

الباب الاول

الجانب النظري

الفصل الاول

التفسير الاداري

إن التربية البدنية والرياضية تعمل دائما بلغة الفريق، سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها وأنشطتها، ومن هنا يكون التسيير الإداري ضرورة حتمية مصاحبة للتربية البدنية والرياضية. ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة.

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية وكلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو والتطور.

2- تعريف التسيير:

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضفت معاني جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن: فريدريك تايلور: >> يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة <<(1).

ويقول هنري فايول: >> التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب <<(2). ويرى "روبرت البانيز": >> أنه إيجاد والحفاظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية <<(3).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

3- التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيأ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة(4).

4- تعريف المسير:

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال

1- 2- أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.

3- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.

4- عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص35.

الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفتة كمسير ويتحول إلى منفذ فقط⁽¹⁾.

ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه. والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعتها ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات⁽²⁾، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

4-1- أدوار المسير: يتبع "منتز برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي:

4-1-1- الأدوار العقلانية: وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالاتي:

1 - **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسير الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.

2 - **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

3 - **الرابط:** يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

4-1-2- الأدوار الإعلامية: وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

1 - **الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.**

2 - **موصول إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.**

3 - **المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.**

4-1-3- الأدوار التقريرية: وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

1 - **المتحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.

2 - **معالج المشاكل:** أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.

3 - **موزع الموارد:** هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.

4 - **هو الذي يبرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين⁽³⁾.**

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، 12، 13.

² - محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997، ص12.

³ - (2) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، (17-20).

4-2- وظائف المسير : إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إماما لأساليب القيادة ويمكننا

أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.⁽¹⁾

4-3- مؤهلات المسير الناجح:

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما استخداما صحيحا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تبيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستنبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، بن عكنون الجزائر، 1997، ص20.

– الرقابة.⁽¹⁾

4-4- أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

4-4-1- المسرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

4-4-2- المسرون الأواسط:

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات .

4-4-3- الإدارة العليا:

يمارس المسرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل و البيع⁽²⁾.

5- واقع التسيير في الجزائر:

يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة التسييرية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير المتمهن وهذا راجع لعدة أسباب منها:

– غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.

واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.

تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.

6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

¹ – إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998، ص 13/12.

² – محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، ص (12-14).

6-1- تعريف الإدارة:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف فالإدارة - مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية - قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضفت أبعاداً جديدة لمعناها، ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت.

- وباستعراض هذه التعريفات نجد أن أغلبها يعكس انتقادات واهتمامات تقديمها والمشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت.

- فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

فنجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة"⁽¹⁾.

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" أن >> "الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني".

- بينما يشير "جون مي" إلى الإدارة بأنها >> "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن

تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها >> "فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة

في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان"⁽²⁾.

- وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها: >> "مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين

لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد

في المنشأة"⁽³⁾، ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب

السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

6-2- وظائف الإدارة:

يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

○ التخطيط.

○ التنظيم.

¹ - محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص(09).

² - إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص27.

³ - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية للنشر، عمان: 2002، ص52.

- القيادة.
- التنسيق.
- الرقابة.⁽¹⁾

ويرى "لوثرجيليك" أن الوظائف الإدارية تتمثل في:

- التخطيط.
- التنظيم.
- إدارة الأفراد.
- التوجيه والقيادة.
- التنسيق.
- وضع التقارير.
- وضع الميزانيات⁽²⁾.

ومن خلال هذه التصنيفات للوظائف يمكن حصرها في: التخطيط، التنظيم، الرقابة والقرار.

6-2-1- التخطيط: يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة وهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد

والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها منها، و التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف⁽³⁾.

6-2-2- التنظيم: إن من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي إبتدعه

الإنسان قديماً، فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسر بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل، التي يتمكن من خلالها الأشخاص بالعمل مع بعضهم بكفاءة وإقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة، وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح من خلاله بما يمكن العاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية ووقت مناسب⁽⁴⁾.

6-2-3- الرقابة: تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فالرقابة هي التأكد من النتائج التي تحققت

مطابقة للأهداف التي تقررته وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسية دقيقة للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها.

¹- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة: 2001 ص(29).

¹- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص(30)

³ - أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، 2003، ص16.

⁴ - كمال أميري محمد، عصام بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ص178.

6-2-4- القرار: إن القرار هو اختيار لطريق معين يتخذه الملوك للوصول إلى هدف مرغوب فيه وهو كذلك اختيار بين بدائل مختلفة.

أو هو اختيار قرار معين بعد دراسة وتفكير كما يقول "هربرت سايمون" >> إن القرار هو قلب الإدارة⁽¹⁾.

6-3- الإداري: هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى إختصاصات محددة تلقي عليه المسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعة وفي نطاق خطة محددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه ولكي يستطيع الإداري إنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من الرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم⁽²⁾.

ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- التنسيق بين الجهود⁽³⁾.

6-4- المراحل الرئيسية للعمل الإداري: إن المراحل الرئيسية لأي عمل إداري هي الخطوات الرئيسية التي يجب أن تتبع لتسيير تدفق الخدمات التي تؤديها الهيئة بالنسبة لكل الوظائف الملقاة على عاتقها ويمكن تحديد المراحل الإدارية الرئيسية في الآتي:

- تحديد الغرض .
- التخطيط.
- التنظيم.
- تهيئة الجو للعمل.
- القيام بالعمل.
- القيادة والإشراف والتنسيق.
- المتابعة والتقييم⁽⁴⁾.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص(53).

²⁻³ حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص(11-12).

1 حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص13.

6-5- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي: عل الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بهذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام ولكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل لإداري فيها، هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي يزخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات.

7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية: التربية البدنية والرياضية هي وسيلة من الوسائل التربوية التي تعمل على إعداد الفرد المتكامل بدنيا واجتماعيا ونفسيا وذلك من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية وذلك لا يتم إلا بتوفير القيادة التربوية المؤهلة لذلك في المجال التعليمي أو التدريبي أو الترويحي.

وإذا كانت الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعة ولذلك فإن محور الإدارة العامة هو العنصر البشري وبالتالي التربية البدنية أو الرياضية محورها العنصر البشري، فعلم التربية البدنية أو الرياضية وعلم الإدارة يتفقان على أنهما يركزان على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، ولذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية والرياضية سوف يتحقق الهدف الأصيل لممارسة الأنشطة الرياضية وهو إعداد الإنسان تربويا بصفة شاملة ومتكاملة.

وإذا كانت التربية البدنية أو الرياضية تتعامل مع السلوك الإنساني فإن الإدارة هي التي تخطط وتنظم وتوجه وتنسق وتراقب وتقوم بهذا السلوك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة. من هذا المنطلق جاء استخدام علم الإدارة لتطبيقه في التربية البدنية أو الرياضية وذلك في مجالات مختلفة وأساسية ركزت عليها كليات التربية الرياضية وهي مجال التعليم بمراحله المختلفة، مجال التدريب الرياضي لجميع الألعاب الفردية والجماعية بصفة عامة ومحليا ودوليا وفي مجالات إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة محليا ودوليا.⁽¹⁾

من أهم روافد علم الإدارة العلاقات الاجتماعية، حيث تمثل هذه العلاقات انعكاسا للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا مما يحدث تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققة مجالات أخرى من مكانة دولية هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فإن التأريخ لتطور الفكر الإداري في المجال الرياضي خاصة بالوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، وهذا

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط 1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص82.

يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً والإلزامي موضوعاً، من أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطوير، وإذا أما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي فسوف نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنه من المجالات التي تركزت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة⁽¹⁾.

8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يجوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات و الجوانب المشبعة و التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، فالنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة و تكمن أهمية الإدارة في المجال الرياضي في بعض النقاط منها أن المجال الرياضي يتميز عن سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل و الممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب و خلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم و تكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه .

وعليه فمجال التربية البدنية الرياضية يعد من أبحاث مجالات التربية تأثيراً في الأفراد و ترتبط أهدافه بالأهداف التربوية إلى حد كبير حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المترن لدى الفرد و حتى تتمكن التربية البدنية و الرياضية من تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها.⁽²⁾

9- الخصائص الرئيسية للإدارة :

تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها :

- 1- يغلب على الإدارة طابع الدوام و الإستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي و الكفاءة الفنية و هذا إخلافاً للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة⁽³⁾.
- 2- إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين معها و اتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه و ذلك وفقاً للقوانين المعمول بها و الإمكانيات المتوفرة.⁽⁴⁾
- 3- إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل و المساواة.

¹ طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص(19).

² طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص(25).

³ أحمد نجم :مبادئ علم الإدارة العامة ، إدارة الفكر العربي ، القاهرة ، 1979، ص32.

⁴ - James Wfaslim, public, Administration, They and patic sugled woob chiffs.N.j. frintice. Hallim.1979, p(18).

- 4- إن الإدارة مكتملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة و رجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد .
- 5- إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهود جماعي لتحقيق أهداف عامة ومشتركة .
- 6- إن الإدارة نشاط إنساني هادف ، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف والمهام .
- 7- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معنية من المعرفة و المهارة وإذا كانت الإدارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة.
- صحيح أن كثيرا من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة و المهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر وهو أن يدير بفعالية .
- والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة . (1)
- 8- تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.
- 9- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات والمهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في :— التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة واتخاذ القرار و.....إلخ.
- 10- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر إستمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى إشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع.
- 11- تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية والتنسيق بين المسؤولين الإداريين(2).

10- المبادئ الأساسية في الإدارة:

- 10-1- مبدأ التوازن: يجب أن تكون المؤسسة مهما كانت متوازنة وذلك لضمان الاستقرار والنمو المناسب وتكون عملية التوازن على عاتق الرئيس الإداري الذي لا بد أن يحفظ التوازن داخل المؤسسة وذلك بتنسيق جهوده مع جهود الأفراد.
- 10-2- مبدأ التخصص: يؤدي التخصص إلى تكوين الخبرة العملية، تطبيق مبدأ التخصص تطبيقا شاملا في مختلف نواحي ونشاطات الإدارة.

1 - عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية 2002، ص(15-17).

2 - إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980، ص(18،19).

10-3- مبدأ الحوافز المادية: هذه المكافآت التي تؤدي بدورها إلى تحفيز العامل للقيام بنشاطه بكفاءة جيدة وذلك مقابل تقديم مكافأة مباشرة بعد تأديته لعمله.

10-4- مبدأ السلطة والمسؤولية: السلطة توحى إلى أن صاحبها يكون مسؤولاً، فإن حولت المسؤولية لشخص معين فيجب أن يزود بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص في ميدان عملهم وتوجيه جهودهم للوصول إلى الهدف.

10-5- مبدأ العلاقات الإنسانية: إن العلاقات الإنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح الوظائف الإدارية حيث تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون.

11- مفهوم الإدارة الرياضية:

يتجه بنا هذا إلى تحديد مفاهيم عن الإدارة بصفة عامة ويمكن تعريفها بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولون ومن كل هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمرا مبكرا ومتبادلا بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يمكن أن تعرف الإدارة بأنها >> توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها <<⁽¹⁾ ويكون هذا وفقا لبرامج وخطط مستمرة تشغلها جملة من الأسئلة وتستخدم جملة من الموارد المتاحة وذلك عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى فعالية في تطبيقات الإدارة الرياضية وبالتالي فإن العنصر الرئيسي في الوظائف الإدارية هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من خلال مجموعة العلاقات والاتصالات المتاحة للأفراد.

12- مجالات الإدارة في الرياضة:

تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق ثلاث مجالات رئيسية: البرامج، الإمكانيات والعاملين، حيث تعتبر هذه المجالات المتداخلة والتي تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها فتعمل الإدارة الرياضية على برمجة خططها وأهدافها على حساب الإمكانيات المتوفرة لها وعلى عدد وكفاءة عاملها وكل هذا لتحقيق أهدافها المسطرة بنجاح. ونجد أن الإدارة الرياضية تهتم بالعنصر البشري وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها فنجد أن الإداري يعمل مع الموظف العادي وفق لغة ثابتة عندما يتحدث كل عنصر بشري داخل هيئة بهذه اللغة ويعرف قواعدها ويتكامل بأسلوبها يكتمل التجانس داخل مجلس الإدارة واللجان وقطاعات العمل سواء في مجموعات العمل التي تظم كلا على حده أو فرق عمل تظم عناصر من كل وحدة، إن لغة الإدارة التي تعنيها هي >> علم الإدارة بعناصر مختلفة وتطبيقاتها في الميدان الرياضي تزود بها كل العناصر البشرية الموجودة في الهيئات مهما

¹ - مفتي إبراهيم عماد، التطبيقات الإدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999، ص(18).

كان موقفها ومهما كان مجالها المهني^{<<1>>}، ومع كل هذا فإن مجالات الإدارة وتطبيقاتها هي نفسها المجالات في جميع الإدارات الأخرى.

13- التنظيم:

13-1- مفهوم التنظيم: كثرت آراء العلماء حول مفهوم التنظيم فمنهم من يرى أن التنظيم هو مرحلة تحديد الواجبات وتقسيمها إلى أجزاء ثم إسنادها لأفراد من أجل تنفيذها ومنهم من يرى أن التنظيم عبارة عن منظمة تحتوي على مجموعة من الأفراد لهم مصالحهم ودوافعهم ومنهم يقول أن التنظيم هو نظام يحوي على مجموعة من الإجراءات ذات علاقة ببعضها البعض ويجب التعامل مع هذه الإجراءات ككل ويسمى هذا بالاتجاه الفكري أو نظرية التنظيم.

وبغض النظر عن الأقوال السابقة نرى أن التنظيم أحد أهم عناصر الإدارة فبدونه تفقد الكثير وتصبح عملية عاجزة غير قادرة على السير في الطريق بالسرعة والأهمية المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعموماً التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم^{<<2>>}.

13-2- تعريف التنظيم:

يقول "هنري فايول" >> هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض <<.

يعرفه "كوتنزوا وزنل" >> أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتسويق <<^{<3>>}.

كما يعرفه "رولف دافيز" >> أنه تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني <<^{<4>>}.

كما عرفه "ليندال إيرويك" >> هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن إسنادها للأشخاص <<^{<5>>}.

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا القول أن التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم.

¹ - عصام بدوي وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية العربية 1991، مصر، ص(34).

²⁻³⁻⁴ - عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص(15-17-14).

² - عصام بدوي وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضي، مرجع سابق، ص (29).

13-3- أسس وأشكال التنظيم: هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد بعضهم مع بعض والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك، ليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل أنواع التنظيم ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي على النحو:

1-أساس جغرافي: بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية وهذه الأخيرة مع غيرها من المناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

2- أساس الغرض الرئيسي: يبين هذا التنظيم على أساس السلطة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة، فتنظيم الإدارة العامة للإستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلطة المستوردة، وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس نوعية التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الإجتماعي، إدارة الأسر وإدارة النشاط الشعبي.

3- أساس وظيفي: يعني تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متغيرة تمثله وحده مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان والبيع⁽¹⁾.

13-3- مميزات التنظيم: التنظيم غني عن تعريف مزاياه ولكن ترابط الموضوع يفرض علينا أن نتطرق إلى مزايا التنظيم ومزاياه عديدة وكثيرة ومن أهم النقاط التي تبرز مزايا التنظيم ما يلي:

- التنسيق و تحديد الأعمال.
- تحديد العلاقات العامة بين الأفراد.
- الاستقرار النفسي لجميع الأفراد.
- محاربة الازدواجية.
- تحقيق أفضل استخدام للإمكانات.⁽²⁾

13-4- متطلبات التنظيم: أي تنظيم حتى يستمر وينجح ويصبح تنظيما فعالا قادرا على تحقيق الأهداف ونادرا ما تصادفه العقبات أو يتعرض للفشل يلزم مراعاة بعض المتطلبات التي تحميه من الوقوع في غيابات المستقبل.

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود ومحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط 1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص(13.12).

²⁻³ - عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص(27-41-42).

13-4-1 - الإمكانيات البشرية: التنظيم يقوم أساساً على أفراد لخدمة أفراد آخرين وهؤلاء الأفراد يمثلون الدعامة الرئيسية في التنظيم وبدون العنصر البشري في التنظيم يصبح جسم ساكن لا حراك فيه ويفقد بذلك التنظيم عنصر الحركة التي لها أثرها الفعال على عملية الإنجاز ونعني بالعنصر البشري هنا العنصر المتخصص المؤهل وذو الخبرة الكاملة فكلما توفرت هذه المتطلبات في العنصر البشري ساعد ذلك أن يكون التنظيم فعالاً ومجدياً⁽¹⁾.

13-4-2 - الهيكل التنظيمي المناسب: حتى تكون عملية التنظيم مفيدة وفعالة لا بد أن تتكامل عناصرها بحيث يتماشى كل عنصر مع بقية العناصر وذلك بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وطبيعته والهدف الذي صمم من أجله.

13-4-3 - القانونية: أي تنظيم لكي ينجح ويستمر ويحقق أهداف لا بد أن يكتنفه عنصر الإيمان ومن هنا يمكن القول بأنه لا يمكن لأي منشأة رياضية أن تقام أو تمارس عملها دون تشريع قانوني يحدد نشاطها وأهدافها، وإلا تعرضت للمشكلات وعدم الاستمرار.

13-4-4 - الموارد المالية: ويقصد بها الجانب التحويلي للمشروع من الناحية المادية لأنه ما يقيمه التنظيم الجيد على الورق وعندما نريد تحريكه وتطبيقه على الواقع نصدم بعدم وجود موارد مالية كافية لتحقيق هذا التنظيم.

13-5 - أنواع التنظيم: هناك نوعان للتنظيم:

13-5-1 - التنظيم الرسمي: يهتم الهيكل التكويني للمؤسسة بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد المشرع أو كما ورد بالوثيقة الرسمية ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

13-5-2 - التنظيم غير الرسمي: يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات و الدوافع الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً و تنبع من احتياجات العاملين بالمنظمة و ينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن و ليس كما يجب أن يكون رسمياً كما أنه يمثل العلاقات الشخصية المتداخلة في التنظيم.⁽²⁾

13-6 - مبادئ التنظيم: تعرض كل من "برنارد" و"فايول" و"تايلور" و آخرون للمبادئ التي يجب أن يقوم عليها التنظيم وهي متعددة نذكر منها ما يتعلق بالتنظيم في التربية الرياضية ومن هذه المبادئ:

1-طلعة حسام الدين:مقدمة في الإدارة الرياضية،مرجع سابق،ص(64).

13-6-1- وحدة الهدف: ينبغي على كل إدارة وعلى كل فرد يعمل بها معرفة الهدف المطلوب والوصول إليه حتى يساهم كل منهم بفاعلية لتحقيقه، إن وحدة الهدف تؤدي إلى وحدة الفكر وغالبا ما تؤدي وحدة الفكر إلى الإنجاز والإنجاز من أهم أهداف التنظيم.

13-6-2- الكفاية: وهي تعني هنا ضرورة دراسة التنظيم الجيد والهدف منه وتحديد ما يكفي لتحقيقه بأقل قدر ممكن من التكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فالتنظيم الجيد هو أقصر الطرق للوصول إلى الهدف⁽¹⁾.

13-6-3- المسؤولية: بمقتضى هذا المبدأ يعتبر المرؤوس مسؤولا أمام رئيسه عن المهام التي توكل إليه وتكون المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له تماما لأنه أينما توجد المسؤولية توجد السلطة.

13-6-4- تدرج السلطة: تعد السلطة عاملا أساسيا لممارسة العملية الإدارية، فمدير النادي على سبيل المثال لديه سلطات تمنح له من طرف مجلس إدارة النادي، هذه السلطة يعيها المدير جيدا، أي يصبح لكل فرد في التنظيم سلطاته في شكل تابعي واضح، وتداخل السلطات وعدم وضوحها يربك العملية الإدارية والتنظيمية بأكملها.

13-6-5- البساطة : يجب أن يكون التنظيم بسيطا بعيدا عن التعقيدات و يمكن إدراكه من قبل جميع الأطراف لأن معنى خصائص التنظيم الجيد أن يدرك كل فرد موقعه بسرعة و سهولة⁽²⁾.

13-6-6- تحديد الوظائف: يجب تحديد الوظائف و الشروط و المواصفات اللازمة لشكل هذه الوظائف على أن يكون التحديد في كل حالة واضحا بعيدا عن المجاملة، و أن يتم التحديد على أساس نوع الأنشطة و الأعمال المتوقعة .

13-7- التنظيم في المجال الرياضي: في مجال التربية الرياضية والبدنية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع هيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين والتنسيق بين مختلف الجهود الجماعية منعا للاحتكاك والتضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين.

14- العلاقة بين التنظيم والإدارة:

هناك علاقة بين التنظيم و الإدارة و هي علاقة عضوية مباشرة و النقاط التالية تبرز مدى العلاقة بينهما :

- التنظيم أحد عناصر الإدارة و من صلب مكونات العملية الإدارية و الإدارة بدون تنظيم تكون فاشلة و لن تستطيع أن تحقق أهدافها .

¹⁻ عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص(23).

²⁻ عبد الحميد شرف : التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص(25-18)

- التنظيم هو المرآة التي تعكس التخطيط و تلي متطلباته و بدون التنظيم يضل التخطيط خطوات تنفيذية لا تتحول إلى واقع .

- التنظيم يحقق السرعة المحسوبة في الأداء للعملية الإدارية حيث لا يوجد هناك تضاد أو ازدواجية في الأعمال بل يكون هناك سرعة في الإنجاز و بالتالي نجاح عملية الإدارة في تحقيق مهامها⁽¹⁾.

-التنظيم يهب الإدارة الإستقرار حيث أن كل فرد في التنظيم يعرف من هو رئيسه، ومن هو مرؤوسه، ومن أين يأخذ التعليقات ، وهذه الحدود الواضحة بين العاملين وتحديد العلاقات بينهم تجعل كل فرد في التنظيم يعرف ما له و ما عليه و هذا يشعر بالإستقرار، والتنظيم يجعل العملية الإدارية عملية محسوبة تتميز بالدقة و الفعالية و يساعدها على إنجاز مهامها و من خلال ما سبق نجد أن هناك علاقة طردية بين التنظيم والإدارة فلا توجد إدارة بدون تنظيم و العكس صحيح .

15- التقويم و المتابعة:

للارتقاء بمستوى الإنجاز ولضمان الحكم الصحيح على فاعلية العملية التدريبية فإن الأمر يتطلب دائما المعرفة المستمرة لمكونات الحالة التدريبية (البدنية ، المهارة الخطوطية، النفسية، الفكرية) للاعبين ومدى استجابتهم و تحقيقهم للواجبات الأساسية لمراحل فترات الأعداد و التي تهدف جميعها الوصول بالفرد إلى أعلى مستويات الإنجاز في النشاط التخصصي .

تعد عملية التقويم الدولي لتطور مستوى الإنجاز كل ما يتعلق به أمدا غاية في الأهمية للوقوف على نقاط القوة لتدعيمها و الضعف لعلاجها، ولذا يحتاج المدرب إلى جمع المعلومات بصفة مستمرة عن حالة اللاعبين للوقوف على مستوى إنجازهم في النشاط الممارس ومن خلال المعارف والمعلومات المتحصل عليها من عملية المتابعة لاتجاهات التدريب ومعرفة الأثر التدريبي للأعمال المستخدمة، يمكن تعديل مسار التدريب وتشكيله في ضوء الأسس العلمية، ومن ثم تدعيم خطط التدريب وزيادة فاعليته لتحقيق الهدف المنشود، وقد تعددت أساليب المتابعة إلا أن جميعها تشترك في الحصول على المعلومات الخاصة باللاعبين و لا يمكن الثقة في تلك المعلومات و الأخذ بها إلا إذا تميزت أساليب المتابعة المستخدمة في الحصول على المعلومات بصدق وثبات والموضوعية .

15-1- أساليب المتابعة : و نذكر منها:

الإستبيان: جمع المعلومات من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعملية الترتيبية .
الملاحظة: من خلال المشاهدة أو المراقبة الفعلية للتدريب والمنافسة باستخدام استمارات خاصة لتوضيح ما يجب ملاحظته .

1-طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص(75).

16- أهمية التنظيم في التربية الرياضية :

التربية البدنية و الرياضية تعمل دائما بلغة الفريق سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها أو أنشطتها و من هنا يكون التنظيم ضرورة حتمية مصاحبة للتربية الرياضية وهناك عدة نقاط تبرز أهمية التنظيم في التربية الرياضية منها :

- 1 - يحدد الوظائف التنظيمية لكل المستويات.
- 2 - يوضح العلاقات بين الإدارات و الأقسام المختلفة.
- 3 - يساعد على خلق الروابط الإنسانية.
- 4 - البعد عن الشيوخ في تنفيذ المهام.
- 5 - تجميع الجهود في تناسق تام نحو الهدف⁽¹⁾.

¹ - عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ، ص(20).

الخلاصة:

يمكن القول في النهاية أن التسيير الإداري هو مساندة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية، ويمكن أن نقول أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات المتمزجة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القرار. ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة.