إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب مهيدي الذي تناولنا فيه الجفعية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف Q إلى صطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الرضية، وفي الفصل الثاني إلى التسيير، والفصل الثالث إلى المنشآت الرضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يتوي على عرض النتائج وتلخيصها.

لعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد

لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة كحلول.

الجانب التمهيدي

1- الإشكالية:

إن التسيير في الإدارة الرضوية الحديثة هو عملية إدارية مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرضوية إلى التكامل والارتفاع بقدر (م وإكسا) مبركات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن وعلم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المنشآت ووسائلها من حيث التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن حيث الأفراد والمهنيين، ودرجة تأثير المؤسسة على المهوور الذي تتعامل معه الإدارة الرضوية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحديث من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرضوية وتوحيات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكامن مناسبة للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام بالمعريف لأسس العملية الحديثة واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

وتعمل الإدارة الرضوية على تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رضوية حيث ركزت الإدارة الرضوية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن خلال هذه الدراسة ارينا إلى طرح التساؤلات التالية:

1-1- التساؤل العام :

- هل للإدارة الرضوية دور في تحسين تسيير المنشآت الرضوية؟

1-2- التساؤلات الفرعية :

- هل التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرضوية؟

- هل للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرضوية؟

- هل للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرضوية؟

2- الفرضيات :

2-1 الفرضية العامة :

للإدارة الرضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرضية.

الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرضية.
- للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرضية.
- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرضية.

3- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة الرضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستنا نظرا للأدوار التعليمية والرضية الهامة، التي تقوم بها في تحسين وتسيير المنشآت الرضية وفي هذا السياق، إذا أردت تحسين تسيير المنشآت الرضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والمنشآت الرضية والأتمتة التسييرية في منشآتنا الرضية.

4- أهداف الدراسة:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر الإدارة الرضية في تحسين تسيير المنشآت الرضية.
- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرضية في تحسين سير المنشأة الرضية.
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرضية في تنويع التسيير داخل المنشأة الرضية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرضية بواسطة الإدارة الرضية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية الإدارة الرضية في تحسين تسيير المنشأة الرضية.



6- تمديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة لبحث:

اللغوي:

الإدارة: والتي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي:¹

- إدارة مال: فندق وهي بمعنى تسيير رأس المال.
- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنية توجه فيها تلفة الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.
- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة.

التعريف الإجرائي:

يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برمجة"، نعني أيضاً: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

الاصطلاحي:

الإدارة الرضوية:

حسب تعريف "سونس كيللي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة

لتخطيط والتنظيم والتوجيه والم تابعة والم يزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.²

التعريف الإجرائي:

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

¹ - دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.

² - إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 41.



المؤسسة الرضوية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المكون من جماعة عمل بترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رضوية من الأفراد، إزاء هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة لتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرضا والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربو وتعليميا.¹

التسيير:

يرى "مؤد رفريق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المتسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا

التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو مختصر في ديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.²

كما يعرفه "يوسف يصدیق": هو مساندة التعقيد والجزئيات فيدون تسيير دقيق فإن المؤسسة الضخمة والمتعددة

تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.³

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفين السابقين فإن الطلبة الباحثين يتفقون على أن التسيير هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون تنظيم وتخطيط وتدريب وتنشيط ومراقبة الأعمال، كما يعنى إسناد جملة النشاطات والقدرات الفردية ذات نوعية عالية، ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هذه الفردت مع تدبير مسؤولية تكلف كل خطة.

7- الدراسات السابقة:

يؤول الباحث الإطلاع لما وصل إليه سابقوه لتجنب التكرار وينطلق من حيث توقفوا في مواضيع التسيير الإداري

في المنشآت الرضوية

ويعد موضوع المتذكرة التي أجزها من المتاضيع النادرة في نظرنا، وذلك بعد إطلاعنا على المتلف الأرشيفات

المتكثبية للمعاهد الرضوية، لأن طبيعة الموضوع صعبة نوعا ما إلا أننا وجد بعض المتاضيع

المتشابهة نوعا ما والموضوع متذكرتنا هذه والتي يعالج أغلبها الإدارة الرضوية بصفة عامة

ونذكر منها:

¹ - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرضوية، دار الفكر العربي ، مصر، 2000، ص 17.

² - محروفيق الطيب: مدخل إلى التسيير ، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 216.

³ - يوسف يصاديق: القيادة والتسيير والتباين التكاملية، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص 07.



7-1 - الدراسة الأولى: كانت بعنوان "فعالية التنظيم والإدارة الرضوية في النادي الرضوي لشباب بني ثور" ودارت

إشكالية البحث حول السؤال التالي: "ما مدى تأثير التسبير الإداري في المنشآت الرضوية على النوادي الرضوية"

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- النقص الفادح في الإطار العلمية المخصصة في التسبير الإداري والمنشآت وهذا يؤثر سلبا على عملية التسبير فينعكس على الممارسة الرضوية وعلى الرضة بشكل عام.
- نقص في كفاءة القائمين على عملية التسبير وغياب الدور الفعلي في المنشآت الرضوية نظرا لعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى ضعف المستوى.
- واستعمال الباحث الاستبيان، الملاحظة، المقابلة والمعاينة كما اعتمد على النهج الوصفي وكانت العينة عشوائية وجاءت أهداف البحث كما يلي: المناقشة العلمية لوضع هام وشانك والذي يعتبر من أهم المشاكل التي تواجه الأسرة الرضوية ومحاولة الوصول إلى نتائج موضوعية يتم من خلالها فتح آفاق جديدة لفهم أسباب نجاح أو إخفاق الرضة في المنشآت الرضوية ومحاولة توضيح الرؤى للاعبين والمدربين بصفة عامة عن المنشآت الرضوية⁽¹⁾.

7-2 - الدراسة الثانية: تحت عنوان: "الأثر القيادي الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرضوية"

ودارت إشكالية البحث حول السؤال التالي: ما هي الأثر القيادي الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرضوية بالجزائر؟

النهج: تم إتباع النهج الوصفي للاثمته موضوع الدراسة

المهدف: معرفة أفضل السلوك القيادي الذي يقق الأهداف العلمية والتعليمية الرضوية انطلاقا من معرفة أنواع

القيادة الأكثر شيوعا وممارسة من طرف المدربين.

التقنيات المستخدمة: - الاستمارة الإستبائية

- الأدوات الإحصائية (النسب المئوية، اختبار (ك)2 للدلالة الإحصائية)

العينة: تمثلت عينة البحث في أساتذة ومدربي بعض المؤسسات الرضوية بالجزائر وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

النتائج الموصول إليها: بعد تحليل نتائج البحث من خلال استمارة الاستبيان والتحليل الإحصائي لها وإظهار أي الأثر الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرضوية تبين بكل وضوح أن النمط القيادي الشائع في المؤسسات الرضوية هو النمط الديمقراطي.

في
المنشآت
الريفية
ضحية
وأثره
على
الممار
سة الر
ضحية،
قسم
الإدارة
والتسي
ر
الرض
ي،
جامعة
محمد
بوضيا
ف،
المسيلة
1،
2007.

التوصيات:

- أن يتولى قيادة القطاعات الرضوية البر بوية المختصون في التسيير والتكوين في قطاع الرضوية.
- عدم الاعتماد على البر قية كدرجة أولى للوصول إلى القيادة الرضوية .
- تقليل العبء الإداري على المدير ومنحه الوقت الكافي ليتفرغ للعمل البر بوي وليس الرضوي فقط .
- وضع هياكل
تم بتكوين الأطارات في مجال الإدارة الرضوية .
- ضرورة الاهتمام
لتطوير المهكل التنظيمي وأساليب القيادة داخل المؤسسات الرضوية بما يضمن السيولة والانسباب في
الإجراءات أو اتخاذ القرار .

الحائب النظرى



الفصل الأول: الإدارة الرياضية

تمهيد:

يعتبر القرن الحادي عشر التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحادي عشر، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة دف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزا.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيما، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون وعلى رأسهم "كان وودرو ويلسون Woodrow welson" الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، ويعرفها

العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة كـ مقدار من الكفاءة وما يعق الرضا لأفراد الشعب وهذا ما

"دف إليه الإدارة.

ولقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة م للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة تختلف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الآلات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه الأنظمة لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا ما على نوع متخصص من القيادة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد من له م قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم لتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم لسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم المبادرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وتدابير الاهتمام والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تواجههم.

1- نظرة رضية حول نشأة وتطور الإدارة:¹

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض إلى حيتين :

الأولى هي الناحية التاريخية، راحلها المختلفة وما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تليه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية التطويرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن

ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير: 1-

كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يققان أهدافاً إلا أن دراستهما معا تققان إجابات

منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقرير للمواقف التطورات الحالية.

- تسهيل التنبؤ بحال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

1 - نويوة صباح وآخرون: نظام الـ علوماتية ودوره في فعالية اتـ اذ القارات الإدارية، العلوم التجارية، جامعة محوـضياف
الـ سيلة، دفعة 2003، ص

.15



1-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم اتمع الإنسان ، فهناك شواهد ريحية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراسة فكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقاً بواسطة رواد الفكر الإداري.

1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظر إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضاً نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تدت عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرائي ، كل هذه الآراء المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام لإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تدت الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في الآلات الإدارية مع ذلك في الآلات الفنية وحتى أاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ريحية ومن ثم فإن عدم وجود دوافع الربح لم يلق لديها اهتماماً لدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية.¹

وأيضاً الدراسات التي أجريت في أاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً للاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة ومتباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم

¹ - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 18.

تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومعتمركزات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

1-4- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين والمسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين والعمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج

في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام الصنع الميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في أاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "تايلور" فقد بدأ تطورها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إيليزية استخدام مبادئ بحث التسويق والتنبؤ والتخطيط واقام الصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تم دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومعالجة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصرين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في

مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز بممارسة الرقابة على التكاليف¹ ويح عن النفس بعد العمل.

1 - د- محليشافي أوبراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، ص 22.

2- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهدافه، وذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيهه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بما يحسنه الواسع، أي الوزارات والمصالح والمؤسسات العامة، وللتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل بالمهارة

1
معها بصفة مباشرة.

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون جيدة وتتم افاض على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستوى الاجتماعي وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية لفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمواجهة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تلعب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تحقيق الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

2-1- تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول

ن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة ويتوجيه منها أداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً متى أرد أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق

و دية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل في مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المال الرضي في أوجه الأنشطة

1- إبراهيم محمد مود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الم وسوعة العلمية للإدارة الر ضية وتطبيقاً، ط1، دار الوفاء، 2003، ص 15.

المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرضوي اللائم المختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

3- الإدارة الر

1 ضوية:

إن الرضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرضوية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية و إذا فإن مهمتهم هذه تتدد في عمليات تليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة بتأهات تطوّر حقل التربية البدنية والرضوية على ضوء البراعة المتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رضوية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرضوية بشكل متواصل ومنظم بما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرضوية العالية تتفق من قبل الرضويين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرضويين من أجل الحصول على النتائج الرضوية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة

ن النتائج الرضية الم تقدمه هي ؤرة الجهود الم بذولة في العمل الجماعي المشرك، وهذا لا يتمثل في مهمات الم درب مع الرضي أو الفريق فحسب بل ي تد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة الم تقدمه في عالم الرضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بم ساهمة اللاعبين والمربين والإداريين .

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم م تالف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

1 - د. مروان عبد ايد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.

تعتبر الإدارة الرضية من أهم مقومات التطور الرضي العلمي الحديث لأداة الفعالة في زدة الإنجاز الرضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرضية.

والإدارة الرضية لأي لعبة من الألعاب الرضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة أن تعد نفسها ويأدوا ووسائلها لتكون أكثر تباؤا مع ظروف اتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل ومعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب الناجح، ذلك أن التدريب والم سابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص به سألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه و

1-3- مفهوم الإدارة:¹

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) المقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإجازات الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) _ التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

ويرى (Fayal) التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، الماد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن

1 - د- مروان عبد ايد إبراهيم: إدارة البطولات والمناقسات الرقابية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص 52.

شلتوت" و"حسن السيد معوض" _ ا فن وتطبيق السياسة الإدارية ا وضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والا كان.

وقد نظر إليها الرئيس الراحل "جمال عبد الناصر" ر على أ علم يساعد في تريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفا وأعلى نسبة ت وفيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد اله واري ا ذلك العضو في ا مؤسسة ا سؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك ا مؤسسة.

وقد عرفها "إدوارد بريك" ا مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات ا نشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع ا خطة ا رسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في ا نشأة.

و ذا فقد يرى ا ولف ن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر ا ادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج ا رجوة.

و كن تعريف الإدارة ا عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال ا و ا ا تاحة استغلالا أمثل عن

طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف ي دد.¹

3-2- مكونات الإدارة الرضوية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرضوية فوجد أ ا تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العمل البشري.

- العمل الجماعي.

- ا منظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.

2
- القائد الإداري.

4- ا مهارات الأساسية في الإدارة الر

رضوية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) ن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

1 - عصام بدوي: مرجع سابق، ص 20.

2 - د- مروان عبد ايد ابراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 60.



4-1- المهارات الفنية:

وقد وصفها (Kanz) _ التّفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المال الرضي.

4-2- المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس م في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

4-3- مهارة الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة الرضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد لدرجة الأولى على القادة والرواد والشرفيين والموظفين وجميع العاملين في مجالها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة لدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والادوات والأدوات لدرجة الثالثة.

5- وظائف الإدارة:**5-1- تعريف التخطيط:**

تم الإدارة في المنظمات _____ ربيع وظائف أساسية أولها التخطيط

(Plamming) وتسيق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لاجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي له ذا الشكل وظيفية المسؤولين في كل المستويات الإدارية وذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتوت التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالسؤال عندما يقوم

لتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.¹

كما عرف البر وفيسور سير ل. ل. هودسون (Cyril Hudson) التخطيط تريفيا شاملا كما يلي:



التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررّة والتخطيط في اولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمادي والسرعة والتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط في اولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيثرداركر " رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الراجعة كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات المالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة لسلع فضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المتملة من خلال التغذية الراجعة المنظمة والمرتبة.¹

مقدمة في مفهوم التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له إذا ما استقبل...²

5-2- أهمية التخطيط:

3 بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.

¹ - إيهاب صبيح محمديق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر للكتبة العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

² - السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في الرؤية الرضية، دار الفكر العربي، ص 16.

³ - د- مروان عبد ايد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير :

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً واجهته التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالأشخاص لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغييرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

نياً: التركيز على الأهداف.

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل لتحقيق الهدف ويدفع ذلك الأشخاص إلى أخذ الظروف بعين الاعتبار ضمن تحقيق أهداف المنظمة.

(لذا: الاستفادة القصوى من اقتصادات التشغيل).

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى خفض التكاليف.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف واضحة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز المقارنة مع الأهداف.¹

5-3- مبادئ وأنواع التخطيط:

أ- مبادئ التخطيط:

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المأهولة لتحقيق الهدف النهائي.

¹ - خيتم شامة وآخرون: إنقاذ القرار الإداري في الإنتاج! استعمال بعض الأساليب الكمية، قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999، ص 08.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تديد الأهداف كما ت العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد الم طلبين .

- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل الم ديرين ابتداء من الم دير العام إلى الم لاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى ت كمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب الم مستوى الإداري ولتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما تبهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتم ققت الأهداف قبل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين الم دخلات الم وارد الم ستخدمة والم خرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلا.¹

ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطة إلى عدة أنواع هي:

1- حسب الأهداف:

هي تلك الغات التي تسعى إلى تقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا ت نع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تقيق أهداف التنظيم.

2- حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في بحال إعداد واتخاذ القرارات الم وجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم لتالي في تقيقها أو تكون م تلفة حسب الم ستوت الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

3- حسب الإجراءات:

هي نوع من الخطة تدها مسبقا الوسائل والأساليب الم عتادة لأداء الم مهام والأنشطة في الم مستقبل فهي ذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كوا مرشد للتفكي

¹ - خيتم شامة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 05.

4- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد بحال التصرف وفقاً للموقف، مثلاً استعمال أفتحة الأمان الإجباري، بم نوع التدخين داخل مكان العمل.¹

5-4- المزا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد بم موعة من المزا بم كن ذكر أهميتها في :

- يساعد في تحديد الأهداف والإجراءات الواجب الوصول إليها والترتيب عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإجراءات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط ولتالي تحديد الأخطاء ورافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانب استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ والاحتياط واجتهتها والعمل على تجنب الأزمات تفاداً لها.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمناقشة وإبداء الرأي.
- يساعد على نطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتلخيصها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحاً للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحديد المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف الخطة.²

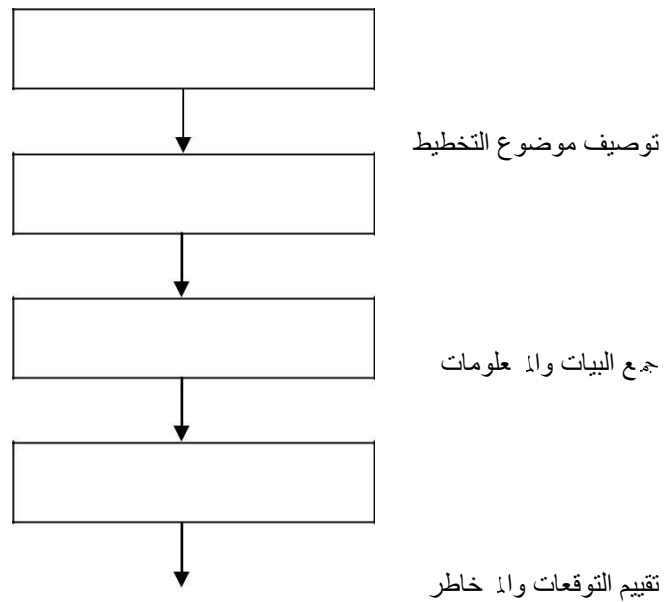
¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو حقف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

² - أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطة والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون ربيخ نشر، ص 28-30 (بتصرف).

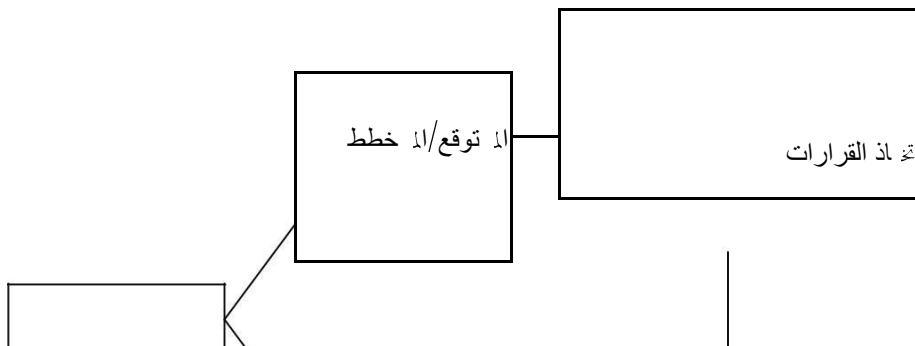
5-5- مراحل عملية التخطيط:

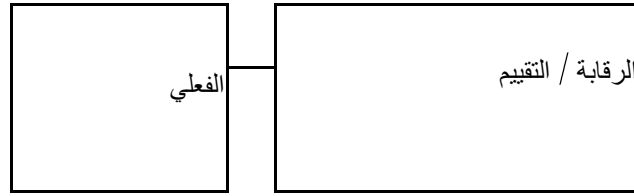
من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار فيض التكاليف المرتبطة واللازمة له أصبح من الضرورة أن كان مرساة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 02).¹

شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.



تقييم البدائل





وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "فيلد Wild" حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في :

- تحليل المدف.

¹ - نفس المصدر السابق، ص 159.

- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.

5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات: ¹

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإجرائها، فالغرض

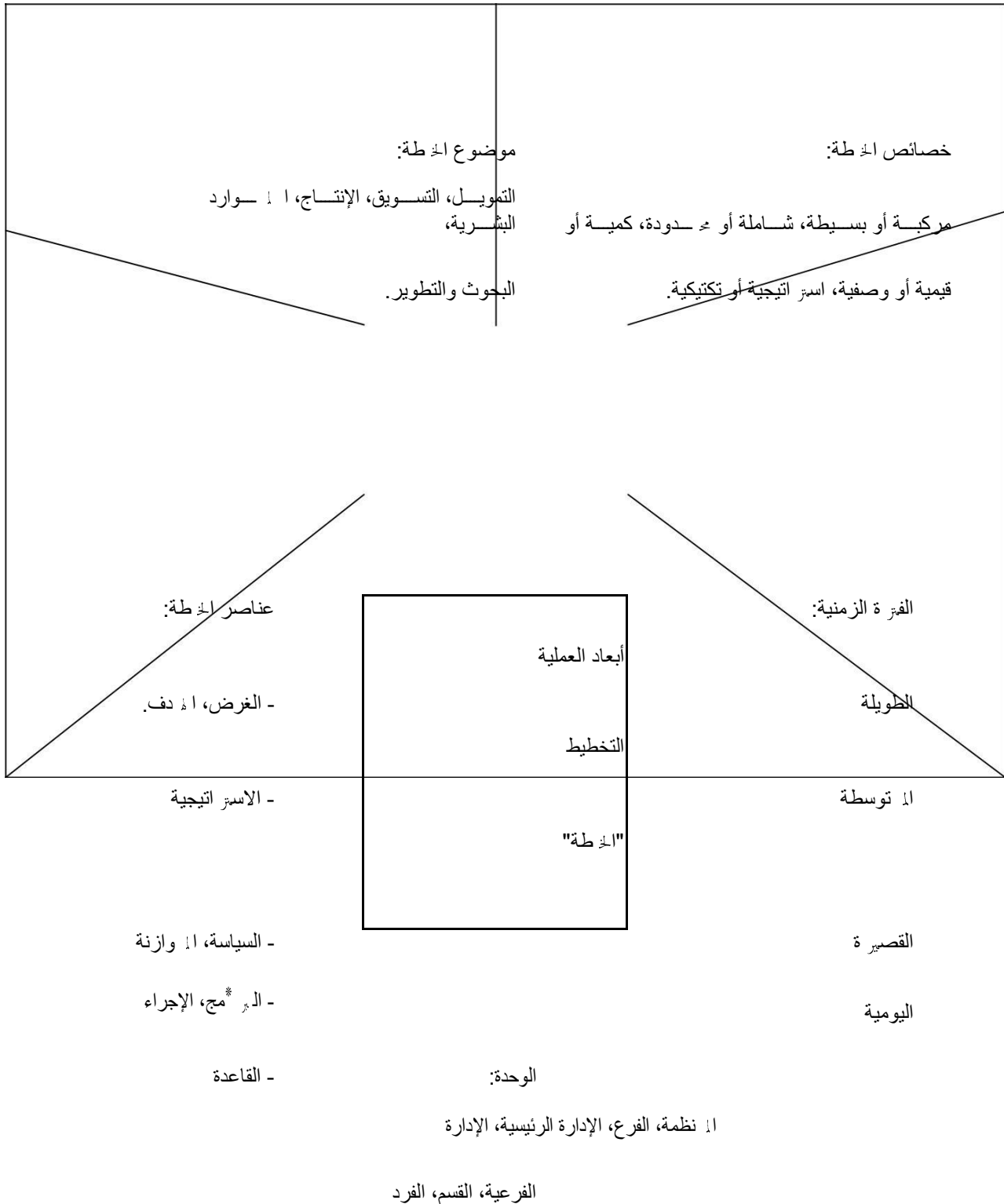
الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطة التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برامج العمل المطلوب منه إجرائها في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمنا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما نرى أننا نعرف التخطيط عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل إلى رحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة بدقة، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، لذا فإن النتائج الحقة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

- 1- موضوع الخطة.
- 2- عناصر الخطة.
- 3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- 4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- 5- خصائص الخطة.



شكل رقم 2: يثل أبعاد الخطة.



5-7- العلاقة بين الرقابة والتخطيط:¹

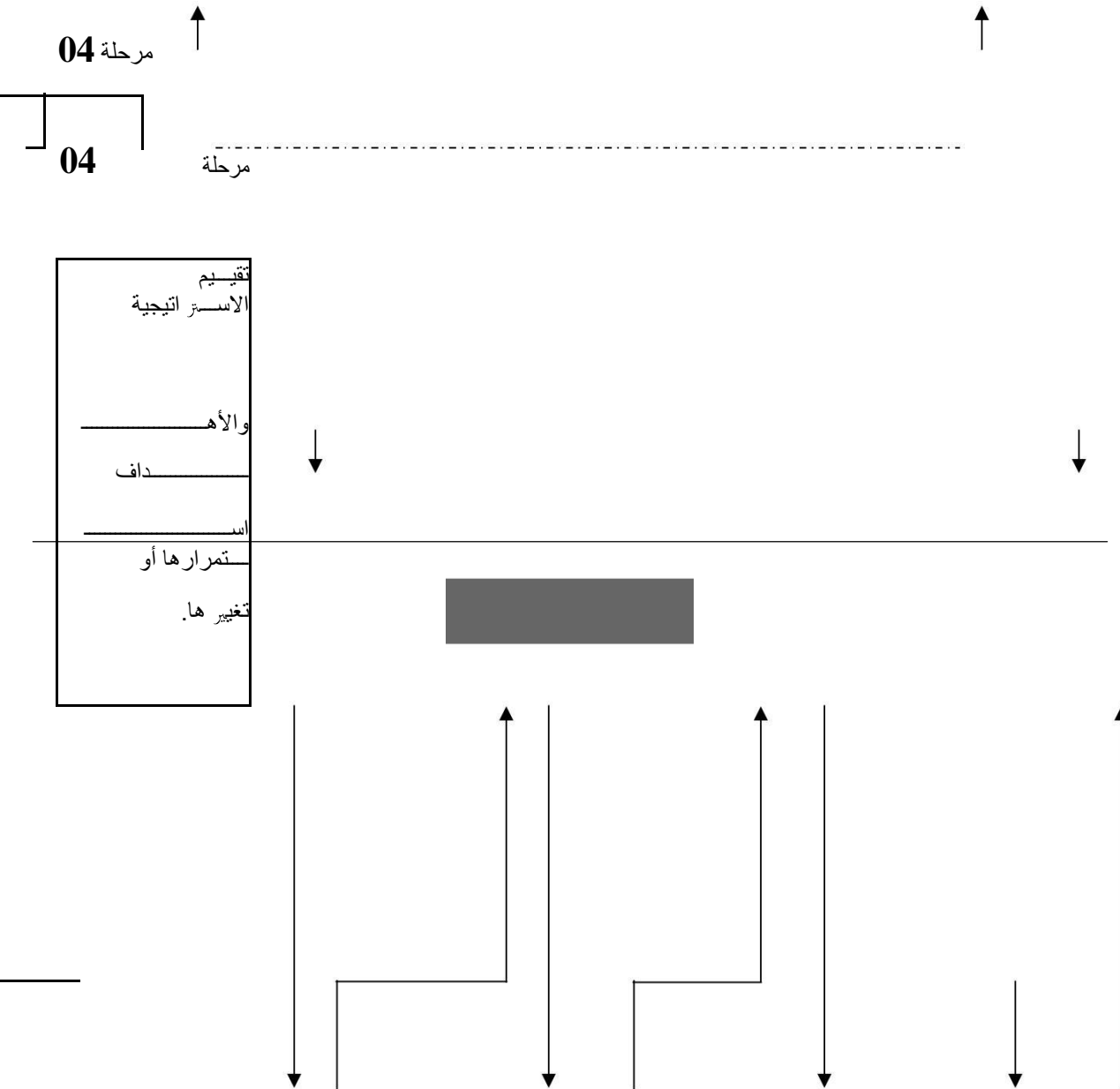
ع. فهومها العام هدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أن ما مرتبطان أي أ4 ما

توأمين مرتبطان لإدارة كما هو موضح + لشكل التالي :

¹ - د- مروان عبد ايد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 158.



شكل رقم 3: يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة



التقييم
وإجراء
التعديلات
الالطوبية
والضرورية

عملية
المراقبة

عملية
التخطيط

6- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية.¹

إن المنظمة الرضية المختلفة هو الذين يركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحدد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمة الرضية بصدور اللوائح والأنظمة التي تسيّر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لخدمة المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والإحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرضي.

1- كيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.

2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.

3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهدافه خطط ويعمل على تنفيذها راحل وتنسيق الأهداف.

4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لمرقية مستوى 3م.

إن التدريب الإداري في التربية الرضية يعني السرعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه أهمية التربية الرضية الرضية، فالهدف من التدريب الرضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتزويد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

6-2- مبادئ التنظيم:**1- التدرج الإداري:**

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع اله رمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.¹

2- وحدة القيادة:

وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط. لا يحق المسؤولية الإدارية وتعدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

3- نطاق التمكن المناسب:

يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة ولا تصلين به دوما خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة المناسبة.

4- اللامركزية:

له معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتديد المسؤليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وهذا نوع يتبع مع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاب للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم المادي أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية هذا المعنى له أهمية الوحدات العاملة في الميدان المركز.

5- التكامل:

وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المشابة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجميع الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.



6- توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برمج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

7- التنسيق:

وهو الترتيب المنظم للمجهود الجماعي للوصول إلى وحدة العمل "دف إلى تحقيق غرض مشترك" وكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات المنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي للجهود الأفراد.

8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغاً فيه لدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقاومة التغييرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

9- تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا في حق هذين:

الأول: تحديد الفوضى عند حدوث المسؤولية.

الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤديها.

10- نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارهم بفعالية ويجب تلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المختلفة.¹

وقد ذهب "علي عباس" حبيب إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

1- د- إبراهيم بن مودع القصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 17.



أولاً: التنسيق:

ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق أهداف محددة أقصى كفاية وأقل نفقات وأقل جهد

ووقت وء لك السلطة العليا هذا الحق الم تمثل فيمايلي:

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

نيا: تدرج السلطة الر 5سية.

معناه وجود قيادة عليا تتمتع /سلطة والتوجيه تليها مستوت أدنى من القيادات والرؤساء والم شرفين

تفوضهم القيادة بعض صلاحيا3م ليتمكنوا من القيام بواجبهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

(لثا: تديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والم قدرة النفسية والم مهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.

- قسم تنفيذي. 1

6-3 - أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم لىكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الم ندسي، وبتحديد العلاقات والم ستوت وتقسم

الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها الم شرع، أو الم خطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة

وتأول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين

¹ - د- علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي ، القاهرة، 1997، ص 29.

المرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص
 1
 1. مارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.

نيا: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم لاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية منظمة على أساس أو
 تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين المنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة
 المؤسسة فهو يهتم

2
 لتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونتر" و "أدوونل" على أنه يجمع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنها
 كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير حول السلطة والتنسيق بينهما أفريقيا ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف
 "لويس آلن" على أنه: "عملية يجمع وتدديد للعمل المطلوب أدائه مع تدديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات
 تددين الأفراد من العمل كثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب عدة
 3
 وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.

4-6- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها
 والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بينهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير
 ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك
 النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكفاعة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة

1 - د- إبراهيم محمد مودع القصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص11.

2 - د- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرضوية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997 ،
 ص64.



من العوامل التي تعد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن أن تصمم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي .

1 - تنظيم على أساس الغرض الرئيسي- تنظيم على أساس وظيفي.

1- أساس جغرافي :

يتضمن هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بنقطة معينة يتم مع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرهما من الوحدات المتماثلة في مناطق الأخرى يتم وضع إشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تستمع لها الوحدات الجغرافية.

2- أساس الغرض الرئيسي:

يبين هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة المهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتتطلب الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية البرية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة، المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

3- أساس وظيفي:

يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عمالية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة لبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان.

6-5- فوائد التنظيم:

إن التنظيم يوفق التنسيق بين مختلف جهودات الجماعة وهو الذي يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يوفق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يوفق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من حيث زوايا تلفة هي:

1 - د- إبراهيم مودع المصود، حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص12.

- 1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين ، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.
- 2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويحدد وظائفها وشرائح التي عليهم في أداء العمل.
- 3- يحدد التنظيم طبيعة العمل لاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.
- 4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية، كما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.
- 5- يحدد التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بحتمية التدريب والوصول لعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.¹

التنظيم في المال الرضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تدفع إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما.

ففي مجال التربية البدنية والرضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها على مستوى الأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحدد جيدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع بيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما يحدد التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في المبرمج الرضية وأنشطتها ويحدد الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

¹ - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سبق ذكره، ص74.



7- الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المدير من الحصول على ما صادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق الخطط والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.¹

وهي العملية الإدارية التي تم بها والتأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.²

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام بماذا الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.³

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.⁴

ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقاً للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت "هدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.⁵

7-1- تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة لتزامن مع عملية التخطيط الاسري فهي تزود الأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة

1 - إيهاب صبيح محمديق: مرجع سبق ذكره، ص 167.

2 - د- السعيد محلهصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 231.

3 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 80

4 - السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 2001، ص 35.

5 - موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان، 2000، ص 120.



التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطة الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطة ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان له ما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

1- الحوافز والعقوبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.

2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة لسلوك التنظيمي.

معنى الرقابة:

الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والحل حتى يتمكن تقديها والوصول لإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

مصادر الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول استخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

النوع الثاني:

الرقابة الاستراتيجية: فالحد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجية توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع لرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين والموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطة وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطة بطريقة ملائمة.¹



7-2- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها الم تعددة والم تنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إجزه، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوى F الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات. تختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف الم سطرة.¹

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا و جحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

1- التركيز على الأهم:

عمليا. كن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والم كان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والدرجة.

2- توفر الم معلومات:

لا بد من توفر الم معلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الازرافات وأسبابها.

3- الوقت الم مناسب:

إن الم معلومات الم قدمت تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم =نه يوفر البيانات للمديرين في الوقت الم مناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

4- التكامل:

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية الم وأسسه وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يجب أن يكون أداة جيدة للرقابة.

1- لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، فرع مالية .قسم العلوم التجارية، جامعة الـ سيلة، 2003، ص 5.



5- الأ وضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أساس عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم لتمييز وراءها تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمسار للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.¹

6- الدقة:

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين على عدم الدقة في تميل إجمالاً وعلى القائمين لرقابة التحقق من دقة البيا

7- الرونة:

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من الرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقاً لظروف الخريطة وظروف العمل.

8- التحكم الذاتي :

يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ لانحرافات وتديدها بين المعايير الخططة والأداء الفعلي.

9- الألائمة:

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكوناته يكمل التنظيمي وإجرائه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

10- الأ اتصال:

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المدير والمراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

11- الأ تجاوب:

¹ - أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001 - 2002، ص 636.



تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم لرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاههما
وتجاوبا مما يقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الغرض من الرقابة.

12- اقتصاد :

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.¹

7-3- أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة والتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو

التالي :

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى :

- الرقابة الداخلية:

ويقصد بالأنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتتسبب هذه الرقابة عادة
جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المؤسسة نظمة للعمل على رفع الكفاءة

الأداء

نسبة للعاملين، ويتلخص الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

1 - أحمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 636.



وقد تم تد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.¹

2- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

ويخص هذا النوع من الرقابة محاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعماله وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم عددها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية.²

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

نبا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي والرقابة التالفة هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبيه قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- الرقابة الوقائية. - الرقابة التاريخية. - الرقابة المتزامنة.

¹ - احمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص340.

² - السيد عليوة: مرجع سبق ذكره، ص37.



- الرقابة الوقائية (التنبؤية): وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة.¹
- الرقابة التاربية: ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة لأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.²
- الرقابة التزامنية: حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إنجازه من هذه الأنشطة وتتمثل الرقابة اللاحقة أدواراً عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.³
- تقوم الرقابة التزامنية للأداء بتصحيح الأخطاء رافعات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة هي تحديد المشاكل وتصحيح الأخطاء ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ قل قدر من الخسائر أو الأضرار السلبية في المنشأة.⁴

- 1 - **مفاهيم الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000 ص 343.**
- 2 - د- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص 561.
- 3 - د- مروان ع ايد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 156.
- 4 - **مفاهيم الصحن: وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 343.**



خلاصة:

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريدريك يلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرضوية من خلال ديتها لميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.



الفصل الثاني:
التسيير الإداري

المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية:

إنّ من أهم الجوانب التي تركز وترتكز عليها إدارة المنشآت الرياضية هي دراسة العلاقات الإنسانية داخلها ومدى قدرة هذه الأخيرة (العلاقات الإنسانية) على خلق التعاون الإيجابي داخل تلك المنشآت في جميع مستوياتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. المطلوب الأول: لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:

لمعرفة الموارد البشرية وإدارتها وأهميتها داخل المنشأة لا بد من التعرّف على تاريخ ظهورها ومعرفة مراحل تطورها إلى أن أصبحت على قدر كبير من الأهمية، كما هي عليه الآن . و تمثلت مراحل تطور إدارة الموارد البشرية كالتالي :

الفرع الأول : مرحلة الثورة الصناعية:

تعتبر الثورة الصناعية بمثابة البداية للعديد من المشاكل التي تواجهها الإدارة داخل المؤسسات، فعلى الرغم من أن الثورة الصناعية حققت نتائج إيجابية حيث أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع وتزايد رؤوس الأموال، إلا أن مركز العامل أصبح ضعيفاً، فقد كان ينظر إلى العامل بمنظور السلع التي تباع وتشتري، ويرجع السبب في ذلك إلى اعتماد إدارة المؤسسات على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل نفسه، كما ساهمت المصانع الكبرى في خلق المزيد من المشاكل خاصة فيما يتعلق بمجالات العلاقات الإنسانية، إذ أصبحت الأعمال المطلوب إنجازها روتينية عن طريق الآلة، ونتيجة لكل هذا لم يجد العمال إلا أن يتحدوا ويقوموا بانقلابات وثورات في مواجهة أرباب العمل¹.

الفرع الثاني : مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى (1900 – 1915) :

كما سبق وأن ذكرنا فإن الاهتمام بالآلة على حساب العامل أدى إلى خلق العديد من المشاكل مما أدى إلى ظهور بعض الحركات، جاءت لتساهم في حل تلك المشاكل من خلال إيجاد حلول معينة، ومن أوائل الحركات التي ظهرت في هذه المرحلة هي: حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة فريدريك تايلور² الذي أظهرت الدراسات التي قام بها أن هناك إجحاف للعمال وهضم للكثير من حقوقهم مما تسبب في خلق جو

¹ - إيهاب صبيح محمد زريق: مرجع سبق ذكره، ص 167.

² - د- السيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 231.

مشحون بين أرباب العمل والعمال فقامت هذه الحركة باقتراح بعض الحلول التي تساعد على حل تلك المشاكل لتحسين ظروف العمل كإنجاز قاعات ونوادي للراحة، ووضع برامج ترفيهية، إضافة إلى بناء قاعات للعلاج والوقاية من حوادث العمل، كل هذه الحلول بدأت تعيد الاهتمام بإدارة الأفراد، فكان يوجد في بعض المصانع الأمريكية مساعدون اجتماعيون وظيفتهم تتمثل في مساعدة العمال على حل مشاكلهم ومع مرور الزمن بدأت تظهر وظائف جديدة داخل المنشآت تخص الوقاية من حوادث العمل والأجور والحوافز، إلى أن تم وضع هذه الوظائف في سنة 1912 في إطار مصلحة خاصة أطلق عليها اسم : إدارة الأفراد¹.

الفرع الثالث : مرحلة ما بين الحربين العالميتين (1919-1945):

نتج عن الحرب العالمية الأولى خسائر بشرية كبيرة أثرت على الإنتاج داخل المصانع، وأصبحت اليد العاملة نادرة جداً مقابل زيادة الطلب على السلع وحاجة الإدارات إلى من يسيرها، حيث أصبحت معظم الموارد البشرية موجهة إلى المجال العسكري مما جعل الدول والمتقدمة منها على وجه الخصوص أمام مشكلة كبيرة، فلجأت الولايات المتحدة الأمريكية إلى إنشاء لجان لبحث ما يجب القيام به للخروج من هذا المأزق وتبعتها في ذلك بريطانيا ثم ألمانيا ثم روسيا التي أنشأت سنة 1920 معهداً متخصصاً في علم العمل، تلك اللجان قامت بدراسات من أجل تطوير مفهوم الموارد البشرية، ووضعت بعض التجارب لدراسة مدى تأثير الفرد على الإنتاج فوجدوا أن الجماعة تؤثر على الفرد وبالتالي التأثير على أدائه ومردوديته، وخلصوا إلى نتيجة مفادها أن الإنتاج هو حصيللة العمل المشترك والتعاون المتبادل بين العمال².

الفرع الرابع : مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية :

عرفت هذه المرحلة تقدماً كبيراً في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم استغلال الخبرة العسكرية آنذاك في عمليات اختيار الأفراد لتوظيفهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم، فأصبحت بذلك من أهم أولويات الإدارة داخل المنشأة.

لقد تم من جراء ذلك توسيع المجالات والنشاطات المتعلقة بالأفراد وتحسين ظروف العمل داخل المنشآت وخارجها، إضافة إلى توفير الجو الملائم لراحة العمال، وإصدار حقوق للعمال مثل الحق في العطل السنوية والعطل المرضية والتقاعد، ثم جاءت في سياق

1- CLERMONT Barnabé , des Ressources Humaines La Gestion en éducation , édition ARC , 1981 , P 36.

2- I.B.I.D , P 40 .

تلك التطورات نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال وتضمن مصالحهم في إطار من نظم وقانوني، في خلال هذه المستجدات التي حصلت على مستوى الإدارات وظهور الأهمية الكبرى للموارد البشرية أُلقيت أول محاضرة حول إدارة الأفراد داخل أكبر الجامعات الأمريكية، والتي كانت بمثابة نقطة انطلاق في وضع الموارد البشرية ضمن تخصصات مستقلة داخل المعاهد والجامعات¹.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية :

رأينا من خلال التطور التاريخي للموارد البشرية مدى ظهور أهميتها تدريجياً وهذا ما فتح المجال أمام الباحثين والمفكرين والدارسين للاهتمام بها، والتركيز على دراستها. وعلى ضوء هذا سنتطرق لتعريف إدارة الموارد البشرية ومدى أهميتها، بالإضافة إلى الأهداف التي جاءت لتحقيقها:

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية :

يوجد لدى كل مؤسسة عدد من المشاركين الذين يساهمون في تحديد نشاطاتها والأهداف المرجوة منها، ومن ثم توزيع النشاطات على الأفراد بعد تصنيفها، بحيث تصبح كل مجموعة من الوظائف أو النشاطات تستدعي مهارات متنوعة حيث أدى ذلك إلى زيادة في عدد المهام وكيفية توزيعها على الأفراد مما نتج عنه ذلك الاهتمام الكبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على فهم تلك المهام المنوطة بهم بغرض تحقيق مستلزمات الأعمال المراد القيام بها².

إن إدارة الموارد البشرية على غرار جميع المجالات المدروسة ظهرت لها تعريفات مختلفة نجد من بينها:

- « هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين داخل المؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة »³.

¹ - I.B.I.D , P 43 .

² - السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 2001، ص35.

³ - موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص 120.

- « هي تلك الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مسنويات أو نشاطات المؤسسة هم من أهم الموارد التي من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحة ومصداقتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم والمصلحة العامة»¹.
- « هي مجموعة من السياسات التي تتعلق بنشاط العنصر البشري داخل المؤسسة، هذه السياسات والممارسات ما هي إلا وظائف من بينها (الاستقطاب، التحفيز.... إلخ) تربط بين مختلف الإدارات الموجودة في تلك المؤسسة»².

الفرع الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية :

- من خلال التعريفات السابقة تظهر الأهمية القصوى لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومما ساعد على ذلك نجد :
- ظهور نشاطات مختلفة وعديدة ساهمت في تحجيم المؤسسات نتج عنها تعدد الوظائف وبالتالي الحاجة الماسة إلى من يقوم بتلك الوظائف مما يعني كثرة العاملين داخل المؤسسة، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون هؤلاء العمال.
- بروز النقابات العمالية نتيجة زيادة الموارد البشرية داخل المؤسسة وتطور علاقاتها مع الإدارة التي تصل أحياناً إلى ظهور صراعات بين تلك النقابات وإدارة المؤسسة مما يتطلب وضع جهاز يهتم بالموارد البشرية حتى يتم تنظيمها بشكل أفضل يساعد على خلق جو إيجابي بين الإدارة والأفراد العاملين أو نقاباتهم، هذا الجهاز تمثل في إدارة الموارد البشرية³.
- صدور بعض التشريعات العمالية التي تحدد مجالات العمل وكيفية تنظيمها، كما تحدد علاقات العمال بالمؤسسة مما يحتم ضرورة وجود إدارة داخل هذه المؤسسة تحرص على تطبيق القوانين المتعلقة بتلك العلاقة وتعمل على الامتثال لها وتجسيدها⁴.

¹-دانيال رينغ :معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983 ، ص1875 .

²- Bernard GALANBAUD , Si la GRH était de la Gestion , édition LIAISONS , Paris , 2002 , P 15 .

³- إبراهيم عبد العزيز شبحاً :الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983 ، ص41

⁴- يصادق يوسف : القيادة والتسيير والتباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271 ، ص07

أما بالنسبة للأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها فيمكن تقسدها إلى نوعين هما: المشاركة والفاعلية.

- فيما يخص المشاركة فهي الهدف الأول ومعناها جذب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث نجد في بعض الأحيان فريق عمل يهتم بالبحث عن القوى العاملة من خلال التعريف بمؤسستهم وتوضيح احتياجاتها للعمال، وبعد مشاركة هؤلاء العمال يصبح من الضروري على المؤسسة توضيح مراكزهم وتنظيمها.
- أما الهدف الثاني والمتمثل في الفاعلية فالغاية منه جعل الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المؤسسة تعمل بأفضل الجهودات لتحقيق أحسن النتائج¹.

الشكل رقم : 06 : مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية² :



¹ - إيهاب صبيح محمد زريق: مرجع سبق ذكره، ص 167.

² - د- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 231.

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية :

هناك مجموعة من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية على العموم، وهناك أيضاً وظائف يقوم بها مدير إدارة الموارد البشرية .
الفرع الأول : الوظائف العامة لإدارة الموارد البشرية¹ :
تتمثل هذه المهام في : تحليل العمل / تخطيط القوى العاملة / الاختيار / تصميم هيكل الأجور / تصميم نظام الحوافز / تقييم الأداء / التدريب / تصميم أنظمة المزايا وخدمات الأفراد العاملين / تخطيط المسار الوظيفي / العلاقات مع النقابات / تنظيم ساعات وجدول العمل / توفير الأمن والسلامة .

¹ - السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 2001، ص35.

تمهيد

كن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكلما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم جيد و ممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة جيدة وجيدة في التربية البدنية والرياضة.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة للاعب هي أسباب استمرار السيرامج الزيلة للتربية البدنية والرياضة وهذا لا يعني أن السيرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة

رياضية بطريقة فعالة وبعض السيرامج المتأخرة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء السيرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإملاء كما تالرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تال إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.



1- المنشآت الر ضية في العصر القديم :

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الر ضية إلى الإغريق حيث أم أول من اهتم قامة دورات ر ضية. والتسمية الحالية للدورات الأولى بية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة ر ضية في مدينة

"اوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أم اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المبارات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الر ضية التي تضم الملاعب الآتية:

1-1- ملعب البنثاتون:

ر ضة البنثاتون الرومانية القديمة تقابل رضة الماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس ر ضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

1-2- ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب هذا

الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والأسم، لإضافة لاستخدامه في التنافس بين الأطباء والشعراء.

1-3- البلاستر:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الر ضية المختلفة. 1-4-1

الليونيدون:

وهو مكان معد وخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الر ضية في العصر الحالي.

¹ - عفاف ع الم نعم درويش: الإمكات في التربيبة البدنية، منشأة الم عارف الإسكندرية، 1998، ص59.



1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فبسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه تولى قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتوس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه الداخل والخارج والملاعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترًا تستوعب حوالي 80000 متفرج، كما الخلق له به مدرسة لتعليم فنون الصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من الرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى. وكنا متابعة هذا التطور التكنولوجي المهائل يتبع الدورات الأولى ببيئة مختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولى ببيئة 1972 حتى آخر الدورات الأولى ببيئة الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول

في إظهار مآلديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرضية أسوأ بباقي
المنشآت الرضية الحديثة.

2- المنشآت الرضية

ضية في العصر الحديث:

1-2 - الما دن الر

ضحية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجات شباب لإضافة لدورها

التي تتم في إعداد وتجهيز الفرق والمسابقات القومية والمدن الرياضية ومواصفات ومشتريات خاصة ما يمكن أن

نوردها فيما يلي:

- الألعاب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر في توي على عدد من 6-8 حارات مع

التجهيزات الخاصة ليدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب نواعه القفز لزانة، الرمي نواعه لإضافة إلى مدرجات المرافق التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين،

وتستعمل المنطقة الم وجودة أسفل الم درجات للخدمات الم مختلفة مثل الم داخل والم خارج، الاشتر اكات
1
وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات الم ياه، ورشات لصيانة والم خازن.

- الصالة الم غطاء:

يجب ألا تقل الحلبة الم وجودة في وسط الصالة الم غطاء عن 45 متر ا طول 27 متر ا عرض، وذلك لإمكانية
استغلاله الم في أكثر من ر-----ضفة # لإضافة لوجود مدرجات الم تفرجين وتستغل
الم منطقة أسفل هذه الم درجات في توفير الخدمات الم مختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات الم ياه والم خازن، الخدمات
الطبية... الخ .

كما يجب أن تلحق ----- هذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تم سارس
عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان الم شهادة التلفزيون
وكثير مع تلف الخدمات الأخرى مثل الم خازن وأماكن الصيانة.

3- الم لاعب الم فتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الم لاعب الم فتوحة داخل الم دينة الر ضيفة وهذه الم لاعب تكون أرضيتها من
الم سطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الم وكبي، كرة اليد، لإضافة لتوفير ملعب جاز في مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى
لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

4- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولي (21 x 50) متر ا بعمق 2.10 متر لإضافة لحوض غطس منفصل
لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر ا بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى
الم منتصف بعمق 5.25 متر مزود بـ صعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر
وحوض آخر للإجماء قبل الم سابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولي تستغل المنطقة الم وجودة أسفلها
كغرف خلع الم الابس.

5- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف الم خصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بخدمات الفندقية وتكييف
هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجوس ومكتبة مزودة لكتب وشرائط الم وسيقى والفيديو، وكافيتير ومطعم رئيسي وكل ما
يوفر للاعبين احتياجاً م طول فترة إقامتهم.

¹ - عفاف عبد الہ نعم درویش: مرجع سیق ذکرہ، ص 60.



6- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية المسؤولة عن جودة المدينة وأماكن انتظار السيارات والمسكن التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريادية الاستعلامات، الأمن ... الخ .

3- مفهوم المنشأة الر

تعتبر المنشأة الرضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرضي فهي تتحكم في المستقبل الرضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بمسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرضية.¹

ويعود مفهوم المنشآت الرضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في

1991/11/02 بحدود شروط إحداث المنشآت الرضية واستغلالها، والمنشآت الرضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1993/02/03 المتعلقة استعمال المنشآت الرضية العمومية لغرض الممارسات الرضية البر بوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط البر بوي، والمقصود بالمنشآت الرضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط

الرضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرضات في الولايات والقاعات المتعددة الرضات والملاعب

التابعة لسلطة الإدارة المتكلفة لشبيبة الرضية لإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلاله أن المنشآت الرضية العمومية هي تلك التي أُنشئت لمساهمة الدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة بر بانية لرضية النخبة والمتوى العال والبر بية البدنية والرضية والتنظيمات الرضية للمعاقين والمخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرضية التي تقوم ————— بالمؤسسات العمومية، والمنشآت الرضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرضية والبدنية.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

4- إدارة الإشغالات

ضية:

4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الر

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرضوية والشروع في العمليات الخاصة لتسهيلات والإمكانات الرضوية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرضوية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.¹

2- يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين يصممون المنشأة الرضوية التفاصيل الكاملة استخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرضوية.

3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرضوية أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته، وتقييم أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرضوية.

4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الر

- 1- يجب بناء المنشأة الرضوية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بنائه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- 2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المدى البعيد سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- 3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- 4- إذا ما كان المنشأ الرضوي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.²

¹ - د- مفي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرضوية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرضوية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص153.

² - مفي إبراهيم حمادة: مرجع سبق ذكره، ص 154.

4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات الم نشأة الر

- 1- عند بداية تصميم المنشأة الرضوية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
 - عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
 - تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
 - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرضوية فيها يجب أن تكون الاستخدامات الرضوية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- 3- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرضوية مع اتجاهات التمتع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار المنشأة الرضوية سلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرضوية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع الحافطة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موزج لعمليات المنشأة الرضوية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرضوية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرضوية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير و(ممين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموزج للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لما وارد الإحلال والتجديد.

5- خصائص الأنشطة البر

1

لاعتبار منشأة أأ ر ضحية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون أا نشأة

مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر لرضيين أو أا تفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون أا نشأة معدة للممارسة البدنية والرضية أو الر فيهية يجب أن تكون أا مهمة الرئيسية والأساسية له هذه أا نشأة هو أن أا رس فيها النشاطات البدنية والرضية وأما النشاطات الر فيهية وإما النشاطين معا.

واعتبار أا نشأة معدة خصيصا أا ثل هذه أا مارسات لا نع من إمكانية أن أا رس فيها بصفة

تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير أا مارسات الر ضية والبدنية ب. ختلف أشكاله أا كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل أا نشآت ذات مردودية أحسن، وبأا رسة هذه النشاطات لا يغير من كون أا نشآت أا رس فيها بصفة تبعية منشآت ر ضية فالأ مهم هو أا رس مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للمارسات البدنية والرضية ب. ختلف أشكاله أا وأن النشاطات الأخرى أا رس بصفة عرضية أو تبعية.

6- أسس تخطيط أا نشآت الر

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى

الضحية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع النشاط الضحية المطلوب إقامة لها، حيث يجب تلافى اختيار الموقع ومساحته لنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن التمتع للضحية لولايات والمدن الكبيرة ويراعى في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات)

¹ - الرسم التنفيذي رقم: (91-416)، المأخوذ في 2-11-91 الجزائر.

² - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المأخوذ: المأخوذ: المأخوذ العلمية للإدارة الرضية، الإمكات والمأخوذات في المأخوذ الرضية، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص18.



للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى اللاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

- وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرضوية قريبة من المدينة أو القرية ————— لنسبة لاختيار موقع اللعب والمدن الرضوية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المبارات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى اللعب في أقل وقت ممكن.

- التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب. ب- يجب أن تكون جميع اللاعب يوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.¹

7- تعريف الإمكات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.²

8- أهمية الإمكات في التربية الر

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه لإضافة إلى
أحد العوامل التي تؤثر في تقدم الدول وتطورها من حيث أمن أثر استثماري في
تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرعاية الصحية حيث يؤثر الإمكانيات في مختلف أنواعها
في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها. وكما نعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية التي تؤثر في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن
وجود أبنائه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

¹ - بوداود عبد اليمين: في أضرة في تسيير الأنشطة الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير والعلوم التجارية، محمد ضيف الم سيلة 2006.

² - عفاف عبد الم نعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24.

-
-
- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الر ضحية ذات الم مستوى العالي ، والفرق القومية في ؤ تلف الر ضيات لا يم كن أن يتم دون توافر الإمكات الم ادية والبشرية الخاصة ذا الم.
 - إن البر امج الم مختلفة لأغراض البر بية الر ضحية تضعف ولا يم كن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكات.
 - يعد توافر الإمكات وحسن استخدامها على الم مستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الر ضي من العوامل البالغة التأثير على الم شاهدين لتنمية ؤ تلف الجوانب الثقافية الر ضية مـ لا يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
 - إن توافرت الإمكات الخاصة بتقديم الم مهارات الر ضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن الم تدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى الم ثالية مـ لا يساعد في رفع مستوى الأداء.
 - إن تواجد الإمكات يوفر الجهد لكل من اللاعب والم تدرب والتلميذ والم معلم حيث توافر الإمكات والأدوات الر ضية وغير ها من ؤ تلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو الم مدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغير هم نحو مـ ارساء ؤ تلف الأنشطة الر ضية.
 - توافر وتنوع الإمكات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الم مارسين الم لل.
 - إن توافر الإمكات خاصة في الم ناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من الم ظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتناقى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في ؤ تلف بلدان العالم .
 - إن توافر الإمكات يؤثر إيجاب في نشر البر بية الر ضية والتعريف مـ يتها ويرغب ؤ تلف فنانات الشعب الإقبال على مـ ارسائها.
 - إن توافر الإمكات في ؤ تلف المالات ومنها البر بية البدنية والر ضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
 - إن توفير الإمكات عالية الم مستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء الم مستوى الر ضي للممارسين سواء من الناحية الم هارية أو الحطية.
-
-

- يعد توفير الإمكات وحسن استخدامها سواء في المنشآت الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المنشآت على ممارسة نزلاتها المختلفة الأنشطة الر ضحية بما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي منشآت من أجلها.

- مبادئ الإمكات الر

ضحية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون والمماريون

في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والروحية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص

الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الروحية في عملهم، إن أي برنامج رضى يحتاج لبعض المواقف

1 التعليمية الأساسية.

10- أنواع الألعاب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعبية، ولكن لا يعنى هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها البعض كما يلي:

أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعفة:

- ملاعب حكومية (مدارس وكلفبات، مراكز الشباب) - ملاعب 5 بعة لة بنة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضفة:

نوعفة الأرض تلعب دورا كبر ا

النسبة للألعاب وهي تتلّف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحرة
الخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية... الخ .

11- مزا دراسة امكات ا نشأة الر

إن التعرف على المزا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات الأنشطة الرضوية يمكن إجمالها فيما يلي :

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل الأنشطة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء الأنشطة بما يسمح برفع مستوى كفاءة الفنية والإدارية بما يساهم

في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تتفقها.¹

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه: لضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفاء والميزات والأهداف الخاصة بالأنشطة إذ يمكن من خلاله الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يوفق مرونة تساعد الأنشطة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زدة حماس العاملين بالأنشطة:

إن هذا الأمر ضروري لغ الأهمية، فإن دراسة الأنشطة الرضوية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه الأنشطة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، ما إذا بتصرف الأفراد بصورة معينة،

¹ - د- عفاف عبد الم نعم: مرجع سبق ذكره، ص27.

وهناك حكمة تقول أنه يم كنك أن تقود حصا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكات والموارد تزود بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها أن تحس العاملين في نشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع فضل الطرق والصور و

C لتالي يتحقق الإشباع قل جهد بكن وأقل تكلفة.

ه- تطوير بآلف ألوان الماء مارسة الر

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي

يقبل عليها الأفراد والارتقاء ————— هذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى راحة
المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة

لإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

و- زيادة أعداد الممارسين:

بما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرضوية يصنع أيدي المسؤولين على
نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد
ممكن من الأفراد للاستمتاع بمشاركة في تلة الأنشطة الرضوية.

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد تمتع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا تمتع ومن خلال
دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد تمتع مما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن الخصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق
فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية
للمواطنين \$\$\$

خلاصة:

إن تطور الأنشطة الرضوية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من

حيات الخدمات أو من الناحية

الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه الأنشطة الرضوية وتوقيع أهدافها يعتمد

لدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة الم سيرة له ما والبادئ الأساسية التي يتمسك

_____ الم شرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرضية حيث أن الم شرف
هو أدري وأعلم. ما يجب أن تاج إليه هاته الم نشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الم نشأة
الم راد تقيقها والوصول إليها.



الجانب التطبيقي

الفصل الأول:

إجراءات البحث الميدانية

تمهيد:

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها اختير المنهج المتبع في هذا البحث وكذا إجراءاته والعينة التي تم اختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

1- الطرق المنهجية للبحث:**1-1- الال المنهجية :**

تم توزيع استبيان المنهجية للإداريين في المنشآت التالية:

- ديوان مركب المنهجية الرضات (بسكرة)

- مركب اولادجلال (المنهجية النصف الاولي)

- المركب الجوارى سيدي خالد

1-2- الال الزمني :

شرعنا في إنجاز هذا البحث من بداية 15 مارس 2016 الى غاية 15 ماي 2016.

1-3- عينة البحث:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا "بختيار عينة من المنشآت عشوائية أي أننا لم نخص العينة بخصائص أو مميزات وذلك لسببين:

- العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لألا لاخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث.¹

- العينة العشوائية تكون أبسط طرق اختيار العينات.

1-4- ضبط أفراد العينة:

وتتكون من 30 إداري موزعين على إدارة المنشآت التالية: مركب بسكرة 10، مركب أولاد جلال 10، مركب سيدي

خالد 10.

1-5- ضبط متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل: الإدارة الرضات

المتغير التابع: تفسير المنشآت الرضوية

تعريف المتغير المستقل: وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، دراسته قد

تؤدي إلى معرفة أثره على متغير آخر

¹ - خير الدين علة عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي ، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص 58.

تعريف المتغير التابع: يعرف أنه المتغير الذي يتغير نتيجة تغير المتغير المستقل

2- المنهج المتبع:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى آيئه قصد الوصول إلى النتائج.¹

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصدنا ليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتد على المنهج الوصفي الذي يتص به مع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كينيا وتعبير كمي فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

بتمتع البحث :

إن اتمتع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها سواء كانت وحدات على شكل بتموعات (كلا دارس، الثنوابت...) وبذلك فتمتع بتمثل حجم البتموع

وبتمتع بتمثلنا هذا يشمل بعض الإداريين في المنشآت الرضوية لولاية بسكرة ويصل حوالي 60 إداري.

2-1- أدوات وتقنيات البحث:

وقع اختيار في هذا البحث على التقنية الساندة والشائعة وهي الاستبيان كأداة بتمتع مع البيانات والذي وجدها بتمتع بتمتع طريقة للتحقق من إشكالتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة بتمتع مع البيانات دف الحصول على إجابات عن بتموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في بتمتع وبتمتع أعد لها ذا الغرض، ويقوم البتموثن بتسجيل إجابات بتمتع أنفسهم."

ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البتموثن الاجتماعية والبتموية الرضوية، كما يستعين البتموثن كثير ا/ذ الأداة، نظرا لكوا اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتمتع بتمتع الاستمارات الاستبائية واعتمد في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 16 سؤال وتتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المعلقة.

¹ - محلفور السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الم وصل، 1980، ص 42.

- الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء أي رأي والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

- الأسئلة المفتوحة:

في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أساتذة في (تمتع).

- الأسئلة الاختيارية:

هذا النوع من الأسئلة يعطى جدولاً عريضاً للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهداً فكرياً كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال لإضافات أخرى مكنة

- الأسئلة النصف مفتوحة:

في توي هذا النوع من الأسئلة على نصفين ، النصف الأول يكون مغلقاً أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص.¹

2-2 الطريقة الإحصائية:

تساعد هذه الطريقة على تحليل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمد في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات على القاعدة الثلاثية وذلك لاستخراج الحاصل على نسب المعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:

النسبة المئوية = عدد التكرارات $\times 100$ / عدد أفراد العينة

A \longrightarrow % 100

X \longrightarrow B

X: النسبة المئوية

A: عدد الإجابات (عدد التكرارات)

B: عدد أفراد العينة

¹ خير الدين علة عويس: مرجع سبق ذكره، ص 55.





الفصل الثاني:

عرض ومناقشة النتائج

المحور الأول: التخطيط.

السؤال الأول: ما مدى أهمية التخطيط في تحسين تفسير المنشآت الرضية؟

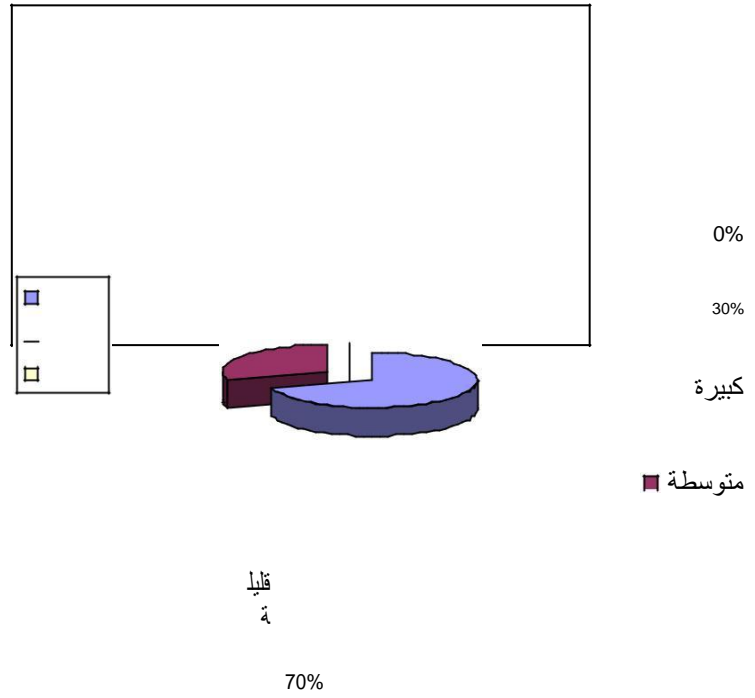
رضية؟.

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التخطيط في تحسين تفسير المنشآت الرضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
كبيرة	21	70
متوسطة	09	30
قليلة	00	00
اموع	30	100

جدول رقم 01: يبين أهمية التخطيط في تحسين تفسير المنشآت الرضية.

ضحية.



الرسم البياني رقم **01**: يبين أهمية التخطيط في تحسين تسيير الأنشطة الرضحية عرض
وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة داخل الأنشطة
أما لنسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل الأنشطة.
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج أن تحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في تسيير الأنشطة الرضحية
ضحية وله دور في تحسين تسيير الأنشطة الرضحية.

السؤال الثاني : هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين تفسير المنشآت الرضوية؟

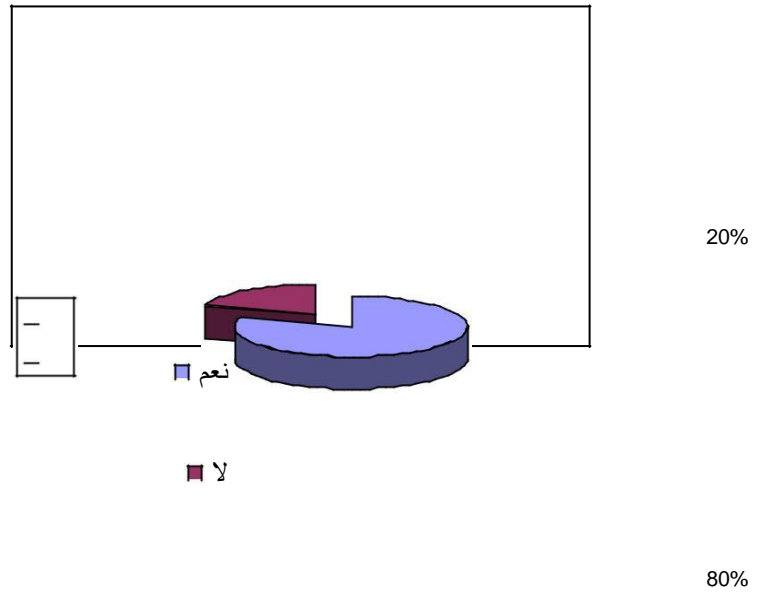
رضوية؟.

الغرض من السؤال: معرفة مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين تفسير المنشآت الرضوية أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	24	80
لا	06	20
الموع	30	100

جدول رقم 02: بين مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين تفسير المنشآت الرضوية

ضحية أم لا .



الرسم البياني رقم 02 يبين : مكانة التخطيط الجيد إن كان يساعد على تحسين تفسير المنشآت الرضحية

أم لا

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد على تحسين تفسير المنشآت الرضحية، أما النسبة الثانية الم قدره بـ 20% يعتبرون التخطيط الجيد لا يساهم في تحسين تفسير المنشآت الرضحية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج الم تحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط الجيد يساعد ويساهم في تحسين تفسير المنشآت الرضحية .

السؤال الثالث: هل وضع تفصيلات خطط الـ 11 وارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحميل الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين
تسيير المنشآت
الر

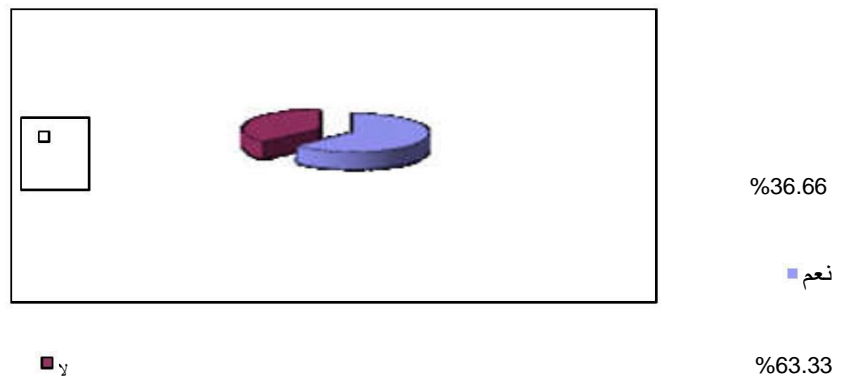
ضحية؟.

الغرض من السؤال: مدى أهمية وضع تفصيلات خطط الـ 11 وارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحميل الأداء على مستوى الأقسام في
المساهمة في تحسين تسيير المنشآت
الر

ضحية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	19	63.33%
لا	11	36.66
اموع	30	100

جدول رقم 03: يبين مدى أهمية وضع تفصيلات خطط الـ 11 وارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحميل الأداء على مستوى الأقسام في
المساهمة في تحسين تسيير المنشآت الرضحية .



الرسم البياني رقم **03** يبين مدى أهمية وضع تفصيلات خطط الم واردة (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام في المساهمة في تحسين تسيير المنشآت الرضية عرض وتليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **63.33%** من الإداريين يعتبرون أن وضع تفصيلات خطط الم واردة (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرضية، أما النسبة الثانية الم قدرة بـ **36.66%** لا يعتبرون وضع تفصيلات خطط الم واردة (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرضية.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج الم تحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون وضع تفصيلات خطط الم واردة (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرضية.

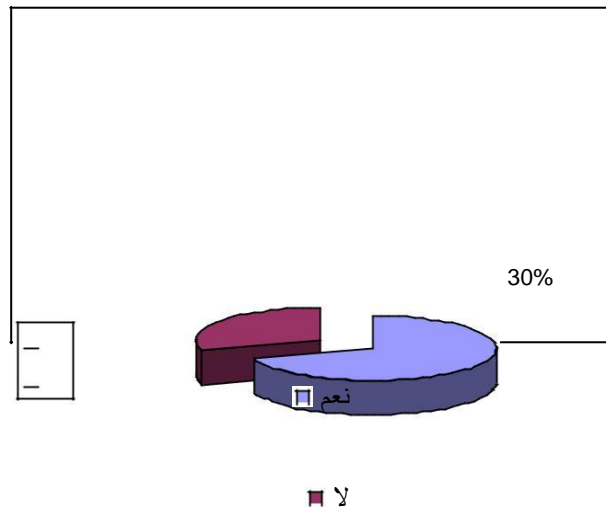


السؤال الرابع: هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	70
لا	09	30
الموع	30	100

جدول رقم 04: يبين دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة.



70%

الرسم البياني رقم 04 يبين دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة :

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف
المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون التخطيط ليس له دور في تحقيق أهداف المنشأة. الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المقدرة أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة.

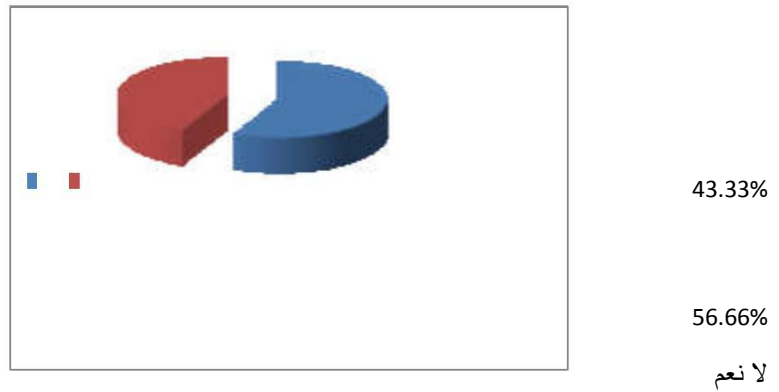


السؤال الخامس: هل تريد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة؟.

الغرض من السؤال: معرفة البرامج المُوَدَّية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	17	56.66
لا	13	43.33
الموع	30	100

جدول رقم 05: يبين البرامج المُوَدَّية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة .



الرسم البياني رقم 05: يبين البرامج المُوَدَّية إلى تحسين التسيير داخل المنشأة

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 56.66% من الإداريين يعتبرون أن تحدي البر امج يؤدي إلى تحسين التشغيل داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 43.33% يعتبرون أن تحدي البر امج لا يؤدي إلى تحسين التشغيل في المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المقدرة أعلاه في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحدي البر امج يعد أمراً مهماً في تحسين التشغيل داخل المنشأة.



المحور الثاني : التنظيم.

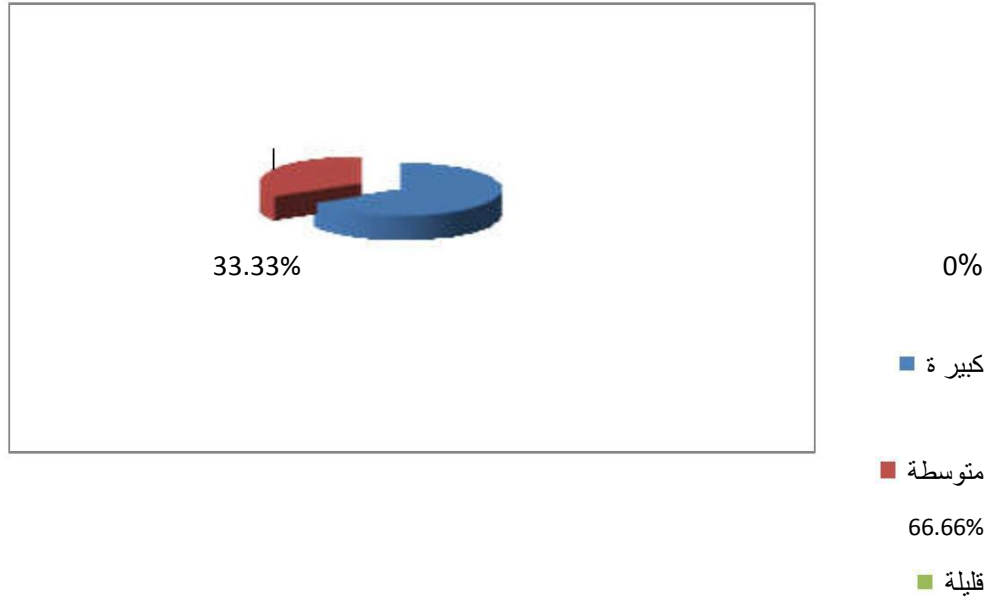
السؤال السادس: ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الر

ضحية؟.

الغرض من السؤال: مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الر ضحية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
كبيرة	20	66.66
متوسطة	10	33.33
قليلة	00	00
الموع	30	100

جدول رقم 06: يبين مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الر



الرسم البياني رقم **06** : يبين مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشآت الرضحية عرض
وتلخيص النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة **66.66%** من الإداريين يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة داخل
المنشأة أما لنسبة الثانية المقدرة بـ **33.33%** يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة الرضحية.
الاستنتاج:

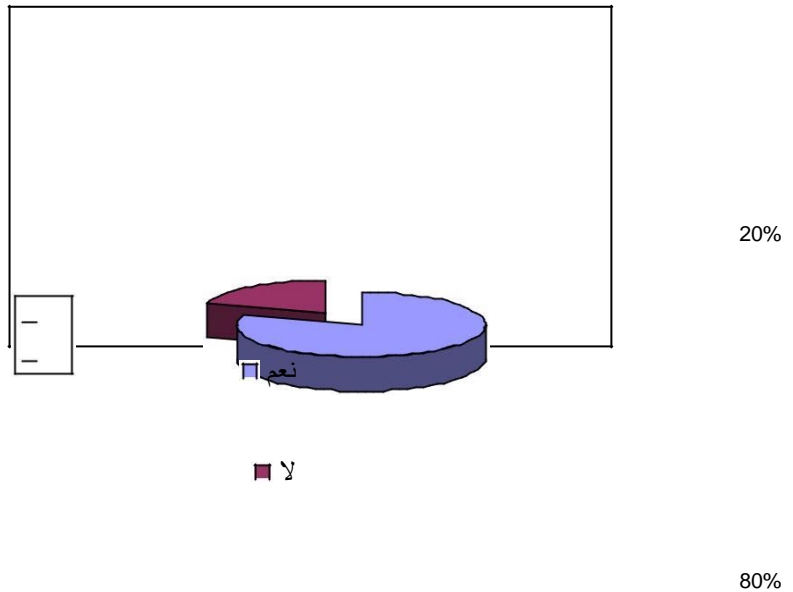
نستنتج من النتائج المقدرة أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في تسيير المنشأة الرضحية.

السؤال السابع: هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	24	80
لا	06	20
الموع	30	100

جدول رقم 07: يبين إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا .



الرسم البياني رقم 07: يبين إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا

عرض وتلخيص النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على

احترام الخطط والأهداف الموضوعة، أما النسبة الثانية الم قدرتها بـ 20% يعتبرون أن التنظيم لا يساعد على احترام

الخطط والأهداف الموضوعة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج الم تحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعة في المنشأة الرضوية.

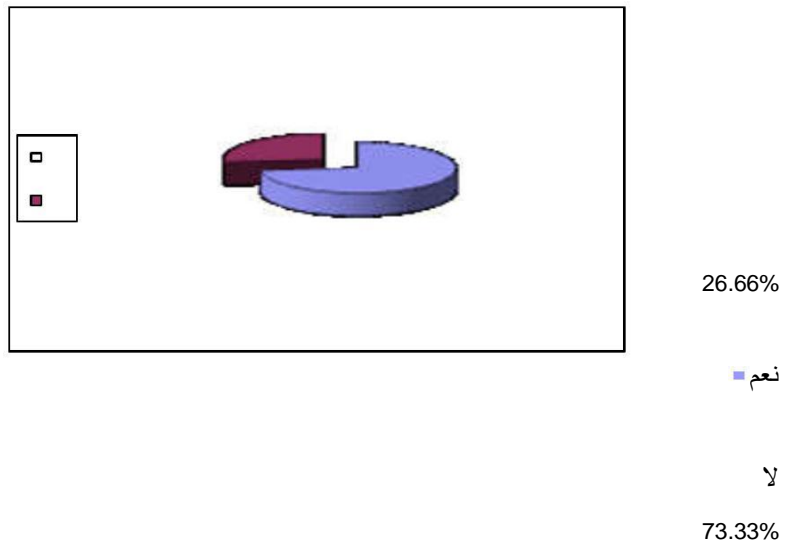


السؤال الثامن: هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتسييرها؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتسييرها أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	22	73.33
لا	08	26.66
الموع	30	100

جدول رقم 08: يبين إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتسييرها أم لا .



الرسم البياني رقم 08: يبين إن كان التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتسييرها أم لا :

عرض وتلخيص النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 73.33% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد

على تصميم مستويات العلاقات وتسييرها، أما النسبة الثانية 26.66% فيعتبرون التنظيم لا يساعد على

تصميم مستويات العلاقات وتسييرها.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المذكورة أعلاه في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتسييرها داخل المنشأة الرضوية.

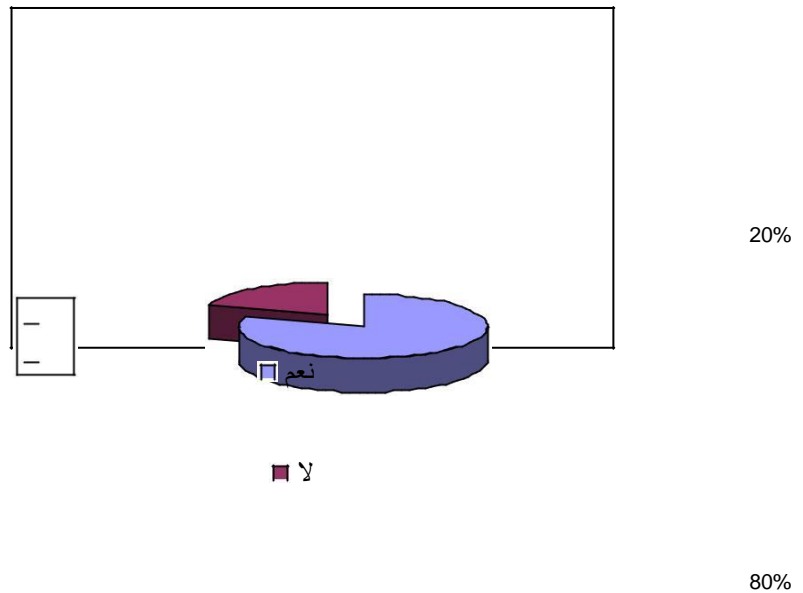


السؤال التاسع: هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	24	80
لا	06	20
الموع	30	100

جدول رقم 09: يبين إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة أم لا.



الرسم البياني رقم 09 يبين إن كان التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة أم لا .

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة الم قدرة بـ 80% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجيد

يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشأة، أما النسبة الثانية الم قدرة بـ 20% يعتبرون التنظيم الجيد لا

يعمل على سير العمل بصورة فعالة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج الم تحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة

فعالة داخل المنشآت الرغرض

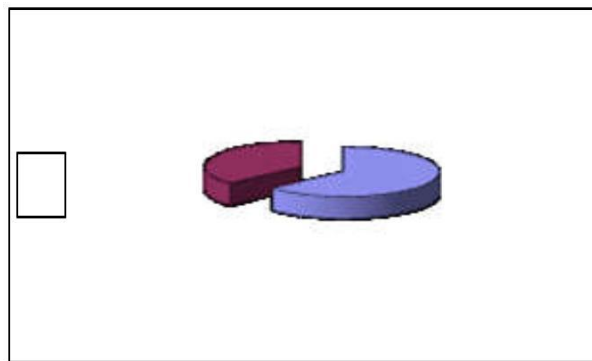


السؤال العاشر: هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد أم لا .

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	19	63.33
لا	11	36.66
الموع	30	100

جدول رقم 10: يبين إن كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد أم لا .



36.66%

■ نعم

■ لا

63.33%

الرسم البياني رقم 10: يبين إن كان كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد أم لا .

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.33% من الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة، أما النسبة الثانية الم قدره بـ 36.33% يعتبرون أن كتابة التقارير لا تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج الم تحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد داخل المنشآت الر ضية.



المحور الثالث: الرقابة.

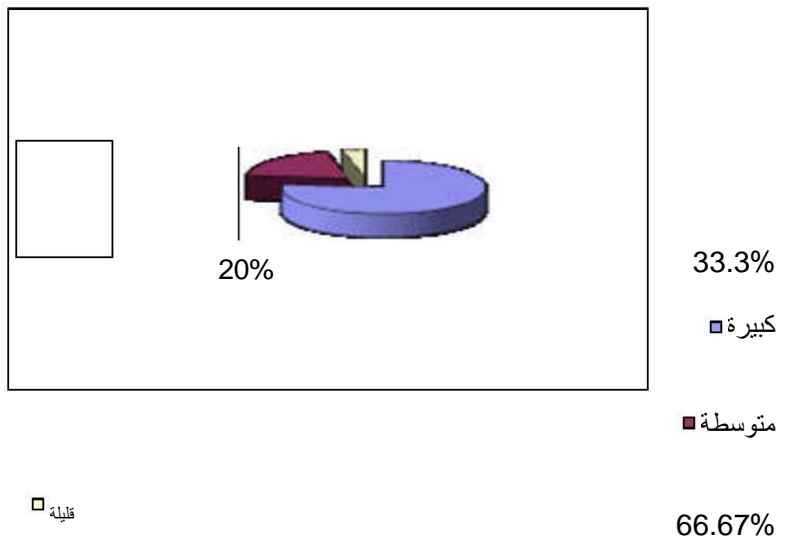
السؤال الحادي عشر: ما مدى أهمية الرقابة في تحسين تفسير المنشآت الرضوية؟

الرضوية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية الرقابة في تحسين تفسير المنشآت الرضوية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
كبيرة	23	76.66
متوسطة	06	20
قليلة	01	3.33
الموع	30	100

جدول رقم 11: يبين مدى أهمية الرقابة في تحسين تفسير المنشآت الرضوية.



الرسم البياني رقم 11: يبين مدى أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الرضوية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 76.66% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما لنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن الرقابة لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرضوية أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 3.33% يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها داخل المنشأة الرضوية.

الاستنتاج:

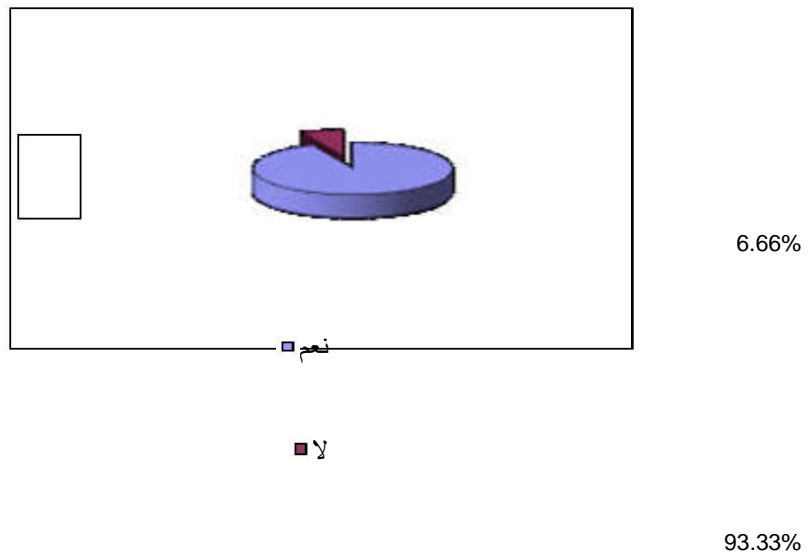
نستنتج من النتائج المقدرة أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرضوية

السؤال الثاني عشر: هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	28	93.33
لا	02	6.66
الموع	30	100

جدول رقم 12: يبين إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا.



الرسم البياني رقم 12: يبين إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93.33% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم

الأداء يساهم في تحسين مردود العمال، أما النسبة الثانية الم قدره بـ 6.66% يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء

يساهم في تحسين مردود العمال.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج الم تحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال داخل الم نشآت الر ضية.

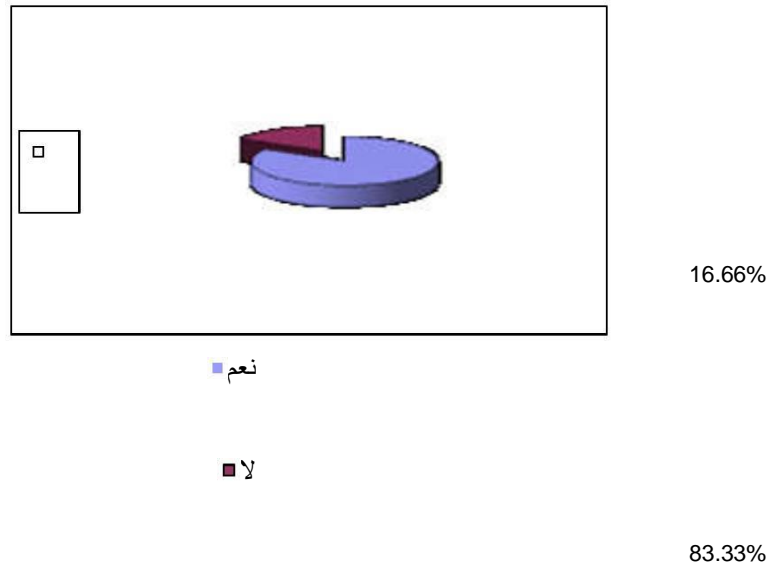


السؤال الثالث عشر: هل الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم		
لا	05	16.66
		اموع
		100
		30

جدول رقم 13: يبين إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.



الرسم البياني رقم 13: يبين إن كانت الرقابة تعمل على تسيير العمل تجاه أهداف المنشأة أم لا.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83.33% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة تعمل على

تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 16.66% يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل

اتجاه أهداف المنشأة.

الاستنتاج:

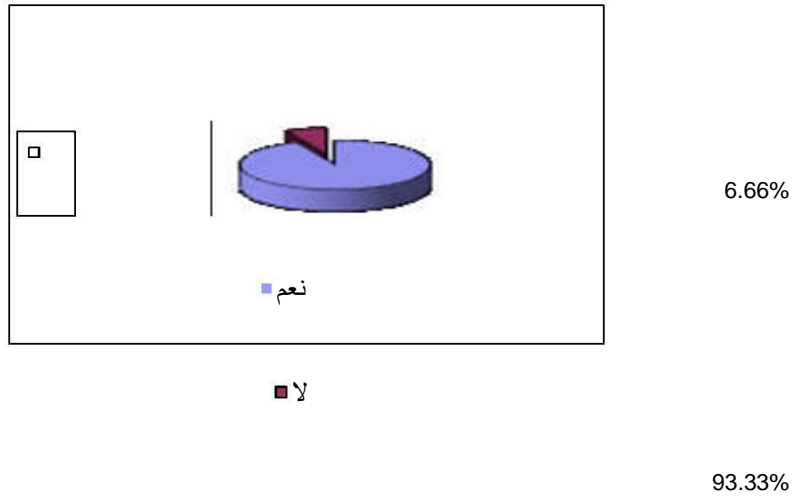
نستنتج من النتائج المذكورة أعلاه في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.



السؤال الرابع عشر: هل تزيد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تفسير المنشأة؟ الغرض من السؤال: معرفة إن كان تزيد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تفسير المنشأة أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	28	93.33
لا	02	6.66
المجموع	30	100

جدول رقم 14: يبين إن كان تزيد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تفسير المنشأة أم لا.



الرسم البياني رقم 14: يبين إن كان تزيد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين

تفسير المنشأة أم لا.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة الم قدرة بـ 93.33% من الإداريين يعتبرون أن تحديد المسؤولية لذوي

السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير الأنشطة، أما النسبة الثانية الم قدرة بـ 6.66% يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير الأنشطة الرضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج الم تحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير الأنشطة الرضية

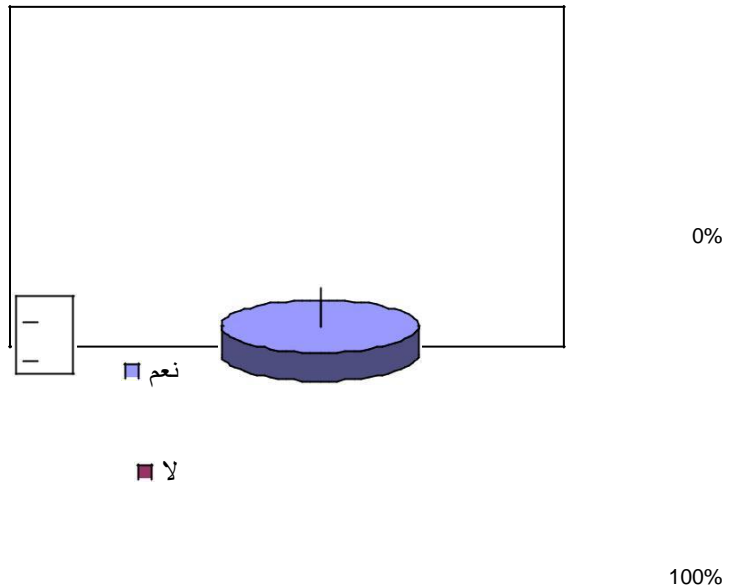


السؤال الخامس عشر: هل مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	30	100
لا	00	00
الموع	30	100

جدول رقم 15: يبين إن كانت مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا.



الرسم البياني رقم 15: يبين إن كانت مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا.

عرض وتلخيص النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرضوية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المسجلة تحصيلها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرضوية.

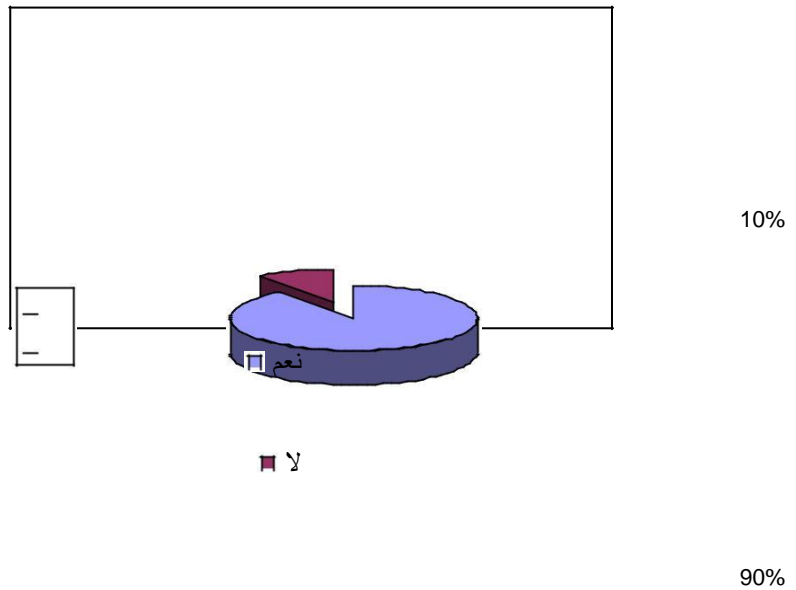


السؤال السادس عشر: هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا .

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	27	90
لا	03	10
الموع	30	100

جدول رقم 16 يبين معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا .



الرسم البياني رقم 16 : يبين معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ أم لا .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ، أما النسبة الثانية والـ 10% تعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج الـ 10% تحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ داخل المنشآت الرضوية.



1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى :

بعد عرض وتلخيص نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرضوية بمركب متعدد الرضات بسكرة ومركب اولادجلال ومركب سيدي خالد وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بثنا التي تقول: التخطيط ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرضوية.

ومن خلال الجدول في المحور الأول للتخطيط (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلاً أن التخطيط يلعب دوراً مهماً في تحسين تسيير المنشآت الرضوية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في :

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير .

- التركيز على الأهداف.

- الاستفادة القصوى من اقتصادات التشغيل.

- تسهيل عمليات الرقابة.

مبادئ التخطيط:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.

- مبدأ شمولية التخطيط.

- فعالية وكفاءة التخطيط. وهذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى .

مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتلخيص نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرضوية بمركب متعدد الرضات بسكرة والمركب متعدد الرضات اولادجلال والمركب متعدد الرضات سيدي خالد وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بثنا وانطلاقاً من الفرضية الثانية "التنظيم ودوره في تحسين تسيير المنشآت الرضوية" ومن خلال الجدول في المحور الثاني للتنظيم (1، 2، 3،

4، 5) تبين لنا فعلا أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرضوية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في -الرضوي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحدد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فيحدد أهداف الخطة والسياسات التي تدفع إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما. كما يخدم التنظيم الجديد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والادوية للمجموع الرضوية وأنشطتها ويتفق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المنشآت الرضوية. ركبنا تعدد الرضات بسكرة والمنركبنا تعدد الرضات اولادجالال والمنركبنا تعدد الرضات بسيدي خالد تم الوصول إلى أغلبية الخانات الثالثة "الرقابة ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرضوية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5، 6) تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرضوية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

والرقابة حسب مستوى توقيت القيام والتي تشمل:

- الرقابة الوقائية.

- الرقابة التاريخية.

- الرقابة المتزامنة. وهذا يخدم لنا الفرضية الثالثة.

خلاصة:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، و اعتماد على المنهج الوصفي أي استخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور الإدارة الرضوية في تحسين المنشآت الرضوية، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظيفتها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرضوية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تديد الأهداف.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرضوية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تديد المسؤوليات.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين المنشآت وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان، فالرقابة تدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع السلطات الإدارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرضوية.



أقترحات وتوصيات:

يتوقف مردود المنشآت الرضوية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربو أو رضيا على نوع الإدارة الرضوية إذ تعتبر الإدارة الرضوية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسييرها. المنشآت الرضوية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي مل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسيير داخل منشآتنا الرضوية.

- أن يتولى قيادة القطاعات الرضوية والمنشآت متخصصة في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرضوية.

- على المدير انتهاج السبل والوظائف المناسبة للائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرضوية.

- وضع إدارة رضوية تم بتكوين الإطارات في مجال التسيير والإدارة.

- تشجيع الأفكار الجديدة الفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرضوية وعلى كافة المستويات.

- تسيير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بدرجة 4خذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمنسبات التي تعيق تسيير المنشآت.

- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" دف هيل وصل إلى سير بين الإداريين على مستوى المنشآت.

- زدة الاهتمام لعنصر البشري داخل المنشآت.

- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.

خاتمة

خاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرضوية في تحسين تسيير المنشآت

الرضوية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم الجانب الميداني ، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة

الرضوية وجميع وظائفها تلعب دورا مهما ومميزا في الجانب التسييري للمنشآت الرضوية، لكن تبقى الإدارة

الرضوية تعيش تدي ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرضوية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام لعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

أولاً: انعدام الموهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرضوية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مما أدى إلى ذلك إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم وتحسين تسيير المنشآت الرضوية.

ثانياً: انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تطبيق التنظيم رقابة توجيهية، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة ويعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث.

وللخروج من هذا المستوى الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه لابد من الإسراع في:

- وضع خطط تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرضوية.

- التنظيم الجيد والحكم داخل المنشآت الرضوية.

- وضع أفضل الوسائل، الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرضوية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمة تنافسنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المطروحة في دور الإدارة الرضوية في تحسين تسيير المنشآت الرضوية.

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

قائمة المراجع

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 2- إبراهيم محمد مود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الم وسوعة العلمية للإدارة الر ضية وتطبيقا، ط1، دار الوفاء، 2003.
- 3- أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5، 1995.
- 4- أحمد ماهر: دليل الم مديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار الم معارف، القاهرة.
- 5- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001 - 2002.
- 6- الدكتور السعيد محمدمصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 7- السيد عليوة: سلسلة تنمية الم مهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
- 8- إيهاب صبيح محمديق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 9- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999.
- 10- الدكتور جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 11- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع الم قصود: الم وسوعة العلمية للإدارة الر ضية.الإمكات والم نشآت.
- 12- حسن شلتوت، حسن معوض:التنظيم والإدارة والبر بية الر 5ضية، القاهرة، دار الفكر العربي .
- 13- حسن مصطفى: العوامل الإدارية الم ترتبطة بنجاح الاتم ادات الر ضية، رسالة علمية.

14- حليم المنيري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرضوي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة

1991

15- خير الدين علا عويس: دليل البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر،

1997.

16- دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.

17- الدكتور طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرضية، ط1، مركز الكتاب للنشر

- 18- عادل حسن، ع الم نعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة الم عارف الإسكندرية 1964
- 19- عائدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاسر اتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي 1985
- 20- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، الم كتب العربي ، الإسكندرية، 1993
- 21- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربة البدنية الرضية، دار الفكر العربي ، مصر 2000
- 22- عفاف ع الم نعم درويش: الإمكات في التربة البدنية، منشأة الم عارف الإسكندرية، 1998.
- 23- الدكتور علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي ، القاهرة، 1997، مصر الجديدة، 1997.
- 24- فاروق عباس حيدر: تخطيط الم دن والقرى، ط1، 25- 1994. محلهو السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة والطباعة للنشر، الم وصل، 1980.
- 26- الدكتور محلهو افعي أبوراس: القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عام الكتاب.
- 27- محلهو فيق الطيب: مدخل للتسيير ، ج2، ديوان الم طبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 28- محلهو فيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط2، ديوان الم طبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 29- محلهو فيق محلهو الاجتماع منهج علمي، ط1، دار الم عارف الجامعية، القاهرة، 1986.
- 30- الدكتور محلهو فوس، الم وازMات التقديرية، ديوان الم طبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،

31- محفريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 32- 1999 - 2000 الدكتور مروان
عبد ايد إبراهيم: إدارة البطولات والنافسات الرضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.

33- الدكتور مروان عبد ايد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان،
2002

34- مفي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.

35- الدكتور مفي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرضية، المدارس، الجامعات، الأثرادات الرضية،
الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999

36- موسى اللوزي: تنمية الإدارية "الم فاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان، 2000.

37- محوقيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

قائمة المذكرات:

1- خيم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج ستعمال بعض الأساليب الكمية، قسم العلوم التجارية. فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.

2- دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2000.

3- لبيبي عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، فرع مالية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.

4- نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، قسم العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محموضياف المسيلة، دفعة 2003.

5- يوسف قليبي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، قسم العلوم التجارية، جامعة محموضياف، المسيلة، 2002.

الجرائد والمراسيم:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، حرر في 19/10/2005، العدد 71.

2- المرسوم التنفيذي رقم (91-416) المؤرخ في 2-11-1991. الجزائر.

3- يوسف يصاديق: القيادة والتسيير، التباين التكاملي، جريدة النبا، الجزائر العدد 271.

4- بوداودع اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرضية، قسم الإدارة والتسيير الرضي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية محموضياف المسيلة 2006.

الملاحق

استمارة استبان:

قصد معرفة عض الوظائف الإدارية التي تساهم في تحسين تسيير المنشآت الر اضة

1 طلب منك عز. ز الإدار الإجابة *ل موضوعة وصراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة

(X) أمام العارة التي تراها مناسبة وصائفة حسب رأ/ك من أجل التوصل إلى نتائج دقة تفيد

در استنا وشرأ لكم تفهم ومساعدتكم لنا.

وشرأ

معلومات شخصية:

- السن:
 - الجنس:
ذ ر
 - المستو التعا
- أنثى

مي:

تعلم ثانو
دراسات علما

تقني سامي في الر اضة

جامعي

المحور الأول:

1- ما مد أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الر اضة؟

بيرة متوسطة قليلة 2- هل التخطيط الجيد ساعد على تحسين تسيير المنشآت؟

لا

نعم

3- هل وضع تقصلات خط الموارد (الأفراد) وخط تطور وتحسين الأداء على مستوى

الأقسام ساهم في تحسين تسيير المنشآت الر اضة

لا 4- هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف

لا

نعم

المنشأة؟ نعم

5- هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير

نعم لا

المحور الثاني:

1- ما مد أهمية التنظم في تحسين تسيير المنشآت الر اضي؟

بيرة متوسطة قليلة

2- هل التنظم م ساعد على احترام الخط والأهداف

نعم لا

3- هل التنظم م ساعد على تصم

م مستويات العلاقات وتحسينها؟

لا نعم

4- هل التنظم الجدم عمل على سير العمل صورة فعالة؟

لا نعم

5- هل تامة التقارم تعد طرقة منظمة لتقيدم تقدم الأفراد

لا نعم

المحور الثالث:

1- ما مد أهمية الرقابة في تحسين تسيير المنشآت الراضة؟

بيرة متوسطة قليلة

2- هل مراقبة وتقيدم الأداء ساهم في تحسين مردود العمال؟

لا نعم

3- هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟

لا نعم

4- هل تحديد المسؤولية لذو السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة؟

لا نعم

5- هل مراقبة ومتابعة عملة التنفيذ تساهم في تحقيدم الأهداف المسطرة؟

لا نعم

6- هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟

لا نعم

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية.

هدف الدراسة: معرفة دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية.

مشكلة الدراسة: هل الموارد البشرية دور في تطوير المنشآت الرياضية.

- 1 هل التخطيط له دور في تطوير المنشآت الرياضية.
- 2 هل التنظيم له دور في تطوير المنشآت الرياضية.
- 3 هل الرقابة لها دور في تطوير المنشآت الرياضية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للموارد البشرية أهمية كبيرة في تطوير المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- 1 التخطيط الجيد يساعد على تطوير المنشآت الرياضية.
- 2 التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة داخل المنشآت الرياضية.
- 3 الرقابة تعمل تطوير العمل لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : و تمثلت عينة بحثنا على بعض الإداريين في مركب رياضي (مسيح نصف اولمبي) على مستوى دائرة

عين بسام عددهم 10 إداريين.

المنهج المتبع : استعملت المنهج الوصفي لأنه الأساس لمثل هذه المواضيع و انخضاع الدراسة للتحليل الدقيق.

النتائج المتوصل إليها:

إن للموارد البشرية أهمية كبيرة في تطوير المنشآت الرياضية

إن التخطيط الجيد يساعد في تحقيق أهداف المنشأة.

الرقابة تعتبر وسيلة إدارية تستطيع بها السلطات الإدارية كيفية تطوير الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

الطرق المنهجية للبحث:

1. المجال المكاني: تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في مركب عين بسام (مسيح نصف اولمبي)
2. المجال الزمني: شرعنا في هذا البحث من بداية 15 ماي 2018 إلى غاية 11 جويلية 2018.
3. عينة البحث: حرصنا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة و موضوعية و مطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخضع العينة بأي خصائص أو مميزات و ذلك لسببين.¹:
_العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث.
_العينة العشوائية لكونها ايسر طرق اختيار العينات.
4. ضبط أفراد العينة: و تتكون من 10 إداريين موزعين على إدارة مركب عين بسام.
5. ضبط متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل:الموارد البشرية.

- المتغير التابع:تطوير المنشآت الرياضية.

تعريف المتغير المستقل : وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة،
دراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.

¹خير الدين علة عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي ،ط1.القاهرة. مصر 1997_ص 58

الخاتمة:

عملنا في هذا البحث إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية. من خلال بحثنا النظري المدعم، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الموارد البشرية وجميع وظائفها تلعب دورا مهما و مميزا في تطوير المنشآت الرياضية