

الوظائف الادارية في المؤسسات الرياضية Administrative positions in sports institutions

زاوي عقيلت

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

z.28@hotmail.fr

ملخص:	معلومات المقال
إن الإدارة هي نشاط انساني يتطلب مهارات فكرية انسانية وفنية مبني على تحديد الحاجات والاهداف ودراسة الواقع والمستقبل المتعلق بالمؤسسة والبيئة "التخطيط" واستغلال كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة وتنظيم الجهود والانشطة والاشراف عليها ومراقبتها وتقييمها بشكل يكفل تحقيق اهداف المؤسسة المختلفة؛ فالإدارة الناجحة هي الادارة القادرة على الاستخدام الامثل لجميع الموارد المتاحة لدي المؤسسة لتحقيق اهدافها ورفع المستوى المعيشي للأفراد العاملين فيها. إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر اليها باعتبارها عملية معينة وهذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، وعند القيام بهذا العمل فمن الضروري النظر الي هذه الوظائف باعتبارها منفصلة حين يمارس المسير مجموعة من الوظائف المتداخلة مع بعضها البعض.	تاريخ الارسال: 2022/06/11 تاريخ القبول: 2022/06/16 الكلمات المفتاحية: ✓ التخطيط ✓ التوجيه. ✓ إدارة المؤسسات الرياضية.
Abstract :	Article info
Management is a human activity that requires human and technical intellectual skills based on identifying needs and goals and studying the reality and future related to the institution and the environment "lanning" Exploiting all available human and material resources, organizing efforts and activities, supervising, monitoring and evaluating them in a way that ensures the achievement of the various objectives of the institution; Successful management is the administration that is able to optimally use all the resources available to the institution to achieve its goals and raise the standard of living of the individuals working in it. Studying management as a functional approach means looking at it as a specific process, and this process can be analyzed and described through a set of major functions. When carrying out this work, it is necessary to consider these functions as separate when the manager exercises a set of overlapping functions with each other.	Received 11/06/2022 Accepted 16/06/2022 Keywords: ✓ Planning, ✓ guidance ✓ Management of sports institutions

مقدمة وإشكالية الدراسة:

تعتبر الادارة علم قائم علي اساس عملية ومبادئ ومفاهيم منتظمة تستخدم ارقى اساليب الابحاث والدراسات في حل المشكلات، وفي التفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية وصولا الي تحقيق اهداف مادية ومعنوية وانسانية لأطراف كافة، وكثيرا ما اتجهت ادارة الموارد الرياضية الي اساليب التسيير لتطوير ذاتها واعتماده على خطط سريعة للتغلب على مشاكل الإدارة، إلا إن مثل هذه الخطط تواجه الفشل لأن هدفها هو حل المشكلات وليس التعمق في جذورها للقضاء عليها فظهرت الوظائف الادارية كأسلوب معالجة المشاكل ومواكبة تطورات العصر الحديث.

ركز فايول على التخطيط كوظيفة تستند على بعد النظر والتنبؤ وان تكون الخطة مستندة على وقت ونتائج وخطوات عمل وتتصف بالمرونة والدقة ، أما التنظيم بأنه الوظيفة التي تتضمن تعريف ورسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وان يترجم هذا الهيكل الاهداف ويوضح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها واهدافها في اطار الاهداف العامة للمؤسسة كما ركز على ضرورة ان يضمن الهيكل التنظيمي اقامة علاقات انسانية جيدة اما وظيفة التوجيه بأنها تلك الوظيفة التي تهتم بتنفيذ التنظيم ،اما وظيفة الرقابة هي التأكد من سلامة التنفيذ وفقا للخطة والكشف عن الأخطاء وتصحيحها. (صبيحي العتيبي،، ص19)، فانعكس الفكر الإداري الجديد على وظائف الادارية في المؤسسة الرياضية، فظهر تأثيره واضحا على مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة من هنا جاءت فكرة إدراج الإشكالية التالية:

هل للوظائف الإدارية دور ايجابي في تسيير ادارة المؤسسة الرياضية؟

وتندرج تحتها التساؤلات الفرعية:

- هل التخطيط الجيد له دور ايجابي في تسيير ادارة المؤسسة الرياضية؟
- هل التنظيم الجيد يساعد المؤسسة الرياضية في تحسين واقع التسيير الاداري فيها ؟
- هل التحكم والتطبيق الجيد لوظيفة التوجيه يساعد ادارة المؤسسة الرياضية من تحقيق اهدافها؟
- هل التحكم والتطبيق الجيد لوظيفة الرقابة يساعد ادارة المؤسسة الرياضية من تحقيق اهدافها ؟

الفرضية العامة:

الوظائف الادارية لها دور ايجابي في تسيير إدارة المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- التخطيط الجيد له دور ايجابي في تسيير ادارة المؤسسة الرياضية.
- التنظيم الجيد يساعد المؤسسة الرياضية في تحسين واقع التسيير الاداري فيها.
- التحكم والتطبيق الجيد لوظيفة التوجيه يساعد ادارة المؤسسة الرياضية من تحقيق اهدافها.
- التحكم والتطبيق الجيد لوظيفة الرقابة يساعد ادارة المؤسسة الرياضية من تحقيق اهدافها.

أهداف الدراسة:

- يهدف التخطيط إلى التعرف على الفرص المتاحة والسعي لاغتنامها، وتحديد المهددات والسعي لتجنبها او التقليل من اثارها وبذلك ترسم الخطوات العامة على الطريق لتحقيق غايات وأهداف التنظيم. يهدف التنظيم الى تشخيص اهم المشكلات الادارية والتنظيمية التي تؤثر سلبا على الاهداف الادارية للمؤسسات الرياضية وعلى مستوى الأداء داخلها.
- يهدف التوجيه إلى دفع أنشطة الافراد في اتجاهات ملائمة من اجل تحقيق اهداف المنظمة من خلال قيام الرؤوسين بالاتصال واصدار التعليمات وتبليغ المهام الموكلة إليهم وترغيبهم في العمل وتحفيزهم على أدائها.

- تهدف الرقابة إلى مراقبة النشاطات وسير العمل وفق خططها وبرامجها في شكل منظومي تكاملي يحدد الاهداف المرجوة ويكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الادارية.

اهمية الدراسة:

- يتيح التخطيط للمؤسسة فرص الاستخدام لما تملكه، كما يخلق نوعا من التوازن في استخدام للمهارات والقدرات، ويساعدها على حفاظ الوقت والجهد المبذول داخل المؤسسة.
- تظهر أهمية التنظيم في المجال الرياضي في كونه يساهم في تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع هيئة الظروف المناسبة للعاملين، وكذا العمل على التنسيق بين مختلف الجهود من اجل الوصول الي تحقيق الاهداف المسطرة بمستوي اداء المتوقع .
- تكمن أهمية التوجيه بإصدار اوامر وتعليقات لتمكين الوظائف من انجاز اعمالها وتحقيق جانب من ذلك بالمسؤولية الادارية التي تهتم بتنمية قدرات العاملين بأقصى حد ممكن من خلال عمليات (القيادة والدافعية والاتصال واتخاذ القرارات).
- الرقابة هي الوظيفة التي تستطيع المؤسسة الرياضية من خلالها معرفة مقدار ما تم انجازه من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، كما انها تؤثر وتتأثر بالوظائف الاخرى وفي غياب الرقابة ليتمكن ان تكون هناك فائدة للوظائف الادارية الاخرى.

تحديد المفاهيم والمصطلحات

1- الإدارة:

1-1- لغة: دور، أدار، إدارة

إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة، الجهاز الذي يسير امورها ويشرف على اعمالها. (بدوي احمد زكي ، 1994 ، ص40).

1-2- اصطلاحا: (محمد قاسم القريوتي، 2009 ، ص 25)

- عرفها هنري فايول: بأنها عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.
- عرفها شانلي فانس بأنها مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على الاعمال القوى البشرية بقصد تحقيق الاهداف السابق تقريرها.
 - هي الوسيلة الفنية التي تستطيع بمقتضاها مجموعة من الاشخاص ان تحدد وتوضح اهدافها واغراضها وتعمل على تحقيقها.
 - عرفها المعهد الوطني البريطاني للعلاقات العامة ان الادارة هي التفكير المستمر والجهد المتواصل الذي يبذل لخلق علاقات قائمة على الفهم المتبادل واستمرار بقائها بين الاشخاص في المنظمات اوبين المنظمات والمجتمع بالمعنى الاوسع.
- 1-3- إجرائيا: هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذه المنشأة، كما نجد أن الإدارة هي عبارة عن النشاط الخاص بالقيادة والتوجيه وتنمية الأفراد والتخطيط والتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق واقل التكاليف .

2- التخطيط :

1-2- اصطلاحا:

- التخطيط هو في الواقع عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لذلك المستقبل.
- هو الاختيار الذي يستند على الحقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الانشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.
- التخطيط هو ممارسة بعد النظر اتجاه المستقبل وتحديد حجم الفرص والتحديات وتقييم حقيقي لنقاط القوة والضعف في المنظمة

والاستعداد التام نحو تحقيق الاهداف بناء على هذا التحليل. (يونس ابراهيم حيدر ، 2006 ، ص46)

2-2- إجرائيا: يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الاولى تعتمد عليها الوظائف الادارية الاخرى من بين عدة بدائل لإجراء العمل سواء على مستوى المنظمة أو الإدارات أو الأقسام.

3- التنظيم:

3-1- اصطلاحا:

- يعد التنظيم من الوظائف الاساسية في المؤسسات الرياضية التي تساعد على استقرار العلاقات بين العاملين وعلى إيجاد التوازن والتناسق والتكامل والانسجام داخلها مما يحد من المشكلات والصراعات الوظيفية التي تنشأ داخلها.

- يفهم من التنظيم على انه تعاون مجموعة من الاشخاص لتحقيق هدف مشترك ، كما يعتبر البعض انه عبارة عن مجموعة من الانشطة المتناسقة التي يقوم بها عدد من الافراد.

- عرفه كونتسو ادونيل بأنه جميع الأنشطة التي يتم اسنادها الى الادارات للعمل على تحقيق اهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جهود الافراد.

- وعرفه تيومان بأنه تقسيم العمل الواجب تنفيذه تم تجميعه في وظائف معينة تم تحديد العلاقات المقررة بين الافراد شاغلي هذه الوظائف. (أمين فؤاد الدرغامي وعلي حميد حلوة ، 2003 ، ص126)

3-2- إجرائيا: من خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان التنظيم عملية ادارية تهتم بتجميع المهام والانشطة المراد القيام بها في وظائف او اقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق فيما بين الانشطة والاقسام من اجل تحقيق الاهداف مع حل المشكلات التي تواجه كافة الانشطة والاقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم.

4- التوجيه:

4-1- اصطلاحا:

- يعتبر التوجيه إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية في المنظمة فهو يمثل الوظيفة الثالثة في إدارة المؤسسات الرياضية ، يتميز بأنه وظيفة مركبة تنطوي على العديد من الأنشطة الذهنية والمعنوية والإنسانية إلى جانب كونها وظيفة صعبة لأنها تتعامل مع الإنسان يشكل أكثر قربا.

- تتضمن هذه الوظيفة الكيفية التي تتمكن بها الادارة من تمكين العاملين في المؤسسة الرياضية من إتقان أدائهم لإعمالهم ، وتنشيط علاقات العمل مع الرؤوسين على كافة المستويات ويتطلب ذلك حسن تفويض السلطة لمعاونيهم على ان لا يحدث تضارب او تداخل في اختصاص العمل .

- التوجيه هي دفع أنشطة الافراد في اتجاهات ملائمة من اجل تحقيق اهداف المنظمة من خلال قيام المديرين بالاتصال برؤوسهم واصدار التعليمات وتبليغ المهام الموكلة اليهم وترغيب الرؤوسين في العمل وتحفيزهم على ادائها. (سليمان الخطاب ومحمد عبد الحاج ، 2020 ، ص167).

4-2- إجرائيا: وعليه فان وظيفة التوجيه الاداري تتضمن الارشاد والتعليم وخلق الحوافز للأفراد للعمل بأقصى طاقتهم من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تمكن هؤلاء العاملين من اشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

5- الرقابة:

5-1- اصطلاحا:

- تعتبر الرقابة من الوظائف الاساسية للإدارة والتي تتضمن الاعمال والقرارات التي يقوم بها المسير للتأكد من ان نتائج الاعمال الرياضية التي انجازها مطابقة تماما لما تم تحديده مسبقا في

الخطوة وهي وظيفة مطلوبة في كل المستويات وهي ليست مقتصرة فقط على الادارة العليا وان كانت تختلف من موقع لأخر حسب اختلاف الصلاحيات المخولة للمديرين في المنظمة .

- هي الإشراف والمراجعة من قبل سلطة عليا بقصد معرفة كيفية سير الاعمال والتأكد من ان الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطوة المرسومة.
- يقول هنري فايول إن الرقابة تعني التحقق مما اذا كان كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة وتهدف الى كشف نقاط الضعف او الاخطاء وتحديد ما من اجل تصحيحها ومنع تكرارها. (حسن حريم ، 2009 ، ص 147)
5-2- إجرائيا: تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الاخير من العملية الادارية حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يتضمن تحقيق مستوى مستمر ومرضي من الاداء اذا انما تختص بالتحقق من الاهداف والخطط والسياسات والاجراءات يتم تنفيذها كما سبق تحديدها.

6- المؤسسة الرياضية:

6-1- اصطلاحا:

- هي كل مكان يمارس فيه الرياضة البدنية بأنواعها وهي تضم ملعب واحد أو أكثر، مكشوبا أو مغلق، يشمل على اجهزة وارااضي رملية او صلبة واماكن للمتفرجين ومباني وملحقات ، كما تشمل على مكاتب الادارة ومخازن وفق لكبر المنشأة واهميتها.
- هي عبارة عن نظام اجتماع نسبي واطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الافراد تربطهم علاقات تربطهم علاقات متداخلة من اجل تحقيق اهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة للسلطة والمسؤولية ونوع النشاط لتسيير الشؤون الرياضية. (معتز مصطفى عبد الجواد شيحة ، 2006 ، ص 25).

7- الوظائف الإدارية:

7-1- اصطلاحا: يدخل في نطاق الوظائف الادارية جميع الوظائف والواجبات اللازمة لبدء اي مشروع وتمويله ووضع السياسات العامة الخاصة به وهيئة المعدات اللازمة له بشكل العام الذي يزاول في ظله نشاطه ، واختيار من يشغلون الوظائف الرئيسية. (احمد يوسف عريقات ، 2001 ، ص 23)

الدراسات السابقة:

1- دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية 2016|2015

من إعداد الطالب دريادي محمد أمين وشبجي كمال ، الشهادة المحضرة ماستر، جامعة الجليلي بونعامة.
هدفة الدراسة الى معرفة اثر الادارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية والكشف على اهميتها وكذلك التعرف على المبادئ او العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية بواسطة الادارة الرياضية.

حسب طبيعة الموضوع اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وضمت العينة 30 اداري تم اختيارهم عشوائيا ومن الادوات جمع المعلومات استعمل الاستبيان الذي ضم 16 مقسم على ثلاث محاور

خلصت الدراسة ان التخطيط الوظيفي الاولى في الادارة فهو اساس تحديد الاهداف وان التنظيم الجيد للاستخدام الامثل للطاقت البشرية في تحديد المسؤوليات وان الرقابة تهدف الى تحديد الاهداف المسطرة وتعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الادارية تسيير أعمالها داخل المؤسسة الرياضية.

2- مشكلات العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية 1996|1995

من إعداد الباحث احمد عوضين، الشهادة المحضرة رسالة ماجستير هدفت الدراسة الى معرفة مشاكل العمل الاداري المرتبطة

بعناصر الادارة -التخطيط -التنظيم -التوجيه -الرقابة والمقارنة بين مشاكل العمل الاداري بين مركز الشباب بين القرى والمدن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعمل المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات خلصت الدراسة على ضرورة تجسيد عناصر الادارة الرياضية لتفادي مشاكلها.

3- دور الوظائف التسيير الإداري في تنمية الموارد البشرية في المنشآت الرياضية 2020|2021، الشهادة المحضرة ماستر جامعة بسكرة. هدفت الدراسة الى توضيح تأثير وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة على ادارة المشات الرياضية ومدى انعكاسها على تنمية الموارد البشرية ضمت العينة 12 مسير تم تطبيق عليهم المسح الشامل على المسابح النصف الاولمبية التابعة لدوان المركب المتعدد الرياضات للولاية، المنهج المتبع الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة وهذا حسب طبيعة الموضوع والادوات المستعملة تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان.

خلصت الدراسة الى ان التسيير الاداري للمنشآت الرياضية اه انعكاس كبير على نجاعة المردود الرياضي.

4- مكانة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية 2014|2015، من إعداد النمى بوزيد وحداوي احمد، الشهادة المحضرة ماستر من جامعة المسيلة، تمحورت الإشكالية إلى أي مدى يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات وضمت العينة 20 مشرف، خلصت الدراسة إلى إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية واهميته لتطوير الفكر الاداري لدى المسيرين في توسيع قاعدة الممارسين لنشاط الرياضي.

5- الكفاءة الإدارية لدى مسيري المنشآت الرياضية 2017|2018، من إعداد الباحث بن يحيى إبراهيم، الشهادة المحضرة أطروحة الدكتوراه تمحورت اشكاليتهما: هل للكفاءة الإدارية لدى مسيري المنشآت الرياضية دور في توفير الظروف الملائمة لا جراء المنافسات هدفت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة المستوى العلمي والتكوين المستمر اثناء العمل لدى المسيري المنشآت الرياضية في توفير الظروف الملائمة لا جراء ونجاح تنظيم المنافسات، حيث استعمل المنهج الوصفي التحليلي وهذا حسب طبيعة الموضوع واستعمل المقابلة والاستبيان والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات.

خلصت الدراسة: إلى رفع كفاءة المردود البشري الذي يقوم بالعملية الادارية للمؤسسات الرياضية من اجل توفير احسن الخدمات لجميع شرائح المجتمع واستغلال الافضل لموارد المركب، ويتوقف مردود المنشآت على كفاءة المسير وتوظيفه، اذ تعتبر الادارة الرياضية ووظائفها هي السبب الاول والاخير في نجاح او فشل تسيير هذه المؤسسة.

6- واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وانعكاساته على المردود الرياضي 2008|2009، من إعداد الباحث بوطالي يحيى، الشهادة المحضرة رسالة ماجستير جامعة الجزائر، تناولت هذه الدراسة واقع التسيير الاداري للمنشآت الرياضية الجزائرية من ناحية التسيير الموارد البشرية، وكذلك تحليل الوظائف والتسيير المالي للمنشأة والهيكل الرياضية، حيث استعمل المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة ان التسيير الاداري الفعال دور ايجابي في تحسين المردود الرياضي للاعبين كرة القدم الجزائرية ومدادخل المنشأة الرياضية بصفة عامة.

التعليق عن الدراسات السابقة:

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة الكثير من النقاط حيث تعتبر الدراسات السابقة جزء من الإطار النظري للدراسة الحالية، استفدنا من الخلفية النظرية لها والتعرف على المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، مما ساعد الباحث على اختيار أداة بحثه كما تعرف على الوسائل الإحصائية واختار الوسائل التي تناسب بياناته وأهداف بحثه.

تبين لنا مما سبق عرضه ان تسيير اي مؤسسة وبقائها مرهون بمدى كفاءة الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة الرياضية وتطبيقها الجيد للوظائف الإدارية، والتي تلزمنا بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

اما ما اختلفت فيه الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث الهدف وحجم العينة ومكان تطبيقها، وتشابهت معها في المنهج المستعمل وادوات جمع المعلومات والادوات الاحصائية.

- الجانب التطبيقي: كما هو معروف ان نجاح اي بحث مهما كانت درجته العلمية مرتبط بشكل اساسي بإجراءات البحث التطبيقية وكذلك طبيعة الموضوع الذي اختاره الباحث وهو الذي يفرض عليه في الاخير المنهج العلمي الذي يجب ان يتبعه حتى يستطيع التأكد من صحة فرضيات البحث المقدمة في الجانب التمهيدي للبحث لذلك كان لا بد له من اجراء الدراسة التطبيقية بعد جمعه للخلفية النظرية للموضوع من اجل اتمام البحث وايجاد تفسير للإشكالية المقدمة في الجانب التمهيدي للبحث والاجابة بالتأكد او بنفي فرضيات البحث التي هي اساس كل بحث علمي.

- منهجية البحث المتبعة:

سنحاول في هذا الفصل ان نوضح الاجراءات الميدانية التي تم اتباعها في الدراسة ومن اجل الحصول على نتائج علمية يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة اخرى، كما هو معروف فان الذي يميز اي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية، وهذا لا يتحقق الا اذا اتبع الباحث منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

المنهج المتبع: يتميز البحث العلمي بتعدد مناهجه.

المنهج لغة: هو طريق الواضح والمستقيم

حيث يعتبر اختيار منهج الدراسة مرحلة هامة في البحث العلمي اذ يحدد كيفية جمع المعلومات حول الموضوع الدراسة، فنهج الدراسة له علاقة بإشكالية الدراسة من حيث طبيعة الموضوع وخصائصه وخلفياته النظرية والتطبيقية والتي تفرض على الباحث اختيار المنهج العلمي المناسب هدفه الوصول الى نتائج علمية قابلة للتحقق والشمولية واستجابة لطبيعة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي. (عبد الرحمان العيساوي، 1996، ص76)

عرفه (بشير صالح الرشيد) بأنه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا للاستخلاص دلالتها وصول الى نتائج او تعميمات على الظاهرة محل الدراسة. (بشير صالح الرشيد، 2000، ص59).

الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الاولى التي تساعد الباحث في لقاء نظرة استشرافية من اجل الامام بجوانب دراسته الميدانية وبما اننا كنا بصدد اجراء دراسته الميدانية وبما اننا كنا بصدد اجراء دراسته ميدانية لابد من اجراء دراسته استطلاعية من اجل التعرف على ميدان تطبيق هذه الدراسة وكذا معرفة قابلية هذا المركب لمساعدتنا على انجاز هذا العمل. اعتمادا على المحاور المستنبطة والمذكورة سالفًا، توجه الباحث الى مقر المركب المتعدد الرياضات بولاية المدية، واتصلنا بالموظفين من اجل معرفة نظرتهم حول الوظائف الادارية الموجودة داخل المؤسسة ودورها في توفير الجو الملائم للعمل، حيث قمنا بوضع وتوزيع مجموعة من الأسئلة لهم، وهذا من اجل التأكد من صلاحيات الادوات المستعملة في البحث بغية النظر في مدى سهولة وفهم وكفاية العبارات المطروحة والمدة التي يستغرق فيها للإجابة على الاسئلة، وكذلك تم التعرف على العبارات الغير المفهومة او تسبب حرج للمستجوبين... الخ

وعليه كانت بداية المشروع في أواخر شهر فيفري 2020، والتي اقتضت على موظفي مقر مديرية الشباب والرياضة بالمدينة موزعين على مختلف المستويات الادارية يتراوح عددهم 62 موظف، قمنا بزيارة ميدانية لعينة الدراسة في مقرها، ولقد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية من معرفة ما يلي:

- معرفة حجم المجتمع الاصلي للدراسة وعلى افراد العينة ومميزاتهم وخصائصهم.
 - معرفة مدى صلاحية وتناسب اداة الدراسة (الاستبيان) مع عينة البحث.
 - التأكد من مدى فهم الاسئلة المطروحة ومدى صلاحيتها وتماشيها مع متطلبات الدراسة.
- وهذا ما جعلنا على اتصال بهته الفئة ولاحتكاك بها مباشرة من اجل تفادي الصعوبات والعراقيل التي من شأنها ان تواجهها ودراسة كل التقنيات قصد صياغة فرضية عمل قابلة للاختبار ومدى استجابة عينة الدراسة للأهداف.
- متغيرات الدراسة:** المتغير هو شيء يتغير يأخذ قيم مختلفة الوصف المتعددة. (عمار باحوش ، 1995 ، ص 279).
- المتغير المستقل:** هو المتغير التجريبي المراد معرفة تأثيره على الدراسة (السبب).
- وفي دراستنا تمثل في أهمية الوظائف الإدارية.
- المتغير التابع:** هو المتغير الناتج من تأثير المتغير التجريبي (النتيجة) وفي دراستنا تمثل في تسيير المؤسسات الرياضية. (محمد زيان عمر ، 1996 ، ص 54).

مجتمع وعينة الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة كل الوحدات التي تمتلك خصائص او صفات محددة يتم اقرارها بمعرفة الباحث وفقا لبعض الاسس.

في هذه الدراسة ضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين التابعين لمقر مديرية الشباب والرياضة بالمدينة سنة 2020 والبالغ عددهم 62 موظف.

باعتبار العينة هي جزء من المجتمع ولكن ليس اي جزء، بحيث تمثله احسن تمثيل ويتم اختيارها بطرق متعددة، الهدف منها الحصول على معلومات من المجتمع الاصلي للبحث، يختلف حجم العينة حسب اهمية الدراسة والامكانيات المادية والبشرية والوقت المتاح للقيام بهذه الدراسة، فكانت العينة تضم 52 موظف من مجموع 62 موظف تم اختيارهم بطريقة قصدية.

ادوات وتقنيات البحث:

ادوات البحث العلمي هي مجموعة من الوسائل والطرق التي يلجأ اليها الباحث عند القيام بدراسة عملية ما، وهذا قصد جمع المعلومات والبيانات فقمنا باستخدام تقنية الملاحظة العلمية لبعض المصالح الادارية الموجودة في مقر المديرية وتقنية الاستبيان التي وجهناها إلى الموظفين.

- **الدراسة النظرية:** يصطلح في تسميتها بالمعطيات الببليوغرافية حيث تتمثل في الاستعانة بالمصادر والمراجع من كتب ومذكرات ونصوص منشورة التي يدور محتواها حول التسيير الاداري في المؤسسات الرياضية والوظائف الادارية ومختلف العناصر المتشابهة التي تخدم هذا الموضوع.

- **الملاحظة العلمية:** من أهم الوسائل المستخدمة في جمع الحقائق والبيانات من الميدان فهي لا تقل اهمية عن غيرها من وسائل جمع البيانات بل انها تتميز عن هذه الادوات كونها تمكن الباحث من الاطلاع عن كذب وتمعن وبنفسه على سلوك وعلاقات وتفاعلات وتسيير المصالح الموظفين في ظروف اجتماعية واقتصادية... الخ.

- **الاستبيان:** اعتمدنا في بحثنا هذا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة حيث تعد من أكثر الادوات

استعمالا في البحوث العلمية (الوصفية)، وباعتبارها اداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستمارات وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهد والنفقة، وتوفر على الباحث التدخل ثانيا في مراحل التطبيق.

- خطوات بناء أداة الدراسة (الاستبيان): في دراستنا هذه تم تطبيق:

- صياغة اسئلة اداة الدراسة بحيث تخدم الاهداف المطلوب تحقيقها وصياغتها تكون واضحة ومفهومة ومناسبة لجميع الموظفين (عينة الدراسة) وان يكون لكل سؤال هدف محدد يقيس مجالا محدد في كل محور من اداة الدراسة. (محمد علي مجمد، 1986 ص48).

- الصورة النهائية لأداة الدراسة: أصبحت اداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت لا جله.

تضم أربع محاور رئيسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

تكونت اداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها النهائية على 28 سؤال موزع كآتي:

7 سؤال للمحور الأول.

8 سؤال للمحور الثاني.

6 سؤال للمحور الثالث.

7 سؤال للمحور الرابع.

صدق أداة الدراسة: تم قياس أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال:

- صدق المحتوى أو صدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى اداة الدراسة والتأكد من انها تخدم اهداف الدراسة، ثم عرضها في صورتها الاولى على اساتذة مختصين فطلب منهم تحكيم الاستبيان من حيث مدى صدقه في قياس الاهداف التي وضعت من اجله وارتباط العبارات بالمحور الذي تندرج تحته، ودقة العبارات لغويا ومدى صلاحيتها للتطبيق وملاءمتها وكفاية عدد الفقرات للمحتوى وشموليتها وتنوعها واي ملاحظة يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل او التغيير او الحذف.

فقام الباحث بدراسة ملاحظة المحكمين واقتراحاتهم واجرى التعديل في ضوء توصياتهم، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة وبالتالي هي صالحة لقياس ما وضعت له.

- صدق الاتساق الداخلي للفقرات اداة الدراسة:

يعتبر الاتساق الداخلي للفقرات اداة الدراسة احد المقاييس المهمة التي تقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد اداة الدراسة الوصول اليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية للفقرات اداة الدراسة.

والتأكد من عدم التداخل بينها ويتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معامل الارتباط (بيرسن) فوجد النتائج التالية:

- المحور الأول يحتوي على 07 سؤال معامل الارتباط 87% بيرسن.

- المحور الثاني يحتوي على 08 سؤال معامل الارتباط 85% بيرسن.

- المحور الثالث يحتوي على 06 سؤال معامل الارتباط 81% بيرسن.

- المحور الرابع يحتوي على 07 سؤال معامل الارتباط 87% بيرسن.

ومن هنا يتضح أن معاملات الارتباط بيرسن للمحاور الأربع مرتفعة لها دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 وبذلك تعتبر عبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات اداة الدراسة: يقول (فان دالين) عن ثبات الاختبار يعتبر ثابتا اذا كان يعطى نفس النتائج باستمرار اذا ما تكرر على نفس المفحوصين تحت نفس الشروط.

ولكي نتأكد من صحة واستقرار نتائج الدراسة التي نحن بصدد القيام بها ،قمنا بتطبيق أداة الدراسة مرتين على نفس العينة من الموظفين متكونة من 10 موظفين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من اجل إعطاء فرص متكافئة لمعظم أفراد المجتمع، وبعد 15 يوم قمنا بإعادة تقديم نفس الأداة لنفس الفئة للتأكد من ثبات الاختبار أي قمنا بإعادة الاختبار بإمكان تفسير هذا استعمال بمعامل (الفالكرونباخ).

المحور الأول يحتوي 07سؤال معامل الثبات 0.94 .

المحور الثاني يحتوي 08سؤال معامل الثبات 0.96 .

المحور الثالث يحتوي 06سؤال معامل الثبات 0.89 .

المحور الرابع يحتوي 07سؤال معامل الثبات 0.94 .

نتضح من نتائج ان قيمة معامل (الفالكرونباخ) مرتفعة لكل محاور الاربعة وبالتالي تكون اداة الدراسة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق و ثبات اداة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والاجابة على اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

- مجالات الدراسة: تنقسم مجالات الدراسة الى

المجال المكاني اي المنطقة التي يجري فيها البحث وفي هذه الدراسة مقر مديرية الشباب والرياضة بالمدينة.

اما المجال البشري هم الافراد الذين اجريت عليهم الدراسة الميدانية وتمثلوا في موظفي مقر المديرية الشباب والرياضة بالمدينة.

اما المجال الزمني هي المدة التي استغرقها البحث الميداني والممتدة من شهر اكتوبر 2020 الى غاية شهر مارس 2021.

- العمليات الإحصائية: ليتمكن لأي بحث ان يستغنى عن الطرق والاساليب الاحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها، بحيث تمده بالوصف الموضوعي الدقيق بهدف التوصل الى مؤشرات كمية دالة تساعدنا على التحليل والتفسير والتعميم.

فاستخدمنا في هذه الدراسة التقنيات الإحصائية التالية:

-القاعدة الثلاثية (النسبة المئوية).

- معامل الارتباط بيرسن للاتساق الداخلي لأسئلة.

- معامل اختبار الفالكرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة.

- اختبار كاف مربع لحسن المطابقة.

- المتوسط الحسابي.

تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات:

- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال النتائج التوصل اليها في تحليل اسئلة الاستبيان الخاص بالفرضية الاولى التي تقول(التخطيط له دور ايجابي في تسيير ادارة المؤسسة الرياضية).

نجد التخطيط يشمل جميع الاعمال والانشطة المؤسسة ولا يركز على جانب دون الاخر ،كما انه يعطي اهتمام مناسب لكل نشاط ،وان التخطيط منسجما مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية حيث يأخذ بعين

الاعتبار واقع التسيير في المؤسسة من حيث الموارد المادية والبشرية وغيرها ،بعيدا عن التفاؤل او

التشاؤم غير المعقول ،وان التخطيط نوعا مرنا داخلها بحيث يمكن تعديله حسب الظروف المتغيرة ودون تسبب اي خسائر بمعنى اخر انه يواجه تلك الظروف في حالة تغييرها ،وان التخطيط يتميز بالبساطة بحيث يمكن للجميع استيعابه وفهمه وتطبيقه على ارض الواقع وانه محدد بفترة زمنية تزداد معه فرص نجاح تنفيذه وانه يتصف بدرجة عالية من التنسيق والتكامل بين جميع الوحدات والاقسام المؤسسة الرياضية بشكل متوازن لا يطغى جانب عن الاخر، ويمكن القول ان عملية التخطيط في ادارة المؤسسة الرياضية تحتاج الى موارد بشرية ومادية مع مراعاة التكاليف بحيث لا يكون المردود يفوق التكاليف

ومن هنا وفي اطار وحدود وظروف ما ترمي اليه هذه الدراسة وحسب ملاحظتنا للفرق يمكننا القول ان الفرضية الاولى قد تحققت.

-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال الاستنتاجات المتوصل إليها في تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الخاص بالفرضية الثانية والتي تقول (التنظيم الجيد يساعد المؤسسة الرياضية في تحسين واقع التسيير الإداري فيها).

يمكن القول ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحقق كفاءة وفعالية في انجاز المهام لأنه يتسم بالمرونة ،كون هذا الاخير يتيح لليد العاملة المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الابداع والابتكار في اطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية. ويؤكد ذلك (محمود علي) ان الهيكل التنظيمي هو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح الوحدات الرئيسية او الفرعية المتعلقة بمختلف الانشطة التي تحقق اهداف المنظمة وبين الانماط الاتصالات والعلاقات التي تربطهم. (محمود علي خيضر كاظم ، 2002 ،ص 47).

ويتضح ان وضع تنظيم اداري داخل المؤسسة حسب الانشطة والواجبات يخضع لطريقة علمية في بناء اي وضع خطة تتضمن الاهداف العامة بوضوح وبعدها توضع المهام والانشطة ثم تقسيم تلك الانشطة الى أنشطة فرعية وتجميع الأنشطة المتشابهة بوظيفة واحدة وبعدها توزيع المهام والواجبات على الموظفين شاغلي الوظائف واخيرا تقييم نتائج عملية البناء والتوزيع الوظائف ووضع العلاقات والسلطة والمسؤولية عليهم.

يقول (المعاينة) في هذا الشأن بان التنظيم يشمل على تقسيم العمل وتحديد السلطات وتنمية المهارات الادارية وذلك بوضع كل اداري مسؤول في منصبه الملائم، ويعتبر الادارة الناجحة التي تملك التنظيم الجيد الذي يساعدها على تحقيق اهدافها وتحديد المسؤوليات والمهام للأشخاص ،وبالتالي يتم انجاز الاعمال في وقت قصير وباقل التكاليف والجهد. (العيان محمود سليمان ، 2005 ، ص 36).

ومن هنا وفي اطار وحدود وظروف ما ترمي اليه هذه الدراسة وحسب ملاحظتنا للفرق يمكننا القول أن الفرضية الثانية تتحقق.

- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال الاستنتاجات المتوصل إليها في تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الخاص بالفرضية الثالثة والتي تقول (التحكم والتطبيق الجيد لوظيفة التوجيه يساعد ادارة المؤسسة الرياضية من تحقيق اهدافها).

تؤكد هذه الفرضية ان من الضرورة تحقيق التوافق والتكامل بين الاهداف الجماعة وأهداف الموظف وأهداف المؤسسة، وهذا الأمر يتعلق بربط المصالح هم الفردية مع المصلحة الجماعية ومصلحة المؤسسة تحت شعار العمل الجماعي التعاوني وهذا يتطلب منها احداث التوازن بين المساهمات (عمل وجهد ونشاط... الخ) التي يقدمها الموظفين للمؤسسة مع ما تقدمه لهم من حوافز لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، كما نجد وجود وحدة الأمر أي يعني إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط لمنع الاحتكاك وتسهيل عملية الإدارة والتوجيه.

وتوفر المعلومات لهم عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها

بشكل جيد يلزمه بان يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية

وتبرز هذه الناحية بشكل خاص في توجيه المرؤوس الجيد الذين تم تعيينه حديثا في المؤسسة، فالرئاسة القيادية الجيدة هي التي تصرف الوقت في سبيل جمع المعلومات الضرورية وتوفيرها لمرؤوسيهها بالكم والكيف والوقت المناسب وذلك من اجل تفعيل عملية الإرشاد والتوجيه ولاشك أن الاتصال جيد بينهم يسهم إسهاما فعالا في عملية توفير المعلومات .

كما ان عملية الاشراف والتوجيه تمنح سلطة رسمية للرؤساء تمكنهم من اصدار الاوامر لمرؤوسيههم من اجل تحريك العمل ودفعه للإمام في سبيل تحقيق الاهداف ، فالسلطة تعطي الرؤساء حق اصدار الامر الذي يعتبر اداة توجيه وارشاد لتنفيذ العمل ولضمان تنفيذ الامر وبالتالي التوجيه يحدث لهم عقوبات يستخدمها الرئيس عند الضرورة لضمان تنفيذ اوامره بالشكل المطلوب الى جانب ذلك يوفر لهم المكافآت من اجل خلق الدافعية الايجابية للعمل بالإضافة الى ذلك ان الرئيس يطلب من مرؤوسيه اداء مهمة معينة يفوض لهم السلطة الكافية التي تمكنهم من اداء المهمة.

ومن هنا وفي اطار وحدود وظروف ما ترمي اليه هذه الدراسة وحسب ملاحظتنا للفرق يمكننا القول ان الفرضية الثالثة قد تتحقق.

- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال الاستنتاجات المتوصل إليها في تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الخاص بالفرضية الرابعة والتي تقول (التحكم والتطبيق الجيد لوظيفة الرقابة تساعد ادارة المؤسسة الرياضية من تحقيق أهدافها)؛ كما يعتبر الموظفون أن الرقابة اداة تستخدمها المؤسسة الرياضية في تحديد جوانب العقاب والثواب لهم داخل التنظيم ، كما نجد ان العملية الرقابية قد تؤدي الى العديد من المشكلات فتصبح محل مقاومة من قبل لهم، يتأثرون بممارسة الرقابة عليهم وتباین ردود افعالهم وتصرفاتهم وقراراتهم نتيجة لذلك وعلى المسؤولين أن يدركوا التأثيرات لرقابة سلوكهم في العمل ومن ضمن هذه المؤثرات ان تعطي من يمارسها نوعا من النفوذ والقوة كما انه يقاوم الموظفون نوعا معينا من الرقابة فقد لا يتحمل البعض الرقابة الدقيقة المباشرة وقد لا يتحمل البعض الاخر الرقابة المفروضة على اوقات العمل (الدخول والخروج).

تؤدي الرقابة احيانا الى نوع من التعارض والصراع بين الجماعات او بينهم، فمثلا قد ينشأ صراع بين الرئيس والمرؤوسين في محاولة تفسير معنى معايير الاداء، تؤدي الرقابة الى تقييد السلوك والالتزام الجاد احيانا بالقواعد واللوائح ومعايير الاداء مما قد يقضي على روح الابتكار لديهم فيؤدي الى الروتين في العمل، الا ان هناك العديد من الوسائل التي يمكن للمدير اتباعها حتى تكون العملية الرقابية أكثر كفاءة وأكثر جاذبية من قبل الموظفين.

ان الرقابة لها تأثير رشيد واخر عاطفي على الموظفون محل الرقابة، اذ يركز الجانب الرشيد على ما يجب على الموظف ان يؤديه وكذلك تظهر اهميته داخل التنظيم وحرية في تنفيذ المهام ، وغالبية الموظفون يفضلون الرقابة الذاتية على افعالهم فهي تحقق لهم اشباع ذاتي اكبر مما لو تحدث الرقابة بواسطة اخرين في المؤسسة.

ومن هنا وفي اطار وحدود وظروف ما ترمي اليه هذه الدراسة وحسب ملاحظتنا للفرق يمكننا القول ان الفرضية الرابعة قد تتحقق.

استنتاج العام:

يتعين على المؤسسات الرياضية بمختلف انواعها ان تقوم بتحديد الاعمال والانشطة التي يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ثم تضع المواصفات والخصائص التي يجب توفرها في الموظفين الذين سيقومون بهذه الاعمال وتحديد العلاقة بينهم والأدوات التي يستخدمونها.

نستنتج ان التنظيم الاداري واحد من اهم الوظائف الادارة التي تعتبر من المكونات الاساسية للعملية الادارية بمختلف ابعادها ومستوياتها ،وهي العملية التي تحدد المنهج الاداري المتبع لأداء الاعمال في اطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف، تتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات

والسلطات المعادلة لها، ومن ثم ينبغي ان يحدد دور التنظيم الاداري في الوسيلة التي يستطيع الموظفون العمل بمقتضاها لتحقيق تلك الأهداف.

تتأثر الاهداف المسطرة من طرف ادارة المؤسسة الرياضية بالأنظمة والسياسات الادارية المتوفرة، لان العمل على تطوير الوظائف الادارية للمؤسسة بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل واجراء تعديلات في الانظمة والسياسات المتبعة يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات الصائبة، وتحقيق أهدافها ويجعل من المسؤولين اتباع اساليب ادارية مرنة مؤثرة في ذلك على الموظفين باكتسابهم اساليب التسيير الجيد في تطبيق العناصر الاساسية للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق).
والتحلي بروح المسؤولية والعمل على تحديد معارفهم وقدراتهم لمواجهة التغيرات المفاجئة في حياة عملهم.

الخلاصة

خلصت هذه الدراسة الى ان الخطة المناسبة لإدارة المؤسسة الرياضية جراء وتطبيق الاعمال والانشطة وترجمتها الى افعال ميدانية تطبق من قبل المعنيين في المؤسسة وكل حسب دوره ومسؤوليته ونطاق عمله وصلاحيته ويجب اجراء متابعة للأعمال والانشطة وبشكل دوري ومستمر وتقييم حقيقي لها بشكل يكفل نجاحها واستمراريتها وللوقوف عليها نحو اكتشاف الاخطاء والانحرافات التي قد تواجه مطبقي الخطة والعمل تصويبها، وبذلك هذه الخطة تساعد على مقارنة الاداء الفعلي مع ما تم تخطيطه اي بصورة اخرى مقارنة هذه الاهداف والإنجازات المتحققة مع تلك التي تم التخطيط لها، وهناك مكونات ملموسة للتنظيم وهي (العمل، الفراد، اماكن العمل، العلاقات) ومن ثم فان المسير عند قيامه بوظيفة يجب ان يعطي اعتبارا كافيا لهذه المكونات كلها نظرا لان كل واحدة منها تعتبر مهمة للتنظيم لا يقتصر على توزيع العمل فقط او اسناد العمل للموظفين او على العوامل المادية لا داء العمل او على العلاقات بين وحدات العمل اوبين الفراد القائمين بالعمل بل يجب اخذ هذه المكونات جميعها في الحسبان حتى يمكن تحقيق التوازن بينها بما يؤدي الى المساعدة على الاداء الافعال وبلوغ الهدف المنشود.

بعد وضع الخطة وقرار التنظيم يستلزم الامر ضرورة ممارسة وظيفة التوجيه والتي تهدف الى خلق مناخ ملائم للعمل لتحقيق اهداف المؤسسة فوضع الخطط وانشاء تنظيم جيد ليس كافيا او دافعا للموظفين بإنجاز ما يتطلب منهم وما يكلفون به من مهام بل يتطلب الامر ان تقوم الادارة بتوجيه الموظفين في الاتجاه الذي يكفل تحقيق اهداف المؤسسة، ولاشك ان التخطيط والتنظيم الجيد يؤديان الى التوجيه سليم، كلما كان على درجة عالية من الدقة والتحديد كلما قلت المشكلات المتوقعة، واضفاء الجوانب السلوكية على الرقابة يزيد من فعاليتها وقبولها لدى الموظفين يتم ذلك عن طريق تحقيق المشاركة في وضع الاهداف ومعايير الاداء وتدعيم طرق الاتصال المختلفة يتم تزويدهم ببيانات كاملة عن معايير الاداء وانجازهم الفعلي والاتجاه نحو الرقابة الذاتية بالإضافة إلى الرقابة التنبؤية لاكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.

المصادر والمراجع

- احمد زكي، بدوي، (1994)، معجم المصطلحات العلوم الإدارية، ط 2، لبنان، دار الكتاب اللبناني.
- سليمان، العيان محمود، (2005)، السلوك التنظيمي، ط 2، الاردن، دار وائل للنشر عمان.
- علاق، بشير، (2008)، مبادئ الإدارة، ط 1، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الرشيد، بشير صالح، (2000)، مناهج البحث التربوي، دار الفكر الكتاب الحديث.
- عريقات، احمد يوسف، (2011)، المفاهيم الإدارية الأساسية، ط 1، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد الغني، نعمان، 2010، الإدارة الرياضية، ط 1، الجزائر، وزارة الإعلام والثقافة للنشر البحرين.

- العيساوي، عبد الرحمان، (1996)، مناهج البحث، مصر، المكتب العربي الحديث.
- الخطاب، سليمان، (2020)، مبادئ الإدارة، ط1، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- باحوش، عمار، (1995)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- عريقات، احمد يوسف، (2001)، مفاهيم الإدارية الأساسية، دار حامد للنشر والتوزيع.
- عبد الجواد شبيحة، معتز مصطفى، (2006)، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، مصر، دار الوفاء للنشر والإسكندرية.
- الضرغامى، أمين فؤاد، حلوة، على محمود، (2003)، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مصر، دار مطابع الولاء الحديثة القاهرة.
- محمد علي، محمد ، (1986) ، علم الاجتماع والمنهج العلمي، مصر، دار المعارف الجامعية الإسكندرية.
- عمر، محمد زيان ، (1996) ، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- كاظم، محمود خيضر، (2002)، السلوك التنظيمي، الاردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان.
- حريم ، حسن، (2009)، مبادئ الإدارة الحديثة، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد، ديلمي، (2014)، مبادئ وأسس وتسير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة الابداع الرياضي المسيلة، العدد 08.
- العتيبي، صبحي ، (2002)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع.
- محمد، شلاي، (2011)، التنمية التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموظفين بالمنظمة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- إبراهيم، بن يحيى، (201)، الكفاءة الإدارية لدى مسيري المنشآت الرياضية أثناء المنافسة، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3.
- عوضين، احمد، (1966)، مشكلات العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير مصر.