

القيادة الإدارية ودورها في نجاح وظيفتي التخطيط والتنظيم داخل الأندية الرياضية لكرة القدم

ملخص

حاولنا في دراستنا إبراز الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الإدارية في نجاح العملية الإدارية ، من خلال القيام بتصميم استمارة استببانيه موجة للطايم الإداري لأندية كرة القدم في الجزائر مجزأة إلى أربعة محاور متعلقة بالقيادة الإدارية و عمليتي التخطيط والتنظيم داخل الإدارة الرياضية.

وخلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا جليا دور القيادة الإدارية في تجسيد وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات واستراتيجيات الأندية الرياضية إلى جانب الدور الحيوي الفعال الذي تلعبه في القيام بكافة عناصر العملية الإدارية كعملية التخطيط والتنظيم.

د. أحمد حمزة غضبان
د. فتحي بلغول
د. الطاهر بريكي
أ. عامر حملاوي

مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي
معهد التربية البدنية والرياضية
جامعة الجزائر 3
الجزائر

Abstract

In our study we tried to highlight the active role played by the administrative leadership in the success of the administrative process, from design through to the wave form questionnaire for the administrative staff of the football clubs in Algeria segmented into four themes related to leadership and administrative planning and organization within the sport management.

During our study of this subject shows us clearly the role of leadership in the embodiment and the interpretation and application of the targets, policies and strategies of sports clubs as well as the vital role they play in the effective carrying out all elements of the administrative process as a process of planning and organization.

مقدمة

أدى النمو الكبير في حجم المنظمات، وتنوع أنشطتها وتعقدتها إلى ضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة والمتوافقة واحتياجات ومتطلبات العمل، نشير هنا إلى أن إدارة الأفراد موجودة في كل المنظمات أي كان حجمها، ولكن التفاوت يكمن فيمن يمارس هذه الوظيفة، ففي المنظمات الصغيرة قد تمارس بواسطة المدير، وبذلك تعتبر هذه الوظيفة جزء من مهام المدير، ومع كبر حجم المنظمة وتجاوز أعباءها لطاقة المدير يبدأ في إسناد هذه الوظيفة إلى فرد أو أكثر، وبذلك نجد في المنظمات كبيرة الحجم إدارة ووظيفة متخصصة لإدارة الأفراد.

وقد أشار كل من "كلي" وآخرون (1990) (مصطفى حسين باهي، 2001، ص 89) بان الإدارة الرياضية هي "مجموعة المهارات التي تشمل كل ما له صلة بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتمويل والتوجيه والقيادة والتقييم داخل أي منظمة أو إدارة تقدم خدمات متصلة بالتربية البدنية والرياضية"، كما عرفها "هنري فايول" على أنها "ان تقوم بالإدارة معناها أن تتنبأ أو تخطط أو تنظم وأن تصدر الأوامر أو تراقب" (عمار بحوش، 1984، ص15). وتم تعريف الإدارة الرياضية بأنها "تنسيق الموارد وجهود الأفراد بالاستفادة من التقنيات وتوجيهها بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف بدقة في اقصر وقت وبأقل تكلفة".

وبهذا فإن أهمية التسيير الإداري للأندية الرياضية يتضح من خلال اهتمام هذه الأندية بتطوير النظم الإدارية والعمل على تخطيط إدارة المنشآت الرياضية وتنمية قدرات برامج التدريب الرياضي وفق المتطلبات والمقاييس العالمية، وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور الإنسان.

وعلى خلاف جميع الرياضات حققت كرة القدم تطور نوعي كبير عرفت من خلالها تغييرا في طرق ومنهجيات التدريب و هذا بفضل السياسات الرياضية المتبعة والإمكانيات الكبيرة المسخرة لها من طرف الأندية والدول وهو ما يتجلى من خلال المستوى الجيد الذي أظهرته هذه اللعبة في كثير من دول العالم.

أما في الجزائر فقد أولت الدولة اهتماما كبيرا لتطوير هذه اللعبة حتى تتماشى مع تطورات هذا العصر الرياضي، وهذا راجع إلى الدعم الذي منحه الدولة للأندية من إنجاز العديد من المنشآت الرياضية هذه الأخيرة التي تتطلب صيانة وتسيير إداري رياضي محكم.

وفي السنوات الأخيرة وتماشيا مع نظام الخوصصة برزت عدة أندية عالمية ذات مستوى جيد ويرجع هذا إلى وجود تسيير إداري منسق، يسهر عليه مسيرون ومؤطرون ذوي كفاءة عالية.

وبهذا فإن أهمية التسيير الإداري للأندية الرياضية يتضح من خلال اهتمام هذه الأندية بتطوير النظم الإدارية والعمل على التخطيط المحكم و تنمية قدرات الموظفين وفق المتطلبات والمقاييس العالمية وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن و تطور الإنسان.

ولذلك ارتأينا إلى أن نخوض في مجال من مجالات الإدارة الرياضية ألا وهو القيادة الإدارية حيث تكمن أهمية بحثنا في تشخيص واقع التسيير الإداري للأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية من خلال إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في نجاح عملية التسيير الإداري باتباعها للطرق والاستراتيجيات العلمية الحديثة .

1- الإشكالية:

تعتبر الإدارة بمعناها العام توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، لذا فهي جزء من الحضارات العالمية التي

ازدهرت، فالإدارة قديمة من حيث الممارسة قدم الإنسان، أما من حيث هي فرع من فروع المعرفة فهي حديثة نسبياً، والفكر الإداري المعاصر كان نتيجة جهود مجموعة من الباحثين وهو يقسم العملية الإدارية إلى عدة مراحل متواصلة ومتناسقة فيما بينها، فنجد التخطيط باعتباره العنصر الأول والأسبق من عناصر الإدارة وهو الأسلوب العلمي الذي يكفل أمثل استخدام لكافة الموارد والإمكانات المتاحة (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص 16). أما فيما يخص التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقاتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل التنظيمي يتضمن تحديد للمهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى تحقيق أهداف منظمة (حسن احمد الشافعي 2003، ص9) ، وكذا نجد التوجيه والرقابة، وباعتبار أن القيادة الإدارية هي في قمة الهرم الإداري ولها الدور البارز في توجيه باقي المستويات الإدارية، فمن خلال كل ذلك نطرح الإشكال التالي :

هل للقيادة الإدارية للأندية الرياضية لكرة القدم دور في نجاح العملية الإدارية؟

ومنه نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للقيادة الإدارية للأندية الرياضية لكرة القدم دور في نجاح عملية التخطيط ؟
- هل للقيادة الإدارية للأندية الرياضية لكرة القدم دور في نجاح عملية التنظيم؟

وطرحنا الفرضيات التالية :

الفرضية العامة : للقيادة الإدارية للأندية الرياضية لكرة القدم القسم الجهوي الشرقي دور في نجاح العملية الإدارية .

- الفرضيات الجزئية:

- للقيادة الإدارية للأندية الرياضية لكرة القدم القسم الجهوي الشرقي دور في نجاح عملية التخطيط.
- للقيادة الإدارية للأندية الرياضية لكرة القدم القسم الجهوي الشرقي دور في نجاح عملية التنظيم .

2- أسباب اختيار الموضوع :

تكمن أسباب اختيار الموضوع في:

- حالة الإدارة الرياضية للنادي، نظراً لافتقارها للأسس والمناهج العلمية والعملية المعمول بها على المستوى الدولي.

- إبراز الدور الذي يلعبه القائد الإداري في نجاح عملية التسيير الإداري .

3- أهداف البحث :

نتلخص هذه الأهداف والتي نريد الوصول إليها من خلال بحثنا هذا :

- إبراز دور القائد الإداري داخل النادي .
- معرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه القيادة الإدارية في نجاح عملية التسيير على مستوى الأندية الرياضية.
- توضيح العلاقة التي يجب أن تكون بين القائد ومروسيه .
- التأكد من قيام القائد الإداري بواجباته في الحدود المرسومة قانونا .

4- تحديد المصطلحات :

الإدارة الرياضية:

- اصطلاحا: عرفها كل من "كيلى وسوسن" و"بلونتن" بـ:

"الإدارة الرياضية تعني المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقسيم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية وترويجية" (عصام بدوي ، ص 17).

- تعريف إجرائي:

وفي بحثنا هذا الإدارة الرياضية هي هيئة تضم أفراد وتسدن إليهم وظائف مختلفة حسب تخصصات كل فرد وفق هيكل تنظيمي معين قائم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والنشاط الرياضي هو هدفها وسبب وجودها.

القيادة الإدارية:

-اصطلاحا:"هي روح الإدارة العامة وهي تختص بتوجيه الأفراد بطريقة يتسنى معها كسب طاعتهم واقتراحاتهم وولائهم وتعاونهم على سبيل الوصول الى هدف معين" (فريدريك معتوق، 1993 ، ص212).

-تعريف إجرائي :وفي بحثنا هذا القيادة الإدارية هي أساس الإدارة العامة فهي التي تنظم وتوجه الأفراد داخل الإدارة الرياضية بالشكل السليم وعليها يكون النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة .

التخطيط :

-اصطلاحا :يعرف "فايول" بقوله " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

- تعريف إجرائي: وفي بحثنا هذا التخطيط هو رسم سياسة دقيقة وصحيحة لانتهاجها وتطبيقها في العمل المراد إنجازه أو إنجازه.

التنظيم

-اصطلاحا: التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض

وتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها الى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.

- **تعريف إجرائي:** وفي بحثنا هذا التنظيم هو توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

التسيير الإداري

- **اصطلاحا:** تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم، التوجيه الرقابة فهو اختصار لعملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها" (محمد رفيق الطيب، 1995، ص5).

- **تعريف إجرائي:**التسيير جزء من العملية الإدارية ويعتبر أداة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة.

5- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بعنوان "مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضي على نجاعة المردود الرياضي"، إعداد الطالب: بورزامة راجح، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر، سنة2004.

كانت إشكالية البحث كما يلي:

ما مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي للقائد الإداري من خلال نمط قيادته؟هل يؤثر على تنمية المردود الرياضي لدى الفرق المتعاقدة مع منشآته؟

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

بعد دراسة بعض الفرضيات مسبقا والمتمثلة في أن القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية لها انعكاس سلبي وهذا راجع إلى النمط المعمول به من طرف القائد فإذا كان مستبدا في إدارة المنشأة الرياضية فهذا ما ينعكس سلبا على الأداء.

وكذا النتائج المحققة على ارض هذه المنشأة فالقائد الإداري له دور اجتماعي رئيسي يقوم به أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بان يكون له القدرة بالتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة.

وهكذا يمكن النظر إلى أن القيادة لها دور اجتماعي كما يمكن النظر إليها على أنها سمة شخصية وعملية سلوكية، والقيادة دوما تفاعل اجتماعي، نشاط مؤثر وموجه وليست عملية جامدة تتكون من وجود مركز ومكانة وقوة .

الدراسة الثانية بعنوان : "دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية"

إعداد الطالب :حمادي جمال ، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية

،جامعة الجزائر ، سنة 2004.

وكانت إشكالية البحث كما يلي :

على أي أساس يتم تبني سياسة واضحة وتطبيق إجراءاتها الإدارية في تطبيق نظام التوجيه ومدى مساهمته في رفع من مستوى التسيير لإدارة المنشأة الرياضية والنهوض بها وتحقيق أهدافها؟

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

بعد دراسة الفرضيات وإثبات صحة الفرضية الأولى من خلال توجيه المباحث الثلاثة وتأكيد نتائج الاستمارات ،ومن خلال النتائج المتحصل عليها في إثبات صحة الفرضية المتحصل عليها وتبين من خلال ذلك توضيح الدور الفعال الذي تلعبه وضيفة التوجيه في تطبيق جميع عمليات (من اتصال وقيادة وتحفيز) في تحقيق أهداف المنشأة المتمثلة في رفع المداخل والتتنسيق بين كامل إدارات الوحدة التابعة الى مركب وتحسين المعاملات وتقييم أداء موظفيها جراء تطبيق سياسة واضحة للتوجيه.

الدراسة الرابعة: بعنوان "مدى انعكاس التسيير الإداري للمركبات الرياضية على واقع منشأتها"

من إعداد الطالب: احمد حمزة غضبان ،مذكرة الليسانس ،قسم التربية البدنية والرياضية ،جامعة الجزائر ،سنة 2003 .

وكانت إشكالية البحث كمايلي:

ما مدى وجود الكفاءات المتخصصة في التسيير الإداري للمركبات الرياضية على نجاعة وفعالية التسيير؟ وما مدى تأثير فعالية هذا التسيير على سلامة المنشآت والعتاد الرياضي للمركب؟ وما هي فرص الاستثمار في ضوء كل ذلك؟

وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

- ضرورة توفير الاستقلالية في تسيير المركبات الرياضية /توفير ميزانية خاصة بتسيير المركبات .

- إعادة النظر في منشآت المركبات وترميمها مع تجديد اعتمادها الرياضي /إعادة النظر في تكوين وتأهيل القادة.

- وضع برامج خاصة بالإدارة ومراقبتها.

- استخدام الوسائل العملية في البرمجة كالإعلام الآلي بدلا من الأرشيف.

- برمجة ندوات وملتقيات علمية دولية خاصة بمجال التسيير الإداري الرياضي وذلك لتوعية الطلبة بأهمية هذا المجال .

- القيام بأبحاث ومعالجة مواضيع خاصة بالإدارة الرياضية من اجل إبراز دور

الإدارة.

6- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة وجدنا أن معظم الدراسات تناولت التسيير الإداري من عدة جوانب:

- فالدراسة الأولى تناولت القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية وركزت على الأنماط القيادية والدراسة الثانية تناولت إحدى الوظائف الإدارية وهي وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية والدراسة الثالثة تناولت التسيير الإداري بإدارة الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية والدراسة الرابعة والدراسة السادسة تناولتا التسيير الإداري من ناحية وجود الكفاءات المتخصصة وفاعليته في نجاح تسيير النوادي والمنشآت الرياضية والدراسة الخامسة تناولت عوامل التنظيم والتسيير والتمويل ومساهمته في حل أزمة كرة القدم الجزائرية .

وتتميز دراستنا عن بقية هذه الدراسات بأنها تناولت القيادة الإدارية ودورها في نجاح وظيفتي التخطيط والتنظيم داخل الأندية الرياضية فهي جاءت مكملة لبعض الدراسات و نقطة بداية لدراسات أخرى .

الطرق المنهجية للبحث

7- المنهج المستخدم:

تستدعي دراستنا هذه استعمال المنهج الوصفي و الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المتعامل معها وصفا مفصلا من خلال جمع بيانات دقيقة و كافية و التحقق من صحتها وكشف الجوانب التي تحكمها (- محمد السيد عبد الرحمان، 2004، ص 421).

فالمنهج الوصفي يهدف إلى جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، في ظروفها الراهنة، ويحاول أحيانا تحديد العلاقات بين هذه الظاهرة والظواهر التي يبدو أنها في طريقها للتطور أو النمو ووضع تنبؤات عنها.

8- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، فالعينة هي أحد التقنيات المساعدة على جمع المعلومات من مجتمع الدراسة حيث يلجأ الباحث إليها عند استحالة أو صعوبة المسح الشامل للمجتمع الأصلي للدراسة، كما يجب أن تحتوي العينة المختارة على مجموعة الشروط الموضوعية للعينة الممثلة لمجتمع البحث، حتى يتمكن الباحث من تعميم النتائج المتحصل عليها من خلال العينة على مجتمع الدراسة كله.

وانطلاقا من موضوع البحث تتكون عينة الدراسة من رؤساء الأندية لكرة القدم

الجزائرية القسم الجهوي شرق. و كذا الأعضاء الموجودين على مستوى النوادي الرياضية لكرة القدم الجزائرية القسم الجهوي شرق، وتم اختيار العينة وفق الطريقة العلمية المدروسة و ذلك بأخذ نسبة 15% من المجتمع الأصلي للدراسة، و المجتمع الأصلي في دراستنا هذه هو جميع فرق القسم الجهوي شرق لكرة القدم و المتمثلة في ستة عشرة فريق و تم اختيار بحساب نسبة 15% من مجموع الفرق، إذن يجب اخذ 03 فرق، و اخترنا كل من فريق: مولودية شباب مسيلة و الاتحاد الرياضي لبلدية برهوم، و النجم الرياضي لبلدية أولاد دراج، أي 15 عضوا من أعضاء الأندية.

9- مجالات البحث:

- **المجال المكاني:** تم توزيع الاستبيان على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم القسم الجهوي الشرقي المتمثلة في : مولودية شباب مسيلة و الاتحاد الرياضي لبلدية برهوم، و النجم الرياضي لبلدية أولاد دراج.

- **المجال الزمني:** مدة البحث كانت خمسة 05 أشهر.

10- أدوات الدراسة:

- **الجانب النظري للبحث :** اعتمدنا في بحثنا في شقه النظري على كتب متخصصة ، مذكرات رسائل وأطروحات أكاديمية ومجلات علمية وهذا كله باللغتين العربية و الأجنبية .

- **الجانب التطبيقي للبحث :** اعتمدنا على تقنية الاستبيان

- الاستبيان:

استعملنا الاستبيان كوسيلة للبحث لكونه تقنية شائعة الاستعمال ووسيلة علمية لجمع البيانات والمعلومات مباشرة من مصدرها الأصلي وقد استعملنا الإستبيان كأداة للبحث باعتبارها مناسبة لموضوع البحث، و استعملنا الأسلوب البسيط لطرح الأسئلة لكي يتسنى لعمال الأندية فهمها بسهولة ووضوح وتحتوي الاستمارة الخاصة بالعمال على 15 سؤال وتتمحور حول:

-المحور الاول : البيانات الشخصية وتتضمن أسئلة حول السن، الخبرة، المؤهل الدراسي.

- المحور الثاني: أسئلة خاصة بسمات القائد الإداري.

- المحور الثالث: أسئلة خاصة بأهمية التخطيط والتنظيم على مستوى الأندية الرياضية.

-المحور الرابع: أسئلة خاصة بدور القائد الإداري في نجاح عمليتي التخطيط والتنظيم على مستوى الأندية الرياضية.

11- كيفية تفريغ الاستبيان:

بعد جمع كل الإستثمارات الخاصة بعمال الأندية قمنا بتوزيع وفرز الاستبيانات التي بلغ عددها 15 استبيان موجه لعمال الأندية وقد تمت هذه العملية لحساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل سؤال وبعدها تم حساب النسب المئوية بإتباع الطريقة التالية (محمد حسن علاوي، 1988 ، ص 151).

- النسبة المئوية

- وباستخدام K^2

12- تحليل ومناقشة النتائج

من خلال إجابات الأعضاء حول وضعية سياسة التخطيط داخل أندية الرياضية وجدنا أن أغلب أعضاء النوادي يرون أن سياسة التخطيط داخل النادي تعتمد على النتائج وهي غير منظمة وهي سياسة بعيدة عن التطلعات مع غياب الخطط بعيدة المدى كما يري القلة أنها سياسة جيدة ومتواصلة .

ومن خلال تحليلنا لإجابات الأعضاء نجد أن عملية التخطيط داخل الأندية الرياضية لا تنطبق على ما تناولناه في الخلفية النظرية، في مبادئ التخطيط حيث يجب أن يقوم التخطيط على أساس من الحقائق الصحيحة والتفكير الموضوعي لا الاعتماد على النتائج كما ذكره الأعضاء، كذلك يجب أن يقوم التخطيط على أساس عدد من الأساليب المتعددة بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد، كما ذكر الأعضاء عن غياب الخطط طويلة المدى.

- هل عملية التخطيط داخل النادي تستجيب لتطلعاتكم الشخصية و المهنية ؟

الجدول رقم 1: يوضح إجابات الأعضاء حول مدى استجابة التخطيط لتطلعاتهم.

| الإجابات | التكرارات | النسبة % | كا ² المحسوبة | كا ² الجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|----------|-----------|----------|--------------------------|-------------------------|-------------|---------------|---------|
| نعم | 05 | %33.33 | 1.66 | 3.84 | 01 | 0.05 | غير دال |
| لا | 10 | %66.66 | | | | | |
| المجموع | 15 | %100 | | | | | |

تحليل ومناقشة النتائج:

تبين لنا من خلال الجدول أن نسبة %66.66 من أعضاء النوادي يرون بأن التخطيط لا يستجيب لتطلعاتهم الشخصية والمهنية و%33.33 يرون عكس ذلك.

من خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا²و المبينة في الجدول

أعلاه نجد إن قيمة كا² المحسوبة تساوي 1.66 وهي اصغر من قيمة كا² الجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 ومستوى الدلالة 0.05 إذن لا توجد هناك دلالة إحصائية

ومن خلال تحليل إجابات الأعضاء تبين لنا أن التخطيط داخل الأندية الرياضية لا يستجيب لتطلعاتهم الشخصية والمهنية ومنه نستنتج أن التخطيط داخل الأندية الرياضية يكاد ينعدم .

- هل يمكن للتخطيط إحداث تغييرات في مهاراتكم الإدارية؟

الجدول رقم 2: يوضح إجابات الأعضاء حول طبيعة التخطيط .

| الإجابات | التكرارات | النسبة % | كا ² المحسوبة | كا ² الجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|--------------|-----------|----------|--------------------------|-------------------------|-------------|---------------|---------|
| بدرجة كبيرة | 11 | 73.33% | 10.76 | 5.99 | 02 | 0.05 | دال |
| بدرجة متوسطة | 04 | 26.66% | | | | | |
| بدرجة ضعيفة | 00 | 00% | | | | | |
| المجموع | 15 | 100% | | | | | |

تحليل ومناقشة النتائج:

تبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 73.33% من أعضاء النوادي يرون أن عملية التخطيط تحدث تغييرات على مهاراتهم الإدارية بدرجة كبيرة، ونسبة 26.66% بدرجة متوسطة.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 10.76 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 إذن هناك دلالة إحصائية.

ونستنتج من خلال النسبة الكبيرة والممتلئة بـ 73.33% بأن عملية التخطيط تحدث تغيير في المهارات الإدارية لمختلف المصالح الموجودة في النادي، وهذا ما يؤكد الدراسات العلمية التي تقوم بتحديد دقيق لأهداف التخطيط حيث يرمي إلى تحديد الأهداف والنتائج التي يسعى لتحقيقها في الفترة المخطط لها، وتقدير المواد المطلوبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- هل ترى بأن القائد ملزم بإنجاح عملية التخطيط داخل النادي لوحده ؟

الجدول رقم 3: يوضح إجابات الأعضاء حول دور الأعضاء في عملية التخطيط.

| الإجابات | التكرارات | النسبة % | كا ² المحسوبة | كا ² الجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|----------|-----------|----------|--------------------------|-------------------------|-------------|---------------|---------|
|----------|-----------|----------|--------------------------|-------------------------|-------------|---------------|---------|

| | | | | | | | |
|-----|------|----|------|-------|--------|----|---------|
| دال | 0.05 | 01 | 3.84 | 08.06 | %13.33 | 02 | نعم |
| | | | | | %86.66 | 13 | لا |
| | | | | | %100 | 15 | المجموع |

تحليل ومناقشة النتائج:

تبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 86.66% من أعضاء النوادي يرون أن القائد ليس ملزماً بإنجاح عملية التخطيط داخل النادي لوحده و13.33% ترى عكس ذلك.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 08.06 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 ومستوى الدلالة 0.05 إذن هناك دلالة إحصائية

نستنتج من خلال النسبة الكبيرة والممثلة ب 86.33% بأن القائد الإداري ليس ملزماً بإنجاح عملية التخطيط داخل النادي لوحده، وهذا ما يؤكد الدراسات العلمية التي تناولناها في الجانب النظري في أنماط السلوك القيادي من خلال نموذج "بيكري" في النسق الثالث وهو "تنسيق المشاركة الكلية" حيث يشجع أتباع المرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية التخطيط، وكذلك يؤكد أن طبيعة سلوك القائد داخل النادي تمتاز باللامركزية.

- هل عملية التنظيم داخل النادي تستجيب لتطلعاتك الشخصية والمهنية ؟

الجدول رقم 4: مدى استجابة التنظيم لتطلعات أعضاء الأندية.

| الإجابات | التكرارات | النسبة % | كا ² المحسوبة | كا ² الجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|----------|-----------|----------|--------------------------|-------------------------|-------------|---------------|---------|
| نعم | 02 | %13.33 | 08.06 | 3.84 | 01 | 0.05 | دال |
| لا | 13 | %86.66 | | | | | |
| المجموع | 15 | %100 | | | | | |

تحليل ومناقشة النتائج:

تبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 86.66% من أعضاء النوادي لا يستجيب التنظيم داخل النادي لتطلعاتهم الشخصية و المهنية، ونسبة 13.33% فقط ترى عكس ذلك.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق حساب كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 8.06 وهي أكبر من قيمة كا²

المجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 ومستوى الدلالة 0.05 إذن هناك دلالة إحصائية

ونستنتج من خلال النسبة الكبيرة والممثلة ب 86.66% من أعضاء النوادي لا يستجيب التنظيم داخل النادي لتطلعاتهم الشخصية والمهنية، أن التنظيم المسطر للأندية لا يتم العمل به .

- هل يمكن للتنظيم إحداث تغييرات في مهاراتهم الإدارية؟

الجدول رقم 5: يوضح إجابات الأعضاء حول طبيعة التنظيم الموجود.

| الإجابات | التكرارات | النسبة % | كا ² المحسوبة | كا ² المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-------------|-----------|----------|--------------------------|--------------------------|-------------|---------------|---------|
| درجة كبيرة | 10 | 66.66% | 08.10 | 5.99 | 02 | 0.05 | دال |
| درجة متوسطة | 04 | 26.66% | | | | | |
| درجة ضعيفة | 01 | 06.66% | | | | | |
| المجموع | 15 | 100% | | | | | |

تحليل ومناقشة النتائج:

تبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 66.66% من أعضاء النوادي يرون أن عملية التنظيم تحدث تغييرات على مهاراتهم الإدارية، ونسبة 26.66% تكون بدرجة متوسطة ونسبة 06.66% بدرجة ضعيفة.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 08.10 وهي أكبر من قيمة كا² المجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 إذن هناك دلالة إحصائية

ونستنتج من خلال النسبة الكبيرة والممثلة ب 66.66% بأن عملية التنظيم تحدث تغيير في المهارات الإدارية لمختلف مصالح النادي وهذا ما يزيد تأكيد النظريات الرامية بالأهمية البالغة للتنظيم في تحديد المسؤولية والسلطة والعلاقة بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة وذلك بتصميم الهيكل الوظيفي والجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها، حيث أن التنظيم يقسم العمل بين العاملين.

- كيف ترون عملية التنظيم المعمول بها على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم

؟

الجدول رقم 6 : يوضح إجابات أعضاء النوادي الرياضية حول التنظيم المعمول به.

| الإجابات | التكرارات | النسبة % | كا ² المحسوبة | كا ² المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|------------|-----------|----------|--------------------------|--------------------------|-------------|---------------|---------|
| ملائمة | 00 | %00 | 15 | 3.84 | 01 | 0.05 | دال |
| غير ملائمة | 15 | %100 | | | | | |
| المجموع | 15 | %100 | | | | | |

تحليل ومناقشة النتائج:

تبين لنا من خلال تحليل نتائج الجدول أن نسبة 100% من الأعضاء يقرون أن عملية التنظيم المعمول بها على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم غير ملائمة.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 15 وهي أكبر من قيمة كا² المجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 ومستوى الدلالة 0.05 إذن هناك دلالة إحصائية.

ومنه نستنتج أن مختلف الأندية الرياضية لكرة القدم تكون بها عملية التنظيم غير ملائمة، وذلك ما يؤدي إلى خلل على مستوى فروع النادي ويعود بالسلب على العملية الإدارية.

السؤال السابع عشر: في رأيكم إلى أي مدى يمكن للقيادة الإدارية أن يكون لها دور في نجاح عملية التنظيم؟

الغرض منه: معرفة آراء أعضاء النوادي حول القائد الكفاء الذي يلم جميع عناصر العملية الإدارية.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال مختلف إجابات أعضاء النوادي حول مدى مساهمة القيادة الإدارية في نجاح عملية التنظيم، يمكن أن نلخص آراءهم فيما يلي:

- القيادة ليست كافية لوحدها إلا من خلال تضافر جهود المجموعة.
- للقيادة الرشيدة الدور الأساسي والكبير في نجاح عملية التنظيم.
- للقيادة دور فعال من خلال القيادة السليمة والصحيحة.

لكي يكون القائد ناجح في تسيير إدارته وذلك حسب آراء الأعضاء يجب أن يكون ملماً بمهام جميع الفروع ومدى فعاليتها على المستوى الميداني، ومنه يتأكد ما ذكرناه في الجانب النظري من خلال نظرية المدخل الوظيفي التي تبين الأهداف الوظيفية للقائد، حيث نجد أهداف التنظيم و فيها أن مهمة القائد الرئيسية هي تحقيق أهداف التنظيم من خلال وضع السياسات العامة و القيام بالتوجيه والتأثير في سلوك الآخرين،

وتوزيع الأدوار والاختصاصات المختلفة حسب الكفاءات المطلوبة في كافة أجزاء التنظيم الهيكلي.

حيث يجب أن يكون هناك مشرفين أو مستشارين متخصصين يلجأ إليهم القائد الإداري لتحديد الطرق العلمية الكفيلة لأحداث ديناميكية فعالة على مستوى الإدارة.

مقابلة النتائج بالفرضيات :

الفرضية الأولى:

تنص على أن " للقيادة الإدارية للأندية الرياضية لكرة القدم القسم الجهوي الشرقي دور في نجاح عملية التخطيط ".

فمن خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها و التي حددنا فيها مختلف النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية وبعملية التخطيط وكذا الدراسة الميدانية، وذلك بتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الخاص بأعضاء النوادي الرياضية وبعد تحليل النتائج وجدنا أن القيادة الإدارية لها دور في نجاح عملية التخطيط وهذا ما أكدته مختلف النظريات والدراسات المتخصصة وأراء المتخصصين في علم الإدارة حيث يرى إبراهيم محمود عبد المقصود أن القيادة: "تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيههم نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف".

وكذلك جاءت مدعمة للدراسة التي قام بها الطالب "بورازمة رايح" حول " مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضي"، و كانت نتيجة الدراسة أن القائد الإداري له دور اجتماعي رئيسي يقوم به أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن يكون له القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة. و منه نكون قد حققنا فرضيتنا الأولى.

الفرضية الثانية:

والتي تنص على أن " للقيادة الإدارية للأندية الرياضية لكرة القدم القسم الجهوي الشرقي دور في نجاح عملية التنظيم ".

فمن خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها والتي حددنا فيها مختلف النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية وبعملية التنظيم، وكذا الدراسة الميدانية وذلك بتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الخاص بأعضاء النوادي وبعد تحليل النتائج وجدنا أن القيادة الإدارية لها دور في نجاح عملية التنظيم، وذلك بالتعاون بين الأفراد، وهذا ما أكدته مختلف النظريات و الدراسات المتخصصة وأراء المتخصصين في علم الإدارة حيث يرى "اندرودوبرين" أن القيادة تتضمن (مصطفى حسين باهي، 2001، ص 03).

-القدرة التي توحى بالثقة والمساندة بين الأفراد من اجل تحقيق أهداف منظمة .

-القدرة على بث الثقة والتأييد في نفوس الأفراد المطلوب منهم إنجاز أهداف منظمة

-التأثير الشخصي المنظم والموجه من خلال عملية الاتصال من اجل تحقيق هدف معين.

- هي القوة الفعالة وتنظيم الجماعة أثناء عملية تحقيق الهدف.

وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة و كفاءة قيادتها على التنظيم، و منه نكون قد حققنا فرضيتنا الثانية .

الخاتمة

الميدان الرياضي هو احد الميادين التي أصبحت الدول العظمى توليه أهمية كبرى لتحقيق استقرارها، ولعله من المنطقي أن تعلن أهداف الدول من خلال رياضة البطولة والتربية البدنية والرياضة للهواة، والرياضة للجميع حتى يمكن أن توضح هذه الإستراتيجية نعمل جميعا على تحقيقها . وهنا نستطيع أن نقول أن تدخل الإدارة الرياضية الحديثة تعتمد أساسا في تفسيرها على التخطيط والتنظيم وهما عنصران أساسيان التي تنطلق منها الإدارة الرياضية الحديثة، إذ أنها تبدأ من فلسفة الدولة وفكرها واتجاه الرياضة وتحديد إستراتيجيتها على المجالات الزمنية المختلفة والتي ترتبط من خلالها النواحي الفنية المراد تحقيقها، وبرامج التمويل المالي وكيفية تسييرها، والكوادر الفنية المتخصصة وطرق العثور عليها وتأهيلها وتدريبها وتنميتها . ويتطلب ذلك أيضا العمل في التنظيم الذي يتطلب هياكل تنظيمية مناسبة من ناحية الحجم والمحتوى والتأهيل والسياسات والاختصاصات والسلطات، بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الموضوعية.

ولعل التنظيم في حد ذاته يحتاج إلى دعومات وتشريعات وقوانين تنظم حدود المسؤولية والسلطة حتى يمكن من خلال المشروع ضمان استمرارية الإدارة الرياضية في تحقيق ما تسعى إليه من تحقيق الأهداف المنشودة ويتطلب هذا الفكر مساندة إعلامية ووسائل تحقيقها وارتباط ذلك بجدول زمني بأهداف مرحلية.

أي أن الإدارة الرياضية الفاعلة هي المحور الأساسي من خلال النجاحات المرحلية ، والتي تكون هي الوسيلة لتقويم مدى نجاحها أو إخفاقها وليس بطريق الإدارة بالفعل ورد الفعل الذي هو الأساس الذي تتم عليه عمليات التقويم والتغيير في الوقت الحاضر، والذي يتعارض مع أي أساس علمي لعمليات التقويم ويهدم أسس بناء أي عمل تخطيطي.

وخلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا جلليا دور القيادة الإدارية في تجسيد وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات واستراتيجيات الأندية الرياضية إلى جانب الدور الحيوي الفعال الذي تلعبه في القيام بكافة عناصر العملية الإدارية كعملية التخطيط والتنظيم.

الاقتراحات والتوصيات :

ومن خلال دراستنا لواقع النوادي الرياضية عن قرب يمكن أن نخرج بجملة من

التوصيات والاقتراحات على ضوء النتائج المتوصل إليها:

- لنجاح القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف المنشودة، يجب توفر على مستوى كل مصلحة شخص متخصص ذو كفاءة عالية في الميدان، للعمل جنباً إلى جنب مع القيادة الإدارية.
- لنجاح عملية التخطيط والتنظيم على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم يجب تطبيق نظام احترافي يساير الدول المتقدمة.
- لنجاح عملية التخطيط والتنظيم يجب توفير جميع الإمكانيات البشرية و المادية معا وضبطها وفق معايير دولية تكون مسايرة للتطور المشهود.
- لنجاح عملية التخطيط والتنظيم على مستوى الأندية الرياضية يجب أن يكون هناك قادة ذو كفاءة وخبرة كافية لتسيير الأندية وفق طرق علمية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، ط1، 2003.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود، احمد الشافعي : القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الإسكندرية ، مصر ط.2003، 1
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود ،حسن احمد الشافعي، القيادة الإدارية في التربية البدنية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، ط2003، 1.
- 4- إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإدارة في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، ط1، 2002.
- 5 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون طبعة، وبدون سنة.
- 6- احمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2004.
- 7- العيساوي عبد الرحمن، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة ، بدون سنة.
- 8- حامد عبد السلام الزهران، الإدارة علم النفس الاجتماعي، عالم الكتاب، القاهرة ، مصر، ط5، 1984.

- 9- حسن شلتون ، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية البدنية، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، ط1، 1976.
- 10- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، بدون طبعة، 1997.
- 11- محمد البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة، بغداد، العراق، ط1، 1985.
- 12- محمد السيد أبو نبيل، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة .
- 13- محمد السيد عبد الرحمان، علم النفس الاجتماعي المعاصر، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط1، 2004.
- 14- محمد حسن علاوي ، نصر الدين رضوان، القياس في التربية الرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر، ط2 ، 1988 .
- 15- محمد رفيع الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 16- عباس محمد عوض، علم النفس العام ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر، ط1، 1999.
- 17 - عبد الحميد مرسى، السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة للطباعة والنشر، مصر، 1974.
- 18- عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية ، الإسكندرية، بدون طبعة ، 1972.
- 19- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، عمان، الأردن ، بدون طبعة ، 2000.
- 20- على السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر، بدون طبعة، بدون سنة.
- 21- علي الشريف عبد الغفار حنفي، وآخرون، التنظيم والإدارة ،الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، بدون طبعة ، 1998 .
- 22- عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، بدون طبعة، 1984.
- 23- عصام الدين محمد بدوي، كمال أميري، التطور العلمي لمفهوم الرياضة ، عمان، بدون طبعة، 1992.
- 24- عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، ط1، بدون سنة.
- 25- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، مصر ط 1، 2001.
- 26- فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، ط1، 2004.
- 27- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.

ب- الوثائق الحكومية:

- 1- تعليمة وزارية مشتركة رقم 002 ، مؤرخة في 23 أكتوبر 2001، تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المادة 17 من قانون المالية التكميلي لسنة 2001.
- 2- مرسوم وزاري مؤرخ في 20 ديسمبر 2002 (وزارة الشبيبة و الرياضة).
- 3- قانون ما بين الوزارات، والمؤرخ في 1980/03/25، الذي يحدد توزيع مداخل المناسبات الرياضية.
- 4 - وزارة الشباب والرياضة: قانون رقم 10.04 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية، المطبعة الرسمية البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر، سنة 2004 .

ج- القواميس:

- 1- علي بن هادية، بلحسن البشش وآخرون، القاموس المدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، بدون طبعة ، بدون سنة.
- 2- فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمية، ط1، 1993.
- 3- فؤاد اقرام البستاني، منجد الطلاب، دار الشرق، بيروت، لبنان، ط24 1975.

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية :

الكتب:

- 1- A.R. Tyagi, Public Administration – Principles and Practices, Delhi Atma Ram & Sons (6th ed.) 1992.
- 2-Harold Koontz and Cyril O'Donnell , Principles of management : an analysis of managerial functions, Hill Book New York 1964.
- 3- Ordway Tead, The art of leadership, McGraw-Hill Book Company, New York, 1935.
- 4- Pfiffner John M. and Robert Presthus, Public Administration ; Ed . New York, Ronald Press Company, 1967.