

مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري

لكرة القدم

أ. زريفي سليم*

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث تناولنا بالبحث عن مدى تأثير والدور الذي تلعبه كل من معيار التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق على تطوير الأداء الوظيفي للاتحاد الجزائري لكرة القدم. وفي الخلفية النظرية تناولنا ثلاث فصول الأول خاص بمعايير التسيير الإداري في المجال الرياضي والثاني متعلق بالأداء الوظيفي أما الثالث فيتعلق بالاتحاد الجزائري لكرة القدم. وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لحل الموضوع، ويشمل مجتمع البحث في دراستنا هذه مسيري وعمال الاتحاد الجزائري لكرة القدم والمنوط بهم مهمة تطوير الرياضة بصفة عامة و كرة القدم بصفة خاصة، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة قمنا باختيار عينة البحث بطريقة قصديه وشملت نصف عدد أفراد مجتمع البحث المتمثلين في الإداريين والمسيرين بالاتحاد فقط المعنيين بعملية التسيير الإداري (معايير التسيير الإداري) وهذا ما يتطابق ويتوافق مع موضوع الدراسة، ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وكان حجم العينة 51 مسيرا وعاملا.

واستخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية ثم قمنا بالتحليل الإحصائي لإثبات أو نفي الفرضيات توصلت الدراسة إلى: لمعايير التسيير الإداري من (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وتنسيق) تأثير كبير على تطوير الأداء الوظيفي الرياضة للاتحاد الجزائري لكرة القدم.

الكلمات المفتاحية: معايير التسيير الإداري، تطوير الأداء، الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

Summary of the study

The aim of this study is to know the extent of the standards of the administrative management on the development of the performance of the Algerian football federation, Along this study, we searched for the extent of the impact and role of the standard of planning, management guidance and

* معهد التربية البدنية والرياضية - جامعة أكلي محند اولحاج - بالبويرة - البريد الالكتروني: zarifisalim87@gmail.com



oversight of coordination to develop the performance of the Algerian football federation. In the theoretical background we dealt with three chapters: the first concerns the criteria for administrative management in sports, the second concerning the performance and the third relate to the Algerian football federation. To solve the issue, includes the leader of the league and in our study we based on the Algerian descriptive analytic approach of football and assigned to their task of the development of sports in general and football in particular, because of the little study, we have selected a sample of search with a deliberate that met, which includes half the members of the study, we didn't provide them with any kind of advantages, the sample was formed by 51 leaders and workers. And we used the questionnaire as a tool to collect information, then we made a statistical analysis to prove and disprove the hypotheses, the study led to:

The standards of administrative management (planning, organization, coordination, and control) have a big impact on the development of the performance of the Algerian football

مقدمة: أصبحت الرياضة بصفة عامة وكرة القدم بصفة خاصة ظاهرة اجتماعية ذات أبعاد عالمية ، لا تعترف بالحدود فغدت في تطور مستمر وارتقت بها الإنسان فتطورت في شكل ملحوظ ، بسبب اهتمام وتركيز الباحثين من مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية ، وذلك بوضع أسس علمية تركز على تحكم جيد في عملية التسيير الإداري. ولذا تتكون العملية الإدارية في أي هيئة أو منظمة كانت من خمس معايير لتسيير الإداري وهي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة والتسيق (خالد محمد عبد العزيز ، 2001 ، ص4) ، وتتطلب هذه المعايير العديد من الشروط والمبادئ. وقد يبدو لأول وهلة أن هذه المعايير سهلة ويمكن التحكم فيها من قبل القائمين على العملية الإدارية الذين لم يدرسوا علم الإدارة معتمدين على خبرتهم الشخصية التي لا أساس علمي لها في الغالب ، وكذلك وفقا لمدخل إدارة الجودة الشاملة (إدارة معايير التسيير الإداري) فإن هناك العديد من النظم التي أصبحت تقليدية في توجهها لإدارة الموارد البشرية حيث أضحت لا تتناسب مع الفلسفة الرامية نحو تحقيق التحسين والتطوير المستمر في الأداء في ضوء فلسفة إدارة معايير التسيير الإداري ومن أهم هذه النظم هو نظام تقويم الأداء الوظيفي ، ويرى رواد الجودة في المجال الإداري ضرورة تطويره ليتناسب مع هذا المدخل ، ويعكس مبادئ وأهدافه ، حيث يروا أن هذا النظام والمطبق عادة في المنظمات والهيئات التي تتبع الهرم التقليدي للسلطة هو العائق الأول نحو تحقيق التحسن المستمر في إدارة الأفراد والمنظمة لأنه يفشل في التخطيط للأداء والرقابة عليه من

خلال التقييم والذي يفرز سلبيات عديدة نحو توجهات لدى القيادة الصاعدة التي تتولى مقاليد إدارة الهيئات والمنظمات.

إن العديد من الهيئات والمنظمات والاتحادات الرياضية التي تتعرض للفشل يعود سببها الرئيسي إلى سوء العملية الإدارية ، حيث نجد الطاقم الإداري يتخبط في العشوائية والاعتباطية في تطبيق معايير التسيير الإداري ، حيث أن الاتحادات والمنظمات لا تطبق مبادئ التخطيط السليم ولا تعتمد إلى وضع خطط دقيقة ومفصلة للوصول إلى أهدافها مما يجعل أغلب القرارات المتخذة غير صائبة.(إبراهيم أحمد عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي ، 1999) ، ناهيك عن غياب عملية التنظيم السليم والوصف الوظيفي الدقيق الأمر الذي يضيف نوعاً من الفوضى وعدم التنسيق بين مختلف المصالح ، بالإضافة إلى غياب عملية الرقابة الفعالة التي تفرض نوعاً من الصرامة في أداء المهام والواجبات بأكثر فعالية ممكنة ، ولابد لمثل هذه العوامل أن تؤدي إلى إضعاف أداء المورد البشري وعجز المنظمة (الاتحاد) عن تقديم المطلوب منها وبالتالي عدم تحقق الهدف المنشود وهو تطوير الرياضة. ويعتقد الباحث من خلال إطلاعه على بيئة العمل الداخلية وما لاحظته من بيئات خارجية مماثلة وما تعلمه من علم تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية أن المشكلة الأساسية لتدني مستوى الأداء لعمال هذه الاتحادات (المنظمات) هي مشكلة إدارية أصلاً ، وعليه يطمح الباحث إلى معرفة ما إذا كان هناك فعلاً لمعايير التسيير الإداري تأثير على تطوير (تحسين) مستوى الأداء لعمال وموظفي هذه الاتحادات(المنظمات).

1- الإشكالية: تعتبر الرياضة كمجهود عضلي وذهني لازم حياة البشرية منذ القدم ، ونظراً لما أوحى به واقع المجتمعات البشرية قديماً وحاضراً من اهتمام جميع شرائح المجتمع ، وذلك في زمن اتسع فيه الاستهلاك الإعلامي للنشاط الرياضي ، مما نتج عنه زيادة في وعي الجماهير وأفرز لدى الممارسين أحياناً أخلاقيات تجاوزت الهدف النبيل إلى الطموح الذاتي ، وما ميّز الساحة الرياضية في بلادنا خلال السنوات الأخيرة هو الإقبال المتزايد على الممارسة الرياضية بمختلف أنواعها ، إذ أضحت لزاماً مواكبة التطورات المطردة للرياضة ذات المستوى العالي والتي أصبحت صناعة تتطلب استثمارات هامة في مجالات متعددة. وبدخول ثقافة الاحتراف إلى المجال الرياضي تغير مفهوم الرياضة من لعبة إلى مهنة قائمة بذاتها شأنها شأن سائر المهن المتعارف عليها فتحوّلت الأندية الرياضية من جمعيات إلى مؤسسات تجارية ذات طابع رياضي هدفها الاستثمار في هذا المجال الشيء الذي أدى بالدول المتطورة إلى إنشاء هيئات ومدارس خاصة

ومنشآت ومركبات رياضية وأشخاص يهتمون باكتشاف وانتقاء اللاعبين والتكفل بهم من جميع النواحي المادية والمهنية والاجتماعية قصد الوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز المهاري والبدني من أجل تحقيق أفضل النتائج ، هذا ما أدى بالقائمين على هذا النمط من الرياضة إلى البحث على أحسن الطرق العلمية وتوظيفها في المجال الرياضي ، فالعلم الآن أصبح له دور مهم في الرياضة ، وبالتالي فالدول التي تغفل عن تطبيقات العلوم في كافة أوجه النشاط الرياضي حتما سيكون مستوى منتخباتها الرياضي متدهورا وتذيل ترتيب التصنيف العالمي فاسحة المجال للدول التي تولي هذا الجانب قدره من الأهمية.

ولهذه الأسباب ازداد الاهتمام بالإدارة وخاصة الإدارة والتسيير الرياضي في المؤسسات والهيئات الرياضية خلال العقدين الماضيين على المستوى الحكومي والخاص ، وأخذت ممارساتها تزداد وفقا لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض ، وأخذ المعنى لها يتضح لمختلف العاملين في المجال الإداري باعتباره المحور الرئيسي الذي تدور حوله العلوم الاقتصادية والاجتماعية والرياضية ، ويشي (الراسبي ناصر بن هلال ، 2004) أن إدوارد ديمينج (Deming) يؤكد في نظريته بأن الإدارة تؤثر في سلوك العاملين وفي تحسين الممارسات وتنوعاتها للمهمة الواحدة ، وهي تزودنا بإطار مرجعي يمكننا من وضع اقتراحات للتحسين في (المدخلات ، والعمليات ، والمخرجات) ، ولا تختلف الإدارة في المجال الرياضي عن الإدارة في المجالات الأخرى في كونها وسيلة كما أنها تتفق مع الإدارة بوجه عام في عناصرها (معايير التسيير الإداري) الأساسية وهي التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق ، حيث يشير (حسني صبحي ودرويش كمال ، 2004) نقلا عن دافت (Deft) في مفهومه للمؤسسة الرياضية بأنها مؤسسة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى ، محددة البناء بحيث يكون مدرك وملموس وتحدد بداخله الأقسام والشعب واللجان المختلفة للمؤسسة (الهيئة) وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمستويات لكافة الإدارات والأقسام. وتعد الإدارة من أبرز التطبيقات العلمية التي شقت لنفسها طريقا في هذا المجال ، إذ أصبحت جزء لا يتجزأ من العملية الرياضية ، حيث أنها تطورت من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم حتى أصبحت علما مستقلا يتم تعلمه وتطويره ، ولعل أبرز هذه الجهود ما جاء به المفكر الفرنسي هنري فايول (1925 - 1941) الذي استحدث الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة ، منها موضوع الوظائف الإدارية (معايير التسيير الإداري) ، حيث ذكرها في كتابه النظرية الكلاسيكية للإدارة أن

الوظائف (المعايير) الأساسية للإدارة (التسيير الإداري) هي خمسة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه أو إصدار الأوامر ، الرقابة والتنسيق). في حقيقة الأمر أن لمعايير التسيير الإداري أهمية كبرى في أي إدارة سواء كانت مؤسسة اقتصادية أو هيئة رياضية وتتمثل هذه الأهمية في كونها تعد الحجر الأساسي في بناء أي إدارة أو بلوغ أي هدف وذلك نظرا لمكوناتها المتمثلة في: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة والتنسيق. وهي معايير متكاملة يكمل بعضها بعضا ولا يمكن الفصل بينها كون هذا الفصل يؤدي إلى حدوث خلل وبدوره يؤدي إلى عدم تحقق الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه. من هنا ظهر هناك منظور عالمي جديد للمنظمات والهيئات لكي تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى ، ويطلق العنان للموارد البشرية للإبداع والتفنن في تحقيق أفضل النتائج (السالم مؤيد وحرشوش عادل ، 2002) ، ومنه ازدادت الحاجة لتبني المنظور الجديد للإدارة والتركيز على تطوير قيادات جديدة وإعادة تصميم العمل والمنظمات والهيئات ، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكانياتهم (بهاء الدين ، حسين كامل ، 1997).

كما أن تطوير الأداء بأعلى درجة الكفاية لا يتم إلا من خلال إتباع الأسلوب العلمي للإدارة منهجا والذي يتطلب عادة استخدام ما توصلت إليه البحوث العلمية في هذا المجال. ولعل أبرزها مبادئ (محاور) علم النفس التنظيمي التي تمخضت عنه معايير تسيير الموارد البشرية و المنشآت (المنظمات) الرياضية ، مبادئ تنظيم العمل ، التخطيط الإستراتيجي لسياسة الهيئة أو المنظمة المتمثلة في (الاتحادية أو المنشأة) ، تقييم الأداء.....إلخ.

والاتحاد الجزائري لكرة القدم هو هيئة رياضية يسعى للنهوض برياضة كرة القدم والرقى بها إلى أعلى الدرجات من التطور ، ويبدوا جليا أن نجاحه في تحقيق هدفه المتمثل في تطوير رياضة كرة القدم مرهون بمدى استخدامه لإدارة علمية قائمة على المعايير التسيير الإداري متمثلة في التخطيط والذي هو عبارة عن نظرة مستقبلية لما سيكون عليه المستقبل وتسخير أحسن الظروف لاستغلال أحسن الإمكانيات التي تؤدي إلى تطوير رياضة كرة القدم ، بالإضافة إلى وظيفة التنظيم التي تتمثل في وضع كل الظروف المحيطة بالعمل في أحسن الصور التي تؤدي إلى تحقيق الهدف كتحديد المهام وتجزئتها وتحديد المسؤوليات ووضع هيكل تنظيمي وغيرها ثم تليها وظيفة أو معيار التوجيه والمتمثل في إرشاد الأشخاص الفاعلين في العملية الإدارية والإشراف عليهم والتواصل معهم بمختلف



الوسائل لضمان الوصول إلى تحقيق الهدف وهو تطوير رياضة كرة القدم ، وفي الأخير وظيفة الرقابة فهي عبارة عن محطة مراقبة ومتابعة لتقدير مدى التقدم في انجاز المخطط المسطر لتطوير رياضة كرة القدم ، و لكن لكي يتحقق هذا التطور على المستوى الرياضي يجب الاعتماد على معيار التنسيق بين جميع مكونات الهيئة أو المنظمة من خلال إضفاء عليها جو من التكامل والتعاون في ما بينها.

وفي ضوء ما سبق اعتمد الباحث على المقاربة التحليلية لكشف دور وتأثير أبعاد معايير التسيير الإداري (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، رقابة ، تنسيق) على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ، وعليه كان التساؤل العام كالتالي: ما مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ؟ ومنه تتفرع التساؤلات الموالية:

- ما مدى تأثير معيار التخطيط على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ؟
- ما مدى تأثير معيار التنظيم على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ؟
- ما مدى تأثير معيار التوجيه على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ؟

- ما مدى تأثير معيار الرقابة على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ؟
 - ما مدى تأثير معيار التنسيق على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ؟
. الفرضية العامة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حيال تأثير معايير التسيير الإداري (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التنسيق) على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

- . الفرضيات الجزئية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التخطيط على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنظيم على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التوجيه على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار الرقابة على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنسيق على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

2 - متغيرات البحث : المتغيرات المستقلة (معايير التسيير الإداري): التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق. المتغير التابع : تطوير الأداء (الأداء الوظيفي).

3 - أهداف البحث: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى قياس ما هو قائم بالاتحاد الجزائري لكرة القدم في ما يتعلق بدرجة ومستوى تطبيق معايير التسيير الإداري ، ومحاولة وضع تصور لكيفية تحقيق تطوير أدائه بما يتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة به.

4 - تحديد المفاهيم والمصطلحات:

. معايير التسيير الإداري : يرى الباحث أنها مجموعة من العناصر أو المبادئ التي يعتمد عليها المسIRON أثناء عملهم ، والتي تمثل الحجر الأساسي في أي مشروع تسعى الإدارة إلى تحقيقه ، تعددت هذه العناصر حسب تعدد النظريات والباحثين في المجال الإداري ، واعتمد الباحث على أهمها في بحثه وهي: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة والتنسيق ، وهذا رأي أغلب الباحثين منهم: جمال الدين عويسات ، هنري فايول ، حسن شلتوت ، حسن معوض.

. تطوير الأداء: هو ذلك الانجاز الذي يحققه الفرد في مجال وظيفته في الوقت المحدد وفقا للمعايير المحددة.

. الاتحاديات الرياضية الوطنية: هي عبارة عن جمعية ذات صبغة وطنية وقانونية تظم مجموع الرابطات والنوادي الرياضية المنظمة إليها وتقوم بتنسيق ومراقبة أنشطتها في حدود اختصاصاتها ، وتكون الاتحادية حسب طبيعة أنشطتها إما متعددة الرياضات (وهو ما نجده غالبا في الرياضات القيادية) ، أو متخصصة في نشاط واحد. وتؤسس الاتحادية الرياضية الوطنية طبقا لأحكام القانون رقم 90 - 31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411هـ الموافق ل 04 ديسمبر 1990 م ، وطبقا لمعايير تحدد بقرار من الوزير المكلف بالرياضة تؤخذ بعين الاعتبار عدد الرابطات والنوادي وحاملي إجازاتها ، كما أنه لا يمكن أن تؤسس أو تعتمد على الصعيد الوطني أكثر من اتحادية واحدة ، حسب الفرع الرياضي أو قطاع الأنشطة.

5 - الدراسات السابقة والمرتبطة:

(1) دراسة قامت بها أسماء مصطفى أحمد أبو حمد: بعنوان { معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) في الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة من وجهة نظر إدارة الأندية والمدربين } ، دراسة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، سنة 2013. هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) لدى اتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم الاعتماد على مقياس الجودة الشاملة كأداة لجمع المعلومات ، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)



لتحليل النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين جاءت متوسطة ، وأن أدنى مستوى كان في مجال القيادة الإدارية ثم يليها مجال التوجيه وأعلى مستوياتها كانت في مجال التخطيط والتنظيم.

(2) دراسة الرقاد و المنصور(2009): قام الرقاد و المنصور بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على { واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة(معايير التسيير الإداري) في الاتحادات الرياضية من وجهة نظر رؤساء الأندية } ، تم الأخذ بعين الاعتبار كامل مجتمع الدراسة بطريقة الحصر الشامل والبالغ عددهم (35) رئيسا ، استخدم الباحثان أداة لقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية تكونت من (23) فقرة ، خضعت لمعامل الصدق والثبات ، وبعد التحليل الإحصائي أشارت نتائج الدراسة أن هناك إلمام مرتفع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية بمفهوم الجودة الشاملة(معايير التسيير الإداري) واتجاهات إيجابية حول معايير التطبيق للجودة الشاملة(معايير التسيير الإداري) في الاتحادات الرياضية ، ومعوقات كثيرة ومتنوعة تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) في الاتحادات

(3) دراسة قامت بها افر وجن غنية: بعنوان (التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي) دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي ، حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر ، وهي دراسة في إطار نيل شهادة الماجستير ، سنة 2008 ، معهد التربية البدنية والرياضية ، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع المتغيرات العالمية.

- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء الرياضي.
- الكشف عن كيفية تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأواسط النخبوية لكرة القدم.

- التعليق على الدراسات السابقة و تحليلها في ضوء الموضوع المعالج:

من خلال ما تم عرضه من دراسات وبحوث سابقة حول مفهوم معايير التسيير الإداري(الجودة الشاملة) فقد بينت هذه الدراسات أهمية تطبيق معايير التسيير الإداري في الاتحادات والمنظمات والمؤسسات الرياضية ، ومدى النجاح الذي حققه هذا المفهوم الإداري للارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات والمنظمات.

كما ركزت معظم الدراسات السابقة على العوامل الإدارية من زوايا مختلفة ومن جهات نظر مختلفة ، فمنهم من ركز على مشكلات العمل الإداري المرتبطة

بعناصر الإدارة ومنهم من تناول موضوع معايير التسيير الإداري بطريقة انفرادية أي كل معيار على حدى ، كما سعت إلى تسليط الضوء على الصعوبات والمعوقات التي تواجه تنفيذ هذا النظام الإداري ، وقد أشارت الدراسات إلى أن هناك بعض المنظمات حققت نجاحا باهرا و تقدما مستمرا شاملا يتوافق مع معايير التسيير الإداري (معايير الجودة الشاملة) مثل دراسة (الرقاد و المنصور ، 2009) ، كما يلاحظ شبه الإجماع بين هذه الدراسات على أن تطبيق معايير التسيير الإداري من خلال محاولات تطبيقها ، كان متوسطا في معظم الحالات وهذا يتفق مع نتائج دراسة محمد و آخرون (2009) ودراسة أسماء مصطفى أحمد أبو حمد (2013).

كما أوصت جميع الدراسات السابقة بضرورة تطبيق مبادئ ومعايير التسيير الإداري في جميع الميادين الرياضية وغيرها ، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة ، وقد أوصت الدراسات إلى تطوير المفاهيم المتعلقة بها وتحسين ظروف تطبيقها ، ولاسيما في مجال توفير الخدمات اللازمة للهيئات والمنظمات و(الاتحاديات) مثل دراسة إفروجن غنية ، (2008) ، لذلك فقد قُدمت تلك الدراسات والبحوث ترجمة واضحة لمفهوم نظام معايير ومبادئ التسيير الإداري (نظام إدارة الجودة الشاملة) و وضعت قاعدة معلوماتية ومعرفية لتاريخ وتطور هذا النظام الإداري الذي استفادت الدراسة الحالية منه ، وقد استطاع الباحث من فهم أعمق لموضوع الدراسة وصياغة المشكلة بصورة تتناسب مع طبيعتها ، والعمل على صياغة أهدافها وأسئلتها ، واختيار المنهجية السليمة وتحديد أبعاد ومجاور الدراسة التي تم من خلالها صياغة فقرات الاستبيان ، بحيث يمكن من خلالها قياس مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

.المنهج المستخدم في البحث: بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

.مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث من مسيري وموظفي وعمال الاتحاد الجزائري لكرة القدم والبالغ عددهم (101) فرد والمنوط بهم مهمة تطوير أداء الاتحاد بصفة خاصة والرياضة بصفة عامة ، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة قمنا باختيار عينة البحث بطريقة قصديه وشملت نصف عدد أفراد مجتمع البحث المتمثلين في الإداريين والمسيرين فقط المعنيين بعملية التسيير الإداري (معايير التسيير).

.أداة الدراسة (البحث): تم تصميم استبيان حول تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم وقد صمم مقياس ليكرت

الخماسي ذي الأوزان الخمسة (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة)

.الأدوات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، statistical package for social science

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة ونسب الإجابة لكل عبارة.

- معامل ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACH للتأكد من درجة ثبات الاستبيان المستخدم.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بوصف مستوى التطبيق والأهمية النسبية لكل فقرة.

- اختبار T. ومستوى التطبيق.

- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط (Régression) لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

- وصف مستوى تطبيق معيار التخطيط بالإتحاد الجزائري لكرة القدم:

رقم الفقرة	تطبيق معيار التخطيط بالإتحاد الجزائري لكرة القدم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
01	للإتحاد مشاريع وأهداف مستقبلية واضحة.	3,3	0,901	متوسط	4
02	يعتمد الإتحاد على خطط دقيقة وبرامج إستراتيجية واضحة لتحقيق أهدافه.	3,41	0,751	متوسط	3
03	تطبق إدارة الإتحاد مبادئ التخطيط الإستراتيجي الحديثة في عملية التسيير الإداري.	3,29	1,031	متوسط	5
04	تستدعي إدارة الإتحاد الموظفين للمشاركة في اقتراح أفكار وقرارات مستقبلية.	3,05	1,045	متوسط	6
05	تخصص إدارة الإتحاد ميزانية مالية كافية لتنفيذ خططها ومشاريعها.	3,56	0,645	متوسط	1
06	هناك بعض المسيرين بالإتحاد لا تلتزم بعملية التخطيط ولا تؤمن بها.	3,45	0,879	متوسط	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعيار التخطيط		3,35	0,875	متوسط	

يشير الجدول 12 إلى إجابات عينة الدراسة المتعلقة بتطبيق معيار التخطيط بالإتحاد الجزائري لكرة القدم ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,05) - (3,56) بمتوسط مقداره (3,35) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق معيار التخطيط بالإتحاد ، إذ جاءت في المرتبة الأولى

فقرة تخصص إدارة الاتحاد ميزانية مالية كافية لتنفيذ خططها و مشاريعها .
بمتوسط حسابي بلغ (3,56) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (3,35)
وانحراف معياري بلغ (0,645) ، فيما حصلت الفقرة تستدعي إدارة الاتحاد
الموظفين للمشاركة في اقتراح أفكار وقرارات مستقبلية على المرتبة السادسة
والأخيرة بمتوسط حسابي (3,05) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ
(3,35) وانحراف معياري (1,045). وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق معيار
التخطيط في الاتحاد الجزائري لكرة القدم من وجهة نظر عينة الدراسة كان
متوسطا ، وهو ما يؤكد أن الاتحاد لا يعطي لعملية التخطيط العلمي أهمية كبيرة
التي يستحقها في بلوغ أهدافه.

وصف مستوى تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الاتحاد الجزائري
لكرة القدم.

رقم الفقرة	تطبيق معيار التنظيم بالاتحاد الجزائري لكرة القدم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
29	للموظفين بالاتحاد الإرادة والرغبة الكبيرتين من أجل تحقيق أهدافه.	3,55	0,710	متوسط	1
30	يحرص الموظفون بالاتحاد على إنجاز المهام في الوقت المحدد.	3,07	1,398	متوسط	7
31	للموظفين بالاتحاد القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل.	3,39	0,912	متوسط	5
32	يلتزم ويتقيد العاملون بالاتحاد بأنظمة وقوانين العمل.	3,43	0,879	متوسط	3
33	لدى الموظفين القدرة على التكيف عند حدوث الحالات الطارئة في العمل.	3,49	0,803	متوسط	2
34	تتوفر لدى الموظفين القدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات في العمل.	3,02	1,167	متوسط	9
35	للموظفين الكفاءة والخبرة والعرفة الكاملة بمتطلبات مهامهم.	3,13	1,124	متوسط	6
36	يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المسطرة.	2,97	1,198	متوسط	10
37	يتميز الموظفون بالاتحاد بصفة الإبداع وتطوير العمل والأداء.	3,41	0,904	متوسط	4
38	للعاملين بالاتحاد القدرة على مسايرة ومعايرة التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة والتسيير.	3,05	1,155	متوسط	8
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الاتحاد الجزائري لكرة القدم	3,25	1,025	متوسط	

يشير الجدول رقم(49) إلى إجابات عينة الدراسة المتعلقة بمستوى تطوير
الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الاتحاد الجزائري لكرة القدم ، إذ تراوحت
المتوسطات الحسابية ما بين (2,97 — 3,55) بمتوسط حسابي عام مقداره (3,25)
على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمستوى الأداء
الوظيفي لموظفي وعمال الاتحاد الجزائري لكرة القدم. إذ جاءت في المرتبة

الأولى (1) فقرة للموظفين بالإتحاد الإرادة والرغبة الكبيرتين من أجل تحقيق أهدافه. بمتوسط حسابي بلغ (3,55) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,25) وانحراف معياري (0,710)، بينما حصلت الفقرة يحرص الموظفين على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المسطرة، على المرتبة العاشرة (10) والأخيرة بمتوسط حسابي (2,97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,25) وانحراف معياري (1,198). وبشكل عام يتبين أن مستوى تطوير الأداء الوظيفي لعمال وموظفي الإتحاد الجزائري لكرة القدم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطا. ويرجع سبب هذا الأداء المتوسط إلى عدة عوامل كعدم الحرية في التصرف في المهام بمعنى مركزية القرارات خاصة القرارات المصيرية أو الأساسية التي تخص المهام، ضيف على ذلك إلى عدم وجود قدرة الموظفين على تحمل الأعمال اليومية للعمل رغم بساطتها والتي يرجع سببها إلى قلة الدافعية في العمل أو نظرا لأمر اجتماعية أخرى الشيء الذي يحد من قدرة العامل أو الموظف على الإبداع في عمله، زيادة على ذلك عدم التزام الموظفين بأوقات العمل الرسمية خاصة في ما يتعلق بالدخول والخروج، وهذا بسبب عجز النظام الرقابي ومحدوديته في القيام بمهامه، ونمط التوجيه والإشراف الذي أضفى نوعا من الملل في العمل.

. اختبار صحة الفرضية العامة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حيال تأثير معايير التسيير الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) على تطوير أداء الإتحاد الجزائري لكرة القدم عند مستوى الدلالة ($a < 0,05$).

مستوى الدلالة يكون عند ($a < 0,05$)

يوضح الجدول رقم (50) تأثير تطبيق معايير التسيير الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) على تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم (FAF).

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير التسيير الإداري على تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,861) عند مستوى الدلالة ($a < 0,05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0,845) أي أن ما قيمته (0,845) من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق معايير التسيير الإداري، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0,375) لتطبيق معيار التخطيط،

(0,210) لتطبيق معيار التنظيم ، (0,085) لتطبيق معيار التوجيه ، (0,445) لتطبيق معيار الرقابة ، (0,101) لتطبيق معيار التنسيق. هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معايير التسيير الإداري يؤدي إلى زيادة تطوير مستوى الأداء الوظيفي بقيمة (0,375) لتطبيق معيار التخطيط ، (0,210) لتطبيق معيار التنظيم ، (0,085) لتطبيق معيار التوجيه ، (0,445) لتطبيق معيار الرقابة ، (0,101) لتطبيق معيار التنسيق. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (378,427) وهي دالة عند مستوى ($a < 0,05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية ، وعليه ترفض الفرضية الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة التي تتمثل في ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير التسيير الإداري (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التنسيق) على تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الاتحاد الجزائري لكرة القدم (FAF) عند مستوى الدلالة ($a < 0,05$).

. تفسير ومناقشة الفرضية العامة: انطلقت الفرضية العامة من فكرة مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حيال تأثير معايير التسيير الإداري (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التنسيق) على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الاتحاد الجزائري لكرة القدم. واستخدمنا خمس فرضيات جزئية كمؤشرات دالة لإثباتها أو نفيها ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير التسيير الإداري على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الاتحاد الجزائري لكرة القدم ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,861) عند مستوى الدلالة ($a < 0,05$) وهو ارتباط موجب قوي ، أما معامل التحديد R^2 (0,845) أي أن ما قيمته (0,845) من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق معايير التسيير الإداري. كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0,375) لتطبيق معيار التخطيط ، (0,210) لتطبيق معيار التنظيم ، (0,085) لتطبيق معيار التوجيه ، (0,445) لتطبيق معيار الرقابة ، (0,101) لتطبيق معيار التنسيق. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معايير التسيير الإداري يؤدي إلى زيادة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي بقيمة (0,375) لتطبيق معيار التخطيط ، (0,210) لتطبيق معيار التنظيم ، (0,085) لتطبيق معيار التوجيه ، (0,445) لتطبيق معيار الرقابة ، (0,101) لتطبيق معيار التنسيق.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (378,427) وهي

دالة عند مستوى الدلالة ($a < 0,05$) وعليه نستنتج أن لمعايير التسيير الإداري تأثير على تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الاتحاد الجزائري لكرة القدم ، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه أسماء مصطفى أحمد أبو حمد بعنوان معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) في الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين دراسة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، سنة 2013 حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) لدى إتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين جاءت متوسطة ، وأن أدنى مستوى كان في مجال القيادة الإدارية ثم يليها مجال التوجيه وأعلى مستوياتها كانت في مجال التخطيط والتنظيم. وهذا ما أكدت عليه دراسة قامت بها إفروجن غنية بعنوان التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي ، حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر ، وهي دراسة في إطار نيل شهادة الماجستير ، سنة 2008 ، معهد التربية البدنية والرياضية بدالي إبراهيم وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع المتغيرات العلمية وكذلك إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء الرياضي ، والكشف عن كيفية تأثير البعد القانوني

خلاصة: تعد معايير التسيير الإداري (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة ، تنسيق) من المفاهيم المدرجة ضمن علم الإدارة ، بحيث تعتبر من بين الوظائف الإدارية التي لا يتم الاستغناء عنها في عملية التسيير الإداري على جميع المجالات والمستويات من بينها في المجال الرياضي ، وخاصة في عملية تسيير الهيئات والمنظمات والمركبات الرياضية.

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف معايير التسيير الإداري إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة بها ، وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين والمسيرين وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراساتها وتطبيقها ، حيث يصمم الباحثون والمسирون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم لمعايير التسيير الإداري. إن معايير التسيير الإداري تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل العملية التسييرية والتنظيمية ، ويمكن إيجاز

معايير التسيير الإداري فيما يلي (التخطيط ، الهيكل التنظيمي ، التوجيه المتمثل في نمط القيادة ، الرقابة ، التنسيق ، نمط الاتصال ، التكنولوجيا ، العمل الجماعي ، المشاركة في صنع القرارات ، الحوافز....) وانطلاقا من حاجة الأفراد العاملين في الهيئة والمنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة ، لا بد من المسؤولين والمسيرين والإداريين في أية هيئة أو منظمة الاهتمام بمعايير التسيير الإداري من خلال الاعتماد على المعايير التالية: التخطيط والبرمجة الجيدة والمحكمة ، الهيكل التنظيمي ، السياسات ، تدريب العاملين ، وسائل وأنماط الاتصال ، عدالة التعامل ، النمط القيادي الديمقراطي التحويري التشاوري ، أساليب الرقابة الدقيقة والحديثة ، والمسؤولية الاجتماعية ، بالإضافة إلى عدة سبل تساهم في خلق الجو والمناخ التنظيمي الفعال للعمل. أما بالنسبة للأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و وفق نمط أداء معين ، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بموصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة ، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن. ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية ، بيئة العمل ، والقدرة ، وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة ، في أقصر وقت وأقل تكلفة. ورغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد.

ومحاولة منا توضيح وتأکید مدى تأثير وارتباط متغيرات وعناصر الدراسة فيما بينها ، بمعنى اعتبار معايير التسيير الإداري وظائف وأنشطة تقوم بها الإدارة من أجل ترقية مختلف قطاعات العمل والرقى بها إلى أسمى درجات التطور لذا كان لعلم الإدارة مكانة بين كل العلوم السياسية منها والاجتماعية وحتى الدقيقة ، الأمر الذي جعل من الباحثين في ميدان الرياضة يركزون الاهتمام بهذا العلم وجعله محورا رئيسيا في برامج أعمالهم كونه المحرك الرئيسي والمنسق الأساسي بين مختلف الجهود. إن البحث في الميدان الإداري كان ولا يزال في تطور مستمر ، ومن أهم ما توصل إليه البحث في هذا المجال هو اعتبار معايير التسيير الإداري عملية إدارية تسهل العمل وتضمن بنسبة كبيرة بلوغ الأهداف في أي مجال من مجالات العمل. وعليه انطلق بحثنا من هذه النقطة المتمثلة في مدى تأثير معايير التسيير الإداري (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة والتنسيق) على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم و كذلك القيمة التي تلعبها هذه المعايير في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للاتحاد ، بحيث قمنا بدراسة كل معيار على حدة فعرّفناها وذكرنا شروطها ومبادئها وطرقنا إلى تأثيرها على أداء الاتحاد



الجزائري لكرة القدم.

فخلصنا إلى أن لمعايير التسيير الإداري تأثير كبير على تطوير أداء الاتحاد ، بالرغم أن الاتحاد لا يوليها الأهمية البالغة وهذا لاعتماده عليها إلا بنسبة ومستوى متوسط.

قائمة المصادر والمراجع

- 01/ خالد محمد عبد العزيز ، التربية البدنية ، تنظيم إدارة ، ط2 ، مكتبة الهلال ، بيروت ، 2001.
 - 02/ إبراهيم أحمد عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، منشأ المعارف ، الإسكندرية ، 1999.
 - 03/ الراسبي ناصر بن هلال ، تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، عمان الجامعة الأردنية ، 2004.
 - 04/ بهاء الدين ، حسين كامل ، مشكلات الحاضر وتحديات المستقبل ، دار المعارف القاهرة ، 1997.
 - 05/ حسنين صبيحي ، ودرويش كمال ، الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستخدمة ، موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد ، دار الفكر العربي ، ط1 ، القاهرة ، 2000.
 - 06/ السالم مؤيد و حرحوش عادل ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، أريد ، الأردن ، 2002.
 - 07/ افر و جن غنية ، التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، 2008.
- d'organisation , paris , 2003.08 / DIMITRIWEISS , ressources humaines ,deuxièmes;