

العناصر الأساسية للإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

صاييم مصطفى. مخبر علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، جامعة الجزائر 3. ملخص.

تسعى مختلف الدول عبر العالم للرقى بكل قطاعاتها بما فيها القطاع الرياضي عن طريق تسخير كل ما تملكه من طاقات لأجل ذلك سواء البشرية منها أو المادية دون أن يكون هذا على حساب تلك الطاقات، وذلك عن طريق استغلالها استغلالاً إيجابياً باستخدام أحسن الطرق وأقلها هدراً للجهد والوقت، الأمر الذي يتطلب اللجوء إلى اعتماد أحدث السياسات التسييرية وأفضلها بما يتناسب مع خصائص كل بلد، فمن بين أهم الأشياء التي تقوم الدول بتسخيرها لتطوير القطاع الرياضي هي المنشآت الرياضية، والتي قد لا يمكن استغلالها بطريقة جيدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها إلا بالاعتماد على التسيير الإداري الجيد، الذي بدوره لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توفرت العناصر الأساسية للإدارة الرياضية التي تسمح بذلك، فباعتبار أن هذه العناصر الأساسية هي الشرط الواجب توفره لتحقيق ذلك التسيير الجيد الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة سنقوم بدراسة هذه العناصر الأساسية متفرقة ومجمعة لمعرفة مدى تأثيرها على حسن التسيير داخل المنشآت الرياضية في كلتا الحالتين واكتشاف أفضل حالة تساعد على تحقيق ذلك.

الكلمات الدالة: الإدارة الرياضية، التسيير، المنشآت الرياضية.

Abstract.

Seeking various countries across the world of sophistication in different sectors, including the sports sector through the use of all that is owned from the energies of both human and materia, that is at the expense of those energies and this through positive exploited using the best ways and the least in vain for the effort and time, it is necessary to resort to the adoption of the latest policies and best operating, commensurate with the characteristics of each country, it is among the most important things which States spent to develop sports sector is the sports facilities, and which cannot be tapped good manner leading to the achievement of the goals that were established only by relying on the conduct of the good, which, in turn, can be achieved only if the basic elements which allow it within these facilities, uploaded onto this The basic requirement is to be provided to achieve that good governance, which lead to the desired results and, therefore, access to the goals ruler.

Key-words: The athletic administration, the propulsion, the athletic establishments.

1. مقدمة.

لقد أضحت الرياضة جزءاً لا يتجزأ من حياة المجتمع اليومية ماضية نحو التقدم شأنها شأن باقي المجالات الأخرى، ذلك ما ألزم إقامة أماكن خاصة لممارستها تتمثل في مساحات، أو هياكل ومنشآت رياضية تختلف عن بعضها البعض في التصنيف، فمنها من تصنف حسب الأهداف كالمنشآت: التنافسية، التدريبية، الترويحية، التعليمية، العلاجية... الخ، ومنها من تصنف حسب شكلها العام كالمنشآت الخارجية أي المكشوفة والمنشآت الداخلية أي المغطاة.

كما توجد منشآت رياضية قد تصنف حسب أنواع الرياضات التي أنشأت لاحتضانها كالرياضات الجماعية (كرة اليد، كرة السلة، كرة القدم... الخ)، ورياضات المزالقات (دفاع عن النفس، مصارعة... الخ)، الرياضات الفردية والرياضات الزوجية (ألعاب القوى، تنس، سكواش... الخ)، والرياضات المائية (سباحة، غطس... الخ) أو الرياضات الاستعراضية (جمباز... الخ)، ومنشآت أخرى يمكن أن تصنف حسب الهيئة التابعة لها كالمنشآت الحكومية (مساحات عمومية، جامعات... الخ)، المنشآت الخاصة (أندية، شركات... الخ)، المنشآت التجارية (مراكز مختصة، قاعات اللياقة البدنية وكمال الأجسام، البولنغ... الخ). أما البعض من هذه المنشآت نجد أنها تصنف حسب نوعية الأرضية وطبيعة النشاط الرياضي الممارس: زراعة (طبيعية، صناعية، مدكوكة)، اسفلتية، خشبية، جليدية، رملية، فليينية... الخ، وأخرها تلك

المنشآت الرياضية التي قد تنصف حسب قانونية ملاعبها كالمنشآت الرياضية ذات الملاعب: القانونية (للمناسبات الرسمية)، والغير قانونية (للتعليم، التدريب والترفيه... الخ).

فيما أن كل مؤسسة أو شركة أو غيرها من الهيئات سواء كانت عمومية أو خاصة قد تحتاج إلى إدارة جيدة تنظم شؤونها وتسيّر لها خدمة مصالحها وتحقيق أهدافها، فالمنشآت الرياضية أيضا تحتاج لذلك بغيت الوصول لتحقيق أهدافها بصورة جيدة واستغلالها استغلالا أمثل، كونها تدخل في الأخرى في نطاق المؤسسات وهذا حسب ما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 416/91 المؤرخ في 1991/11/02 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، 1412 هجري)، والذي يحدد " شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها "، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 98/48 سنة 1990 المعدل والمتمم للأمر 71/71 المتضمن " إحداث المركبات الرياضية " (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، 1411 هجري)، حيث جاء في مادته الثانية: " إن مكتب المركب الأولمبي الذي يدعى في صلب النص بالمكتب، هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي "

كما أن المنشآت الرياضية اعتمدت لحد كبير على تطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية خصوصا مبدأ الاستقلالية، وذلك وفق المنهج الجديد الذي لجأت إليه الدولة لتسيير منشآتها أو مؤسساتها والمدعم بقانون 1998 الذي ينص في جميع قواعده على مبدأ الاستقلالية باعتبارها الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد المنبثق من تلك النصوص أو المواثيق الأساسية للبلاد، على رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986، الذي ينص لدى تحديده على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية لهذه المؤسسات العمومية قصد تحسين أكثر لفعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية الشاملة، وذلك عن طريق احترام المعايير والتحكم الأفضل في قواعد التسيير.

فيا ترى هل سبب سوء التسيير في المنشآت الرياضية بالجزائر العاصمة قد يعود لفقدان هذه السلسلة حلقة من حلقاتها؟ أو بمعنى آخر وأدق فقدان الإدارة الرياضية لأحد عناصرها، وذلك باعتبار أن المنشآت الرياضية كما سبق ذكره في المقدمة عبارة عن مؤسسات: تخضع في إحداثها واستغلالها لقواعد قانونية كما تتميز في تنظيم وتسيير شؤونها الداخلية بالاستقلالية، وأنها تجمع بداخلها موارد (بشرية، مالية، مادية) وتسعى لتحقيق أهداف معينة، من هنا كان لا بد لها من اعتماد إدارة رياضية تدير وتستغل هذا المزيج المتكامل والمتراپ من هذه العناصر استغلالا جيدا ومعقولا من أجل ضمان تحقيق تلك الأهداف، وهذا ما يسمى بالتسيير الجيد، والذي ربما قد يسوء إذا افقدت الإدارة الرياضية داخل هذه المنشآت لأحد عناصرها الأساسية، فمن خلال كل ما ذكرناه: هل يمكننا اعتبار أن شرط توافر العناصر الأساسية للإدارة الرياضية مجتمعة داخل المنشآت الرياضية له دور كاف في تحسين تسييرها؟

تحتاج المنشآت الرياضية كغيرها من المؤسسات إلى إدارة تدير مصالحها وتسير على تنظيم أعمالها وتسيير شؤونها لتحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها، هذه الإدارة بدورها تتطلب توفر عدة عناصر أساسية تعمل على تحقيق السير الجيد لبرامجها وتمثل عقد الضمان بالنسبة لها للوصول لتلك الأهداف المسطرة، هذه المجموعة من العناصر الأساسية هي التي سنركز عليها إن شاء الله اهتمامنا في أهداف هذا البحث وذلك من خلال دراسة تفاعلها وعلاقتها فيما بينها والدور الذي تلعبه في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا هو موضوع دراستنا.

2. الخلفية النظرية.

إن الإدارة بمفهومها العام كما عرفها الأخصائيون في الميدان أمثال: ماري باركر، فايل، واي نيد، كمبل، تيلور، لنفجستون وغيرهم من الإداريين قد لا تكفي وحدها في تسيير المنشآت الرياضية لأجل بلوغ أهدافها المسطرة من وجهة نظر بعض المدارس الإدارية الحديثة كمدرسة النظم، وكذا الباحثين الذين درسوها في علاقتها مع علم الرياضة (فاتق حسني أبو حليلة، 2007، 34)، فمن الضروري حسب رأيهم أن تكيف هذه الإدارة وفقا للمجال الذي أحدثت هذه المنشآت لخدمته ألا وهو (المجال الرياضي)، هذا التكيف قد تولّد عنه ما يعرف اليوم باسم " الإدارة الرياضية ".

فمن بين التعريفات التي تطرقت للإدارة الرياضية وشرحت مفهومها قد نجد ما جاء فيه أنها: " نشاط له مضمون يحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة " (نعمان عبد الغني، 2002، 47). كما نجد أيضا في تعريف آخر أنها: " عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهود الأفراد داخل المؤسسات الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة " (طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر، 1997، 8).

فإذا أخذنا هذين التعريفين وقمنا بمحاولة تفسير معانيهما نجد أنه في التعريف الأول: عبارة " يحتوي على مكونات رئيسية " يقصد بها الوظائف الإدارية؛ عبارة " أفراد قادرون على استخدام " يقصد بها: كفاءة الطاقم الإداري؛ عبارة " متاح من موارد " يقصد بها الإمكانيات (بشرية، مالية، مادية). أما في التعريف الثاني فإن: عبارة " تخطيط وقيادة..."، يقصد بها: الوظائف الإدارية والقائم بها وعبارة " جميع الموارد " يقصد بها الإمكانيات (بشرية، مالية، مادية).

من ذلك نستنتج أن الوظائف الإدارية قد لا تكفي وحدها لتسيير المنشآت الرياضية نحو تحقيق أهدافها المرجوة، بالتالي فهي لا تمثل سوى حلقة في سلسلة مكونة من ثلاثة عناصر أساسية ومتكاملة، وإذا كانت هذه السلسلة تمثل الإدارة الرياضية وحلقاتها الثلاثة تمثل عناصرها أي كل من: "الوظائف الإدارية، الطاقم الإداري الكفاء، والموارد (بشرية، مالية، مادية)"، فهذا يعني أن للإدارة الرياضية ثلاثة عناصر أساسية متكاملة ومتداخلة فيما بينها وغير مستقلة عن بعضها البعض، فالموارد المتاحة لا يمكن استخدامها واستغلالها استغلالاً أمثل إن لم يوجد طاقم إداري كفاء يقوم بذلك والذي بدوره لا يمكنه تحقيق ذلك إن لم يعتمد هو الآخر على تطبيق الوظائف الإدارية وهكذا.

3. المنهجية.

- **المنهج المتبع:** المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج "الوصفي التحليلي"، اعتمدناه في وصف الظاهرة محل الدراسة وتحديد طبيعتها وخصائصها لأجل تحليل العلاقات بين مختلف متغيراتها، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية في قالبها وأسلوبها الإحصائي الهادف لنصل من خلالها إلى استخلاص نتائج الموضوع وتحليلها، ومن ثم تقديم بعض التوصيات للاستفادة منها. أما سبب اختيارنا هذا المنهج كونه المنهج الملائم لموضوع دراستي، فمن جهة ساعدنا في الوصول إلى المعرفة التفصيلية الدقيقة لعناصر مشكلة الدراسة من أجل فهم أفضل وأدق، ومن جهة أخرى يساعدنا في توفير البيانات والحقائق عن تلك المشكلة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

- مجتمع الدراسة:

في هذه الدراسة شمل مجتمعها كل الموظفين والمسيرين الإداريين والماليين العاملين بإدارات المنشآت الرياضية بالجزائر العاصمة وإدارات الوحدات التابعة لها، والبالغ عددهم حسب الإحصائيات المقدمة من قبل مديريها وبعض المسؤولين في مديرية الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة نحو (480) فرد من كلتا الفئتين، (330) فرد من فئة الموظفين والمسيرين الإداريين، و(150) فرد من فئة الموظفين والمسيرين الماليين، كلهم يمثلون مجتمع الدراسة وذلك دون احتساب عدد المناصب الشاغرة وتلك التي أصحابها في عطل مرضية.

- **عينة الدراسة وكيفية اختيارها:** تدخل هذه الدراسة ضمن توصيف وتحليل بعض المنشآت الرياضية بالجزائر العاصمة وكذلك مستوى تسييرها الإداري والمالي حسب ما يراه الموظفون والمسيرين الإداريين وكذا الموظفين والمسيرين الماليين العاملين داخل إداراتها أو إدارات الوحدات التابعة لها بحكم علاقتهم المباشرة بها وباعتبارهم المعنيين الأوائل بذلك، من هنا وحتى نتمكن من الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية تم أخذ عينة من أفراد المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية بسيطة لتطبيق الدراسة عليها من ثم تعميم النتائج على المجتمع الأصلي ككل.

- **أدوات الدراسة:** الأداة المستعملة في هذه الدراسة هي استمارة الاستبيان، وقد صمم وفق معيار " Likert " للتدرج الخماسي ذي الأوزان الخمس (لا أوافق مطلقاً، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق تماماً)، كما صيغت العبارات بطريقة خبرية مفتوحة، وقد خصص لكل فئة استبيانها الخاص، أي الاستبيان الأول خاص بالموظفين والمسيرين الإداريين أما الاستبيان الثاني خاص بالموظفين والمسيرين الماليين، لكن في هذا المقال لن نعرض إلا نتائج الاستبيان الأول الذي إحتوى على العبارات التالية: العبارة رقم (01) : تحتوي الإدارة العامة للمنشأة الرياضية على مختلف أنواع المديرية كمديرية الموارد البشرية، مديرية الوسائل العامة والمديرية التجارية، أو مديرية المالية والمحاسبة... الخ. العبارة رقم (02) : تحتوي مديريات الإدارة العامة للمنشأة الرياضية على مختلف الأقسام والمصالح اللازمة كمصلحة الشؤون الاجتماعية ومصلحة الأجور... الخ. العبارة رقم (03) : تعمل مديريات الإدارة العامة للمنشأة الرياضية بالتنسيق مع بعضها البعض تحت إشراف الإدارة العامة. العبارة رقم (04) : تمتلك كل المديريات والمصالح الإدارية التابعة للإدارة العامة المنشأة الرياضية العدد الكافي من الموظفين. العبارة رقم (05) : الوظائف في إدارة المنشأة يشغلها أصحاب الاختصاص فقط. العبارة رقم (06) : تعتمد الإدارة العامة للمنشأة الرياضية دائماً على تطبيق الوظائف الإدارية، كما تعمل وفق أسلوب إداري علمي. العبارة رقم (07) : للوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، تقييم) دور فعال في تحقيق أهداف المنشأة

الرياضية. العبارة رقم (08) : بإمكان إدارة المنشأة الرياضية الاستغناء عن وظيفة من الوظائف الإدارية في عملية التسيير. العبارة رقم (09) : يمكن تسيير المنشأة الرياضية تسييرا جيدا دون أن تطبق الوظائف الإدارية داخل مصالحها الإدارية. العبارة رقم (10) : إن تطبيق الوظائف الإدارية له أهمية كبيرة في تحسين تسيير المنشأة الرياضية. العبارة رقم (11) : إن تطبيق الوظائف الإدارية يعتبر شرط ضروري لأجل تحسين تسيير المنشأة الرياضية. العبارة رقم (12) : تشهد المنشأة الرياضية التي أعمل بها مستوى راق من التسيير بفضل تطبيق الوظائف الإدارية. العبارة رقم (13) : يكفي الاعتماد على تطبيق الوظائف الإدارية وحدها فقط لأجل تحسين تسيير المنشأة الرياضية.

4. - المعالجة الإحصائية: بما أن هذه الدراسة متمحورة حول توصيف وتحليل العناصر الأساسية للإدارة الرياضية التي تعتمد عليها المنشآت الرياضية في تسييرها، فقد تم حساب كل من: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، المتوسط المرجح أو الموزون والترتيب حسب أهمية العبارة بعد تقريغ البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبيانات الموزعة على عيني الدراسة، اعتمادا على برنامج (SPSS) (فهيم محمد شامل، 2005، 45).

4. عرض وتحليل النتائج.

4.1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان الموجه للموظفين والمسيرين الإداريين ثم مناقشتها.
من أجل التعرف على مدى أهمية تطبيق الوظائف الإدارية من وجهة نظر الموظفين والمسيرين الإداريين العاملين بإدارات المنشآت الرياضية بالجزائر العاصمة وإدارات الوحدات التابعة لها، وكذا الدور الذي تلعبه في تحسين تسيير هذه الأخيرة تم حساب: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، المتوسط المرجح أو الموزون لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور (الجدول رقم 01) :

من خلال نتائج الجدول رقم (01) الظاهرة أعلاه يتضح لنا بصفة عامة أن أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمسيرين الإداريين بالمنشآت الرياضية موافقون إلى حد ما على ضرورة تطبيق الوظائف الإدارية داخل إدارات هذه المنشآت، بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام أو الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة محور الأول تطبيق الوظائف الإدارية (2. 83) من خمس نقاط وهو ما يعادل نسبة 56. 60 % تقريبا، إلا أن هذه النسبة لا تعكس التوجه العام لرأي أفراد العينة خاصة أن المؤشر الإحصائي المعتمد عليه في التحليل قد يتأثر بالقيم الشاذة (فهيم محمد شامل، ص 96)، وذلك ما ورد في موافقة المفحوصين على العبارة رقم (13) حول الاكتفاء بالاعتماد على تطبيق الوظائف الإدارية وحدها فقط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. كما كشفت نتائج الجدول رقم (01) أن هناك عبارة لاقت شبه إجماع وهي العبارة رقم (07)، أين بلغ المتوسط الحسابي فيها أعلى قيمة له في هذا المحور وهي (4. 42) أي ما يعادل نسبة 88. 40 % تقريبا، مما يشير إلى أهمية هذه العبارة والتي تعكس الدور الفعال لتطبيق الوظائف الإدارية داخل المنشآت الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة. كما اتضح من خلال نتائج الجدول رقم (01) أن العبارة رقم (13) بلغ متوسطها الحسابي أدنى قيمة له في هذا المحور وهي (1. 34) أي ما يعادل نسبة 26. 80 % تقريبا مما يعكس عدم موافقة الأغلبية الساحقة من أفراد العينة على الاكتفاء بالاعتماد على تطبيق الوظائف الإدارية وحدها فقط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة. كما كشفت نتائج الجدول كذلك على أن عدد قليل من أفراد العينة لم يؤكدوا موافقتهم من عدمها على بعض عبارات هذا المحور، ونرجح ذلك إلى تحفظ بعضهم عن التعبير الواضح عن رأيهم حولها إلا أن هذه الخيارات لم تتجاوز 16. 30 % في كل عبارات المحور. كما تبين من خلال نتائج الجدول رقم (01) التفاوت الملاحظ في موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول الباقية، بحيث يمكن تلخيص ذلك فيما يلي: جاءت العبارة رقم (01) " تحتوي الإدارة العامة للمنشأة الرياضية على مختلف أنواع المديرية كمديرية الموارد البشرية، مديرية الوسائل العامة والمديرية التجارية، أو مديرية المالية والمحاسبة... الخ " في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي (3. 53) وبانحراف معياري (0. 93)، حيث عبر 59. 20 % من أفراد العينة عن موافقتهم على هذه العبارة و 8. 20 % منهم عن موافقتهم التامة عليها، وذلك بمجموع إيجابي نسبته 67. 40 %، في حين اعترض 10. 20 % منهم عن التعبير عن رأيه حول العبارة.

4.2. المناقشة والاستنتاج.

يرجح الباحث هذه النتيجة إلى حرص مدراء ومسيري المنشآت الرياضية المعنية بالدراسة على احتواء هذه الأخيرة على كل ما يتطلبه تسييرها من مديريات باختلاف مهامها داخل إدارتها، بحيث كانوا هم من مثلوا الأغلبية في نسبة الموافقة على ذلك، وقد أكد مثل ذلك عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" "

Max Weber" صاحب الفضل في شرح مفهوم البيروقراطية في واحدة من أفكاره من خلال نظرية الحركة البيروقراطية (محمد رفيق الطيب، الصفحة 21)، أن التخصص في العمل أمر مهم، ويعني ذلك التنظيم الهرمي للسلطة.

جدول رقم 01: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة (الموظفين والمسيرين الإداريين) الخاصة بالمحور الأول: تطبيق الوظائف الإدارية.

رقم العجالة	النسبة المئوية	مدى					التكرار
		١ ٣	٢ ٣	٣ ٣	٤ ٣	٥ ٣	
01	ك	04	29	05	11	00	05
	%	8,2	59,2	10,2	22,4	00	
02	ك	03	12	07	18	90	07
	%	6,1	24,5	14,3	36,7	18,4	
03	ك	02	12	06	22	70	08
	%	4,1	24,5	12,2	44,9	14,3	
04	ك	01	06	04	23	15	09
	%	2,0	12,2	8,2	46,9	30,6	
05	ك	00	03	07	18	21	10
	%	00	6,1	14,3	36,7	42,9	
06	ك	08	28	04	06	03	04
	%	16,3	57,1	8,2	12,2	6,1	
07	ك	28	16	03	02	00	01
	%	57,1	32,7	6,1	4,1	00	
08	ك	04	20	08	12	50	06
	%	8,2	40,8	16,3	24,5	10,2	
09	ك	00	00	02	15	32	12
	%	00	00	4,1	30,6	65,3	
10	ك	27	17	03	02	00	02
	%	55,1	34,7	6,1	4,1	00	
11	ك	16	31	00	10	10	03
	%	32,7	63,3	00	2,0	2,0	
12	ك	00	00	02	28	19	11
	%	00	00	4,1	57,1	38,8	
13	ك	00	00	02	13	34	13
	%	00	00	4,1	26,5	69,4	
		المتوسط الحسابي العام الخاص بالمحور الأول					2,83

من خلال نتائج الجدول رقم (01) الظاهرة أعلاه يتضح لنا بصفة عامة أن أفراد عينة الدراسة من الموظفين والمسيرين الإداريين بالمنشآت الرياضية موافقون إلى حد ما على ضرورة تطبيق الوظائف الإدارية داخل إدارات هذه المنشآت، بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام أو الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة محور الأول تطبيق الوظائف الإدارية (2. 83) من خمس نقاط وهو ما يعادل نسبة 56. 60 % تقريبا، إلا أن هذه النسبة لا تعكس التوجه العام لرأي أفراد العينة خاصة أن المؤشر

الإحصائي المعتمد عليه في التحليل قد يتأثر بالقيم الشاذة (فهومي محمد شامل، ص 96)، وذلك ما ورد في موافقة المفوضين على العبارة رقم (13) حول الاكتفاء بالاعتماد على تطبيق الوظائف الإدارية وحدها فقط في تحسين تسير المنشآت الرياضية. كما كشفت نتائج الجدول رقم (01) أن هناك عبارة لاقت شبه إجماع وهي العبارة رقم (07)، أين بلغ المتوسط الحسابي فيها أعلى قيمة له في هذا المحور وهي (4. 42) أي ما يعادل نسبة 88. 40 % تقريبا، مما يشير إلى أهمية هذه العبارة والتي تعكس الدور الفعال لتطبيق الوظائف الإدارية داخل المنشآت الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة. كما اتضح من خلال نتائج الجدول رقم (01) أن العبارة رقم (13) بلغ متوسطها الحسابي أدنى قيمة له في هذا المحور وهي (1. 34) أي ما يعادل نسبة 26. 80 % تقريبا مما يعكس عدم موافقة الأغلبية الساحقة من أفراد العينة على الاكتفاء بالاعتماد على تطبيق الوظائف الإدارية وحدها فقط في تحسين تسير المنشآت الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة. كما كشفت نتائج الجدول كذلك على أن عدد قليل من أفراد العينة لم يؤكدوا موافقتهم من عدمها على بعض عبارات هذا المحور، ونرجح ذلك إلى تحفظ بعضهم عن التعبير الواضح عن رأيهم حولها إلا أن هذه الخيارات لم تتجاوز 16. 30 % في كل عبارات المحور. كما تبين من خلال نتائج الجدول رقم (01) التفاوت الملاحظ في موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول الباقية، بحيث يمكن تلخيص ذلك فيما يلي: جاءت العبارة رقم (01) " تحتوي الإدارة العامة للمنشأة الرياضية على مختلف أنواع المديرية كمديرية الموارد البشرية، مديرة الوسائل العامة والمديرية التجارية، أو مديرية المالية والمحاسبة... الخ " في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي (3. 53) وبانحراف معياري (0. 93)، حيث عبر 59. 20 % من أفراد العينة عن موافقتهم على هذه العبارة و 8. 20 % منهم عن موافقتهم التامة عليها، وذلك بمجموع إيجابي نسبته 67. 40 %، في حين اعترض 10. 20 % منهم عن التعبير عن رأيه حول العبارة. يرجح الباحث هذه النتيجة إلى حرص مدراء ومسيري المنشآت الرياضية المعنية بالدراسة على احتواء هذه الأخيرة على كل ما يتطلبه تسيرها من مديريات باختلاف مهامها داخل إدارتها، بحيث كانوا هم من مثلوا الأغلبية في نسبة الموافقة على ذلك، وقد أكد مثل ذلك عالم الاجتماع الألماني "ماكس ويبر" Max Weber " صاحب الفضل في شرح مفهوم البيروقراطية في واحدة من أفكاره من خلال نظرية الحركة البيروقراطية (محمد رفيق الطيب، الصفحة 21)، أن التخصص في العمل أمر مهم، ويعني ذلك التنظيم الهرمي للسلطة.

لقد جاءت العبارة رقم (02) " تحتوي مديريات الإدارة العامة للمنشأة الرياضية على مختلف الأقسام والمصالح كمصلحة الشؤون الاجتماعية ومصلحة الأجور... الخ " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2. 63) وبانحراف معياري (1. 21)، حيث عبر 24. 50 % من أفراد العينة عن موافقتهم على هذه العبارة و 6. 10 % منهم عن موافقتهم التامة عليها، وذلك بمجموع إيجابي نسبته 30. 60 %، في حين اعترض 14. 30 % منهم عن التعبير عن رأيه حول العبارة. يرجح الباحث هذه النتيجة إلى افتقار بعض مديريات إدارات المنشآت المعنية بالدراسة لبعض الأقسام والمصالح، وذلك حسب رأي الأغلبية، وهذا الذي تطرقنا له كذلك من خلال فكرة عالم الاجتماع الألماني " ماكس ويبر " المتعلقة بالتنظيم الهرمي. بينما جاءت العبارة رقم (03) " تعمل مديريات الإدارة العامة للمنشأة الرياضية بالتنسيق مع بعضها البعض تحت إشراف الإدارة العامة " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2. 59) وبانحراف معياري (1. 13)، حيث عبر 24. 50 % من أفراد العينة عن موافقتهم على هذه العبارة و 4. 10 % منهم عن موافقتهم التامة عليها، وذلك بمجموع إيجابي نسبته 29. 60 %، في حين اعترض 12. 20 % منهم عن التعبير عن رأيه حول العبارة. يرجح الباحث هذه النتيجة إلى نقص عملية التنسيق بين المديريات في بعض إدارات المنشآت المعنية بالدراسة، وذلك حسب رأي الأغلبية، كما أكد على مثله العالم الفرنسي "هنري فايول" Henri Fayol (1841-1925) (محمد رفيق الطيب، الصفحة 22) في نظرية المبادئ الإدارية، من خلال الفكرة التي تنص على اعتبار أن كل اتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية غير صالح للتنظيم ويؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة.

أما العبارة رقم (04) " تمتلك كل المديريات والمصالح الإدارية التابعة للإدارة العامة المنشأة الرياضية العدد الكافي من الموظفين " فقد جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2. 08) وانحراف معياري (1. 03)، حيث عبر 12. 20 % من أفراد العينة عن موافقتهم على العبارة و 2. 40 % منهم عن موافقتهم التامة عليها، بمجموع إيجابي نسبته 15 %، في حين اعترض 8. 20 % منهم عن التعبير عن رأيه حولها. يرجح الباحث هذه النتيجة إلى افتقار بعض المديريات والمصالح بإدارات بعض المنشآت المعنية بالدراسة للعدد الكافي من الموظفين، والذي يسمح بمزاولة النشاط الإداري كما ينبغي حسب رأي الأغلبية، بسبب عدم نجاعة سياسات التوظيف المتبعة بها، وذلك حسب ما أكدته الإحصائيات المتعلقة بمجتمع الدراسة والمقدمة من قبل الهيئات المختصة.

أما العبارة رقم (05) " الوظائف في إدارة المنشأة يشغلها أصحاب الاختصاص فقط " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (83.1) وانحراف معياري (89.0)، حيث عبر 6.10 % من أفراد العينة عن موافقتهم على هذه العبارة ولم يبدي أي أحد منهم موافقته التامة عليها، وذلك بمجموع إيجابي نسبته 6.10 %، في حين اعترض 14.30 % منهم عن التعبير عن رأيه حول العبارة. يرجح الباحث ذلك إلى عدم شغل الموظف المناسب للوظيفة المناسبة داخل إدارات المنشآت الرياضية المعنية بالدراسة حسب رأي الأغلبية، بسبب عدم اعتماد شروط ومعايير التوظيف المعترف بها، وحسب المبادئ والأفكار التي جاء بها "فريدريك تايلور" "Frederik Taylor" (1856-1915) "محمد رفيق الطيب"، (20) أحد أهم أعلام نظرية الإدارة العلمية المنضوية تحت الفكر التسييري الكلاسيكي فإنه من الضروري اختيار الموظف الذي يتمتع بكل ما يأهله للوظيفة ويجعله يستحق ذلك المنصب حتى يكون قادر على تقديم النتائج المطلوبة بشكل جيد، وهذا ما تؤكد نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة أيضا على العبارة رقم (01) المتعلقة بالتوظيف في المحور الخاص بكفاءة الطاقم الإداري.

أما جاءت العبارة رقم (06) " تعتمد الإدارة العامة للمنشأة الرياضية دائما على تطبيق الوظائف الإدارية، كما تعمل وفق أسلوب إداري علمي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (65.3) وانحراف معياري (09.1)، حيث عبر 57.10 % من أفراد العينة عن موافقتهم على هذه العبارة و 16.30 % منهم عن موافقتهم التامة عليها، أي بمجموع إيجابي نسبته 73.40 %، في حين اعترض 8.20 % منهم عن التعبير عن رأيه حول العبارة. يرجح الباحث ذلك إلى حرص موظفي ومسيري إدارات المنشآت الرياضية المعنية بالدراسة على تطبيق الوظائف الإدارية ومحاولة انتهاجهم للأسلوب الإداري العلمي، وذلك لاقتناعهم بعدم جدوى العمل العشوائي الغير منظم، بسبب وعيهم الفكري نظرا لمستواهم التعليمي كما بينته النتائج الخاصة بخصائص أفراد العينة، نفس الشيء قد أكده سابقا " هنري فايول " و " فريدريك وانسلوا تايلور " محمد رفيق الطيب"، (20-22) في واحدة من بين أحد أفكارهما المشتركة المتمثلة في ضرورة اعتماد البحث العلمي، أي اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي بدلا من الاعتماد على الآراء التقليدية.

أما العبارة رقم (08) " بإمكان إدارة المنشأة الرياضية الاستغناء عن وظيفة من الوظائف الإدارية في عملية التسيير " فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (12.3) وانحراف معياري (18.1)، بحيث عبر 40.80 % من أفراد هذه العينة عن موافقتهم على هذه العبارة و 8.20 % منهم عن موافقتهم التامة عليها بمجموع إيجابي نسبته 49 %، في حين اعترض 16.30 % منهم عن التعبير عن رأيه حول هذه العبارة. يرجح الباحث هذه النتيجة إلى عدم تقيد بعض الموظفين والمسيرين الإداريين العاملين بإدارات المنشآت المعنية بالدراسة بالنسب وفق المنهج الإداري المؤدي لتحقيق الأهداف حسب رأي بعض أفراد الدراسة، الأمر الذي أكدته بعض نظريات المدارس الحديثة (1960-1990) التي ترى أن المنظمة هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف (محمد رفيق الطيب، الصفحة 22)، وذلك ما أكدته كذلك نتيجة العبارة رقم (02) من نفس المحور والمتعلقة بافتقار مديريات إدارات بعض المنشآت المعنية بالدراسة لبعض الأقسام والمصالح، وكذا العبارة رقم (05) من نفس المحور والمتعلقة بمن يشغل الوظيفة داخل تلك المصالح والأقسام.

جاءت العبارة رقم (09) " يمكن تسيير المنشأة الرياضية تسييرا جيدا دون أن تطبق الوظائف الإدارية داخل مصالحها الإدارية " في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (38.1) وانحراف معياري (57.0)، بحيث لم يبدي أي أحد من أفراد العينة موافقته على هذه العبارة كما لم يبدي أي أحدهم منهم موافقته التامة عليها كذلك، في حين اعترض 4.10 % منهم عن التعبير عن رأيه حول العبارة. يرجح الباحث هذه النتيجة إلى اقتناع أفراد العينة وتأكدهم تماما من استحالة تسيير المنشآت الرياضية المعنية بالدراسة تسييرا جيدا دون تطبيق الوظائف الإدارية، بحيث امتنع معظمهم عن الموافقة على عكس ذلك، وهذا ما تؤيده نتيجة العبارة رقم (07) المتعلقة بالدور الفعال الذي تلعبه هذه الوظائف في تحقيق أهداف هذه المنشآت، وكذلك تؤيده نظريات الإدارة الحديثة كما سبق ذكره.

بينما قد جاءت العبارة رقم (10) " إن تطبيق الوظائف الإدارية له أهمية كبيرة في تحسين تسيير المنشأة الرياضية " في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (40.4) وانحراف معياري (78.0)، بحيث عبر 34.70 % من أفراد العينة عن موافقتهم على هذه العبارة و 55.10 % منهم عن موافقتهم التامة عليها، أي بمجموع إيجابي نسبته 84.80 %، في حين اعترض 6.10 % منهم عن التعبير عن رأيه حول العبارة. يرجح الباحث هذه النتيجة إلى الإدراك التام من قبل أفراد العينة لضرورة تطبيق الوظائف الإدارية في إدارات المنشآت المعنية بالدراسة لما لها من أهمية في العمل على تحسين التسيير

بداخلها حسب رأي الأغلبية منهم، وذلك ما أكدته نتيجة العبارة السابقة المتعلقة باستحالة تسير هذه المنشآت تسيرا جيدا من دون تطبيق إدارتها للوظائف الإدارية.

في حين أن العبارة رقم (11) "إن تطبيق الوظائف الإدارية يعتبر شرط ضروري لأجل تحسين تسير المنشأة الرياضية" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (22.4) وبانحراف معياري (0.74)، بحيث عبر 63.30 % من أفراد العينة عن موافقتهم على هذه العبارة و32.70 % منهم عن موافقتهم التامة عليها، أي بمجموع إيجابي نسبته 96 %، في حين لم يعترض أي أحد منهم عن التعبير عن رأيه على هذه العبارة. يرجح الباحث هذه النتيجة إلى المكانة العالية للوظائف الإدارية في نظر الأغلبية الساحقة من أفراد العينة إلى درجة اعتبارها كشرط من شروط تحسين تسير المنشآت الرياضية المعنية بالدراسة، كما قد أكدته نتائج العبارات رقم: (10، 09، 07).

أما العبارة رقم (12) "تشهد المنشأة الرياضية التي أعمل بها مستوى راق من التسير بفضل تطبيق الوظائف الإدارية" قد جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (1.65) وانحراف معياري (0.56)، بحيث لم يبدى أي أحد من أفراد العينة موافقته على هذه العبارة كما لم يبدى أي أحدهم منهم موافقته التامة عليها كذلك، في حين اعترض 4.10 % منهم عن التعبير عن رأيه حول العبارة. يرجح الباحث هذه النتيجة إلى عدم موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة عن كون المنشآت التي يعملون بها تشهد مستوى راق من التسير بفضل تطبيق الوظائف الإدارية، بسبب مستوى الخدمات المقدمة لمستخدميها والنقص التي تشهدها عملية تسيرها، وهذا ما أكدته المدارس الحديثة (1960-1990) كما سبق ذكره، وكذا نتيجة العبارة رقم (13) حول عدم الاكتفاء بالاعتماد على تطبيق الوظائف الإدارية وحدها فقط في تحسين تسير المنشآت الرياضية، ونتائج الدراسات السابقة.

5. خلاصة.

إن تطبيق الوظائف الإدارية داخل المنشآت الرياضية المعنية بالدراسة يحظى بالموافقة من طرف غالبية الموظفين والمسيرين الإداريين بها، بحيث أنهم يجمعون على ضرورة تطبيقها داخل المنشآت الرياضية معترفين بأهميتها الكبرى في المساهمة في تحسين تسيرها، إلا أنهم يرون أن ذلك لا يكفي وحده فقط فلا بد من توفر شروط أخرى ضرورية التوفر بقدر ضرورة توفر تلك الوظائف الإدارية وفي نفس الوقت هي مكملة لها لأجل تحقيق تحسين تسير المنشآت الرياضية على أكمل وجه، وهذا الذي يدل على أن الفرضية الأولى قد تحققت، ويؤيد نفس ذلك مدرسة النظم التابعة للمدارس الحديثة (1960-1990)، من خلال نتائج أبحاث نظرية النظم في علم الأحياء التي قام مجموعة من علماء التسير بتطبيقها في مجال التسير والإدارة، وتعتمد فكرتها الأساسية على مفهوم النظام المفتوح، الذي يعني "التعامل مع المنشأة بشكل كلي وتفاعل أجزائها مع بعضها البعض، إضافة إلى دراسة علاقاتها مع البيئة المحيطة بها" (ضرار العتيبي، 2007، 76)، ويعني كذلك أنه: "الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أجزاء تألف في مجموعة تر كيبيا كليا موحدا" (فائق حسني أبو حليمة، 34)، وأن المنظمة هي: "عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف" (محمد رفيق الطيب، الصفحة 22)، فلا يعقل لأي منشأة رياضية أن تحقق أهدافها دون أن تعتمد على تطبيق الوظائف الإدارية، كما لا يمكن لإدارتها أن تسير على أحسن وجه إن لم تتوفر ضمن مصالحتها كل الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وتقييم)، فهي الأخرى لا يمكن الاستغناء عنها، من هنا تتضح لنا الأهمية الكبرى التي تتمتع بها الوظائف الإدارية داخل المنشآت الرياضية لتحسينها، والتي ترقى إلى درجة الشرط الضروري توفره لأجل تحقيق ذلك، إلا أنه حسب نتائج الجداول لا يمكن لإدارات هذه المنشآت الاعتماد عليه كشرط وحيد فقط، فهو وحده لا يكفي لتحقيق ذلك التحسن المرجو في تسير تلك المنشآت فلا بد من توفر شروط أخرى ضرورية أيضا لتحقيق ذلك.

بعد عرض نتائج المحور الأول من الاستبيان الأول، ثم تحليلها ومناقشتها تأكدنا من أن عنصر تطبيق الوظائف الإدارية بالفعل له دور هام في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ولا يمكن الاستغناء عنه في عملية التسير، إلا أن هذا الدور يعد للأسف غير كافٍ في نظر هؤلاء الموظفين والمسيرين الإداريين، ذلك لأن تحقيقه على الوجه الأمثل يعتمد على توفر عناصر أخرى تسمح بذلك، هذه العناصر تكمل بعضها البعض ولا تحقق التسير الحسن لأي منشأة رياضية إلا إذا توفرت مجتمعة.

المراجع والمصادر.

- نعمان عبد الغني. (2002). سلسلة الدليل الإداري وأسس الإدارة الناجحة، دار العربية للعلوم (م. ع. س) ضرار العتيبي. (2007). العملية الإدارية مبادئ، أصول، علم وفن، عمان: البازوري للنشر والتوزيع. فائق حسني أبو حليمة. (2007). الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، عمان، : دار وائل للنشر والتوزيع.

- فهيم محمد شامل. (2005). الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج (SPSS)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر. (1997). مقدمة في الإدارة الرياضية، القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- محمد رفيق الطيب. (1995). مدخل للتسيير، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بوطالبي يحي. (2008). واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وانعكاساته على المردود الرياضي، دراسة ميدانية بالمركب الرياضي مصطفى تشاكر... م ت ب ر، جامعة الجزائر 3.
- حمادي جمال. (2004). دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية "، دراسة ميدانية بالمركب الرياضي محمد بوضياف والوحدات التابعة له بالجزائر. رسالة ماجستير، م ت ب ر، جامعة الجزائر 3.
- عمر دمانة. (2004). دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير. م ت ب ر، جامعة الجزائر 3.
- محمد سديرة. (2008). أهمية الصفات الشخصية في تسيير المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية بديوان المركبات المتعدد الرياضات بالمسيلة. رسالة ماجستير. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة.
- مقران اسماعيل. (2010). استراتيجية الإدارة الرياضية للاتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي الرياضية بالجزائر "، دراسة ميدانية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم. أطروحة دكتوراه. م ت ب ر، جامعة الجزائر 3.
- يحي جعفري. (2010). تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية في الجزائر منذ الاستقلال. ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية وبعض المنشآت الرياضية بالجزائر، رسالة ماجستير. م ت ب ر، جامعة الجزائر 3.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، 26 ربيع الثاني عام 1412 هجري
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، 14 جمادى الأولى عام 1411 هجري
- مقال بعنوان: "امنحوا 05 جولييه لعمار غول"، من يومية الهدف، العدد 932، صادر بتاريخ: 2009-02-15
- الموقع: www.legalaffairs.gov.bh/ReformPrjLegislations.as