الجمهورية الجزائرية الدمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم اجتماع والديمغرافيا

مذكرة تحت عنوان

دور التسيير الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية لنوادي الرياضية لكرة القدم

دراسة ميدانية–ناديين النجم رياضي والرياضي اولمبيك بريان

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

من اعداد الطالب:

صلاح الدين الدغور

تحت إشراف الأستاذ: (ة):

أ/د. امال حواطي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
آمال حواطي	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
حميد قرليفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
محمد زهاق	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية

2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا السند الحقيقي في مسيرتي الدراسية، بما قدماه لي من دعم مادي ومعنوي، وتوجيه مستمر، وصبر لا ينفد، فكانا الدافع الأول للاستمرار والمثابرة في طلب العلم.

وأهدي هذا الجهد إلى أساتذتي الأفاضل، الذين تتلمذت على أيديهم، واستفدت من علمهم وخبرتهم وتوجيهاتهم القيمة، والذين كان لإرشاداتهم الأكاديمية الأثر البالغ في إنجاز هذه المذكرة وفق الأسس العلمية والمنهجية الصحيحة.

كما أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في دعمي وتشجيعي خلال مختلف مراحل إنجاز هذه الدراسة، سواء بالنصيحة أو التوجيه أو المساندة، ولكل من شجعني على البحث والاجتهاد والسعي نحو تطوير الذات علميًا ومعرفيًا.

ولا يفوتني أن أهدي هذا العمل إلى زملائي في الدراسة، الذين تشاركت معهم مشوار البحث والتعلم، فكانوا خير رفقاء درب، تقاسمنا الجهد والطموح، وتبادلنا الخبرات والتجارب العلمية.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى نفسي، تقديرًا لما بذلته من جهد ومثابرة وصبر في مواجهة الصعوبات والتحديات، وإيمانًا بأن هذا الإنجاز ليس نهاية المطاف، بل بداية لمسار علمي ومهني أوسع، أسعى من خلاله إلى خدمة المعرفة وتطوير الواقع العملي.

راجياً من الله عز وجل أن يوفقني لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، ولبنة متواضعة في صرح البحث العلمي.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ.

أتقدّم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفتي الفاضلة الدكتورة أمال حواطي، التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة، فكانت نعم المرشدة والداعمة، بما قدمته من توجيهات علمية دقيقة، وملاحظات منهجية قيّمة، ومتابعة مستمرة أسهمت بشكل مباشر في إخراج هذا العمل في صورته العلمية.

لقد كان لخبرتها الأكاديمية، وصبرها، وحرصها على ترسيخ مبادئ البحث العلمي الرصين، الأثر البالغ في توجيهي وتصويب مساري البحثي، وهو ما أضاف إلى تجربتي العلمية الكثير من الفائدة والمعرفة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي الكرام الذين ساهموا في تكويني العلمي خلال مسيرتي الجامعية، ولم يبخلوا عليّ بعلمهم ونصائحهم، وكان لهم الفضل في بناء أسس التفكير العلمي والمنهجي لديّ.

ولا يفوتني أن أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة، من قريب أو بعيد، سواء بالدعم المعنوي أو بتقديم المعلومة أو بتيسير سبل البحث، خلال إنجاز هذه المذكرة أو طوال مسيرتي العلمية.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يوفقهم لما فيه خدمة العلم والمعرفة، وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم

ملخص الدراسة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى: معرفة دور التسيير الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية لأندية كرة القدم الجزائرية، من خلال طرح التساؤل الرئيسي :**ما هو دور التسيير الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية لناديي النجم الرياضي وأولمبيك بريان؟**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات الملاحظة والاستمارة لجمع المعطيات من أعضاء الناديين.

أظهرت النتائج أن التسيير الإداري الفعّال، عبر التخطيط والتوجيه، يساهم بشكل مباشر في تحسين الفعالية التنظيمية للناديين، حيث يؤدي إلى وضوح الأدوار، انسجام العمل الجماعي، سرعة اتخاذ القرارات، ورفع مستوى الأداء الإداري والفني. كما تبين أن التخطيط الإداري والتوجيه الإداري لهما أثر بارز في تحقيق الاستقرار التنظيمي وضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

- **الكلمات المفتاحية:** التسيير الإداري – التخطيط الإداري – التوجيه الاداري – الفعالية التنظيمية

Abstract

This study aims to identify the role of administrative management in improving the organizational effectiveness of Algerian football clubs, by addressing the main research question: **What is the role of administrative management in enhancing the organizational effectiveness of the two clubs, Ennajm Sports Club and Olympic Bréane?**

The study adopted a descriptive-analytical approach, using observation and questionnaires as tools to collect data from members of both clubs. The results showed that effective administrative management, through planning and directing, contributes directly to improving organizational effectiveness. This is reflected in clearer roles, better team cohesion, faster decision-making, and improved administrative and technical performance.

The findings also indicated that administrative planning and directing play a significant role in achieving organizational stability and ensuring the attainment of set objectives.

Keywords: Administrative Management – Administrative Planning – Administrative Directing – Organizational Effectiveness

المحتويات		صفحات
شكر وعرفان		
الملخص		
فهرس المحتويات		
قائمة الجداول		
قائمة الاشكال		
قائمة الملاحق		
مقدمة:		أ–ب
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة		
تمهيد:		5
1	اسباب اختيار الموضوع	5
1.1	الأسباب الذاتية	5
2.1	الأسباب الموضوعية	5
2	أهمية الدراسة	6
3	اهداف الدراسة	6
4	الإشكالية والفرضيات	7
1.4	الإشكالية	7
2.4	الفرضيات	8
5	تحديد المفاهيم	9
1.5	التسيير الإداري	9
2.5	التخطيط الإداري	10
3.5	الفعالية التنظيمية	11
4.5	التوجيه الإداري	12
6	الدراسات السابقة	14

1.6	الدراسة الاولي	15
2.6	الدراسة الثانية	17
3.6	الدراسة الثالثة	18
7	المقاربة السوسيولوجية	19
خلاصة الفصل		20
الفصل الثاني: مدخل إلى التسيير الاداري		
تمهيد		23
1	أهمية وأهداف التسيير الاداري	23
1.1	أهمية التسيير الإداري	23
2.1	اهداف التسيير الإداري	24
2	خصائص التسيير الإداري	25
3	وظائف التسيير الإداري	26
1.3	التخطيط	26
1.1.3	مفهوم التخطيط	26
2.1.3	مراحل التخطيط	26
3.1.3	أهمية التخطيط	27
4.1.3	عناصر التخطيط	27
2.3	التنظيم	28
1.2.3	مفهوم التنظيم	28
2.2.3	أنواع التنظيم	29
3.2.3	خصائص التنظيم	29
4.2.3	أهمية التنظيم	30
3.3	التوجيه	30
1.3.3	مفهوم التوجيه	30

2.3.3	عناصر التوجيه	31
3.3.3	أدوات التوجيه	31
4.3	الرقابة	32
1.4.3	مفهوم الرقابة	32
2.4.3	عناصر الرقابة	33
3.4.3	نموذج عمليات الرقابة	34
4	أساليب التسيير الإداري	35
1.4	التسيير الاستراتيجي	35
1.1.4	مفهوم التسيير الاستراتيجي	35
2.1.4	أهمية التسيير الاستراتيجي ومعوقاته	36
3.1.4	مستويات التسيير الاستراتيجي	37
4.1.4	التميز بين التسيير العلمي والتسيير الاستراتيجي	38
2.4	التسيير التوقعي	40
1.2.4	مفهوم التسيير التوقعي	40
2.2.4	أهمية التسيير التوقعي	40
3.2.4	خطوات التسيير التوقعي	41
4.2.4	معوقات التسيير التوقعي	42
5	المسير	43
1.5	المسير (المدير)	43
2.5	طبيعة عمل المسير	44
3.5	مهارات الإدارية للمسيرين	44
1.3.5	المهارات الفنية	45
2.3.5	المهارات الفكرية	45
3.3.5	مهارات العلاقات الإنسانية	45

4.5	أدوار المسيرين	46
6	نماذج التسيرية الادارية	48
7	محددات فعالية التسيير الإداري	50
8	النظريات المفسرة للتسيير الاداري	51
1.8	النظرية التقليدية	51
2.8	النظرية النيو كلاسيكية	52
3.8	النظرية السلوكية	52
4.8	النظرية الحديثة	53
5.8	النظرية اليابانية	53
خلاصة الفصل		54
الفصل الثالث: مدخل عام حول الفعالية التنظيمية		
تمهيد		56
1	المفاهيم المتداخلة للفعالية التنظيمية: الكفاءة. الاداء	56
1.1	مفهوم الكفاءة	56
2.1	مفهوم الأداء	60
2	خصائص الفعالية التنظيمية	60
3	مؤشرات الفعالية التنظيمية	62
1.3	المؤشرات الداخلية للفعالية التنظيمية	63
2.3	مؤشرات خارجية للفعالية التنظيمية	63
4	الابعاد الخاصة للفعالية التنظيمية	65
1.4	البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية	65
2.4	البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية	66
3.4	البعد النظامي للفعالية التنظيمية	67
4.4	البعد الثقافي للفعالية التنظيمية	68

1.4.4	الهيكل التنظيمي العضوي	69
2.4.4	ثقافة المنظمة	70
3.4.4	إدارة الموارد البشرية	70
4.4.4	طبيعة العمل	70
5.4.4	القيادة	71
6.4.4	فريق جماعة العمل	71
7.4.4	أنظمة العوائد والحوافز	71
5	المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية	72
6	النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية	73
1.6	نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور (1915–1956)	73
2.6	نظرية العملية الإدارية: (مبادئ الإدارة)	74
3.6	النظرية الموقفية	77
4.6	نظرية اتخاذ القرارات	78
5.6	نظرية اليابانية:(Z)	79
7	تاريخ النوادي الرياضية	81
8	أنواع النوادي الرياضية	82
خلاصة الفصل		82
فصل الرابع: الدراسة الميدانية		
تمهيد		84
1	مجالات الدراسة	84
1.1	المجال المكاني	84
2.1	المجال البشري	85
3.1	المجال الزمني	85
2	الدراسة الاستطلاعية	86

3	منهج الدراسة	87
4	أدوات جمع البيانات	87
5	مجتمع البحث والعينة	87
6	عرض البيانات الشخصية	88
7	عرض وتحليل البيانات	90
1.7	عرض وتحليل البيانات للفرضية الاولي	90
2.7	الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولي	105
3.7	عرض وتحليل البيانات للفرضية الثانية	107
4.7	الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية	122
8	الاستنتاج العام	124
الخاتمة		126
توصيات		128
قائمة المصادر والمراجع		129
قائمة الملاحق		–

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1)	الجدول التحليل المفاهيمي	14
(2)	النماذج التسيرية للإدارة	48
(3)	يوضح المؤشرات الخارجية والداخلية للفعالية التنظيمية	64
(4)	شبكة الملاحظة لناديين أولمبيك والنجم الرياضيين بريان	86
(5)	توزيع المبحوثين حسب السن	88
(6)	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	89
(7)	توزيع المبحوثين حسب الخبرة في الوسط الرياضي	90
(8)	العلاقة بين تعدد مصادر المعلومات والاستجابة للتغيرات	91
(9)	العلاقة بين تشخيص الوضع القائم والتحكم في الأمور الداخلية	93
(10)	العلاقة بين اعتماد الخطة واضحة وتحقيق الأهداف	95
(11)	العلاقة بين برمجة الأهداف الرياضية ورضا الاعضاء	96
(12)	العلاقة بين تناسب الخطط الإدارية مع الإمكانيات المتاحة وتحقيق التميز	98
(13)	العلاقة بين مشاركة الاعضاء في التخطيط وروح التعاون	100
(14)	العلاقة بين تطبيق آليات التخطيط وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة للعمل	101
(15)	العلاقة بين مواءمة الأهداف مع الوسائل والالتزام بتنفيذ البرامج المسطرة	103
(16)	أثر التخطيط الإداري على النتائج الرياضية للنادي	104
(17)	العلاقة بين أسلوب الأوامر اللفظية ومستوى التحكم في العمليات الإدارية	107
(18)	العلاقة بين أساليب التأثير الإداري ومدى التزام الأعضاء بالبرامج	109
(19)	العلاقة بين توفر برامج التحفيزية والسعي لتحقيق التطوير	110
(20)	أثر تبادل المعلومات على تحقيق أهداف النادي	112
(21)	العلاقة بين وحدة الأمر وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة للعمل	113
(22)	العلاقة بين مستوى التواصل الإداري مع المشرف وكفاءة استغلال الموارد المتاحة	115

(23)	العلاقة بين أساليب التواصل ورضا الاعضاء عن التنظيم الإداري	117
(24)	العلاقة بين شرح الخطط من طرف المشرف وتحقيق التميز في الأداء	118
(25)	العلاقة بين وجود المتابعة الإدارية والتحكم في الأمور الداخلية للنادي	120
(26)	أثر عمليات الاتصال الإداري على النتائج الرياضية	121

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1)	عناصر عملية الرقابة	34
(2)	وظائف التسيير الإداري	34
(3)	خطوات التسيير	41
(4)	أدوار المدير	47
(5)	مصفوفة الكفاءة	58

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	الاستبيان

جدول الاختصارات	
الجملة	اختصارها
بدون بلد	(ب. ب)
بدون سنة	(ب. س)
بدون دار النشر	(ب. د. ن)

مقدمة

مقدمة:

تعتبر أندية كرة القدم من أهم التنظيمات الرياضية في المجتمع، لأنها لا تقتصر فقط على ممارسة الرياضة، بل تلعب دورًا مهمًا في تكوين الشباب وتنمية روح الجماعة والانضباط والعمل المشترك. ومع التطورات التي عرفها المجال الرياضي في السنوات الأخيرة، أصبحت هذه الأندية تحتاج إلى تنظيم إداري واضح ومنسق، لأن نجاحها لم يعد مرتبطًا فقط بنتائج المباريات، بل أيضًا بطريقة تسييرها داخليًا. فالتسيير الإداري داخل النادي الرياضي يساهم في تنظيم العمل بين الإدارة، الطاقم الفني، واللاعبين، ويساعد على تحديد الأهداف وتوزيع المسؤوليات ومتابعة تنفيذها. وعندما يكون التسيير قائمًا على التخطيط الجيد والتنسيق والرقابة، فإنه ينعكس إيجابيًا على استقرار النادي وانسجام أفراده، وهو ما يعبر عنه بمفهوم الفعالية التنظيمية. هذه الأخيرة تعني قدرة النادي على تحقيق أهدافه في جو من النظام والتعاون والتوازن الداخلي.

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة المعنونة بـ: "دور التسيير الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية لنوادي كرة القدم"، حيث نحاول من خلالها معرفة مدى تأثير طريقة التسيير الإداري على مستوى الفعالية داخل النادي الرياضي، وهل يمكن القول إن حسن التسيير يؤدي فعلًا إلى تنظيم أفضل وأداء أكثر استقرارًا. وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول مترابطة:

تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة، من خلال عرض أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة، وصياغة الإشكالية والفرضيات، وتحديد المفاهيم الأساسية، إضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة والمقاربة السوسيولوجية المعتمدة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للتسيير الإداري، حيث تناولنا أهميته وأهدافه، وخصائصه ووظائفه، وأساليبه المختلفة، ثم تطرقنا إلى المسير من حيث مهاراته وأدواره، وأخيرًا عرضنا بعض النماذج والنظريات التي تفسر التسيير الإداري.

وفي الفصل الثالث تناولنا الفعالية التنظيمية للنوادي الرياضية، من خلال توضيح المفاهيم المرتبطة بها، وخصائصها ومؤشراتها وأبعادها، والمعايير المعتمدة في قياسها، إضافة إلى عرض النظريات المفسرة لها، ثم التطرق إلى نشأة النوادي الرياضية وأنواعها.

أما الفصل الرابع فخصص لعرض ومناقشة النتائج، حيث قمنا بتحديد مجالات الدراسة ومنهجها وأدوات جمع البيانات والعينة، ثم عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الفرضيات، وصولًا إلى الاستنتاج العام وخاتمة الدراسة.

وفي الأخير، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التسيير الإداري داخل أندية كرة القدم، وبيان دوره في تحقيق فعالية تنظيمية تضمن الاستقرار والتنسيق وتحقيق الأهداف المسطرة

الفصل الأول:
الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

الإطار المنهجي يعد أساسًا هامًا لأي بحث علمي، حيث يحدد الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الظاهرة وتحليلها بشكل منظم وموضوعي. من خلال هذا الإطار، يتم تنظيم عناصر الدراسة وتخطيط مسارها، مما يساعد على الانتقال من الفهم العام إلى التحليل الدقيق المبني على أسس علمية واضحة. لذا، يمثل هذا الفصل قاعدة مهمة تُبنى عليها جميع مراحل البحث المقبلة في هذا الفصل، سنوضح سبب اختيار الموضوع وأهميته، بالإضافة إلى تحديد الأهداف التي يسعى البحث لتحقيقها سواء على الصعيد العلمي أو التطبيقي. كما سنقوم بصياغة الإشكالية التي توجه الدراسة، وطرح الفرضيات التي ستخضع للاختبار الميداني. بالإضافة إلى ذلك، سنتناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبحث. كما سنستعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة، للاستفادة منها وتحديد مكانة هذه الدراسة في إطار الجهود العلمية القائمة. وأخيرًا، سنعتمد في تحليل الظاهرة على المقاربة السوسيولوجية.

1. اسباب اختيار الموضوع:

1.1 الأسباب الذاتية:

- ميولي واهتمامي الشخصي بمجال التسيير الإداري والإدارة الرياضية.
- رغبتي في تعميق معارفي حول فعالية النوادي الرياضية من الناحية الإدارية.
- احتكاكي الميداني بالمجال الرياضي مما سمح لي بملاحظة بعض النقائص الإدارية.

1.2 الأسباب الموضوعية:

- الأهمية الكبيرة للتسيير الإداري في تحسين فعالية النوادي الرياضية.
- تزايد المنافسة في المجال الرياضي وضرورة تبني أساليب إدارية حديثة.
- الحاجة إلى تطوير الأداء الإداري داخل النوادي الرياضية.
- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة المحلية.

- مساهمة الدراسة في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها ميدانيًا.

2. أهمية الدراسة:

- إثراء البحث العلمي في مجال الإدارة الرياضية.
- توضيح العلاقة بين التسيير الإداري والفعالية التنظيمية.
- تقديم مرجع علمي يمكن أن يستفيد منه الطلبة والباحثون.
- دعم الدراسات المستقبلية في مجال تسيير المؤسسات الرياضية.

3. اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التسيير الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية للنوادي الرياضية لكرة القدم، من خلال تحديد العلاقة بين أساليب الإدارة وكفاءة الأداء المؤسسي والرياضي، واقتراح توصيات عملية لتعزيز مستوى التسيير داخل النوادي. وتتمثل الأهداف التفصيلية للدراسة فيما يلي:

- محاولة تشخيص واقع التسيير الإداري في النوادي الرياضية الجزائرية لكرة القدم، من حيث أساليب التخطيط والتنظيم والقيادة والمتابعة، ومدى تطبيقها على المستوى العملي داخل النوادي.
- محاولة تحديد العلاقة بين كفاءة التسيير الإداري في مستوى الفعالية التنظيمية، وتحليل أثر الإدارة الفعّالة على تنظيم العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- محاولة معرفة دور التخطيط الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية لنوادي كرة القدم الجزائرية.
- محاولة معرفة دور التوجيه الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية لنوادي كرة القدم الجزائرية.

4. الإشكالية والفرضيات:

1.4 الإشكالية:

تُعد الفعالية التنظيمية من العناصر الأساسية التي تحدد مدى قدرة النوادي الرياضية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث لا تقتصر على الإنجازات الرياضية فقط، بل تشمل جودة الأداء الإداري، وضوح الأدوار، سرعة اتخاذ القرارات، ورضا الرياضيين والعاملين.

وترتبط الفعالية التنظيمية بشكل مباشر بالتسيير الإداري، إذ يعتمد نجاح النوادي في استغلال الموارد البشرية والمادية، وضمان التنسيق بين مختلف الوظائف، على جودة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ومن هنا يبرز السؤال حول دور التسيير الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية وضمان انسجام العمل داخل النوادي الرياضية.

ويشمل التسيير الإداري جميع الأنشطة المرتبطة بتخطيط العمل، وتنظيم الموارد، وتوجيه الأفراد، ومتابعة الأداء لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. كما يعتمد على أسس علمية واضحة تشمل تحديد الأهداف، توزيع المهام، توجيه وتدريب العاملين، ومراقبة النتائج مع إجراء التحسينات عند الحاجة.

وشهدت الرياضة في العصر الحديث تحولات عميقة جعلت منها ظاهرة اجتماعية وثقافية ذات أبعاد متعددة، ولم تعد تقتصر على كونها نشاطًا بدنيًا أو ترفيهيًا، بل أصبحت قطاعًا استراتيجيًا يحظى باهتمام الدول لما له من دور في بناء الفرد المتكامل من الناحية البدنية والنفسية والعقلية، وترسيخ القيم الاجتماعية كالتعاون والانضباط وتحمل المسؤولية. كما أضحت الإنجازات الرياضية معيارًا لمدى تقدم الأمم ومكانتها بين الدول، الأمر الذي جعل تطوير المؤسسات والنوادي الرياضية ضرورة حتمية لمواكبة التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم.

وفي هذا السياق، يبرز التسيير الإداري كعنصر أساسي في ضمان حسن سير الأندية الرياضية وتحقيق أهدافها، حيث يعتمد على مجموعة من المؤشرات والأبعاد التنظيمية التي من شأنها رفع مستوى الأداء والفعالية. ويعدّ التخطيط الإداري أحد أهم هذه الأبعاد، لما له من دور في تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات المستقبلية، إلى جانب التوجيه الإداري الذي يسهم في تنسيق الجهود

وتحفيز الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المسطرة. كما تمثل الفعالية التنظيمية مؤشرًا جوهريًا لمدى نجاح النادي في استغلال موارده بكفاءة وتحقيق نتائج إيجابية على المستويين الإداري والفني..

وتتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما هو دور التسيير الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية للناديين النجم رياضي والرياضي اولمبيك بريان؟

التساؤلات الجزئية:

- ما هو دور التخطيط الاداري في تحسين الفعالية التنظيمية للناديين النجم رياضي والرياضي اولمبيك بريان؟
- ما هو دور التوجيه الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية للناديين النجم رياضي والرياضي اولمبيك بريان؟

2.4.الفرضية العامة:

التسيير الإداري دور فعال في تحسين الفعالية التنظيمية للناديين النجم رياضي والرياضي اولمبيك بريان

الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط الإداري دور فعال في تحسين الفعالية التنظيمية للناديين النجم رياضي والرياضي اولمبيك بريان
- للتوجيه الإداري دور فعال في تحسين الفعالية التنظيمية للناديين النجم رياضي والرياضي اولمبيك بريان

5. تحديد المفاهيم:

1.5 التسيير الإداري:

"يُعرَّف التسيير الإداري بأنه عملية اجتماعية مستمرة تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وذلك من خلال القيام بوظائف أساسية تتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، قصد تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية [1] "

"يرى **Frederick Winslow Taylor** أن الإدارة تعني المعرفة الدقيقة لما يجب على العمال القيام به، ثم التأكد من أنهم يؤدون هذا العمل بأفضل وأكثر الطرق كفاءة واقتصادًا في الجهد والوقت. ويشير هذا التعريف إلى أهمية تنظيم العمل وفق أسس علمية واضحة، مع تحديد المهام بدقة ومتابعة تنفيذها بطريقة تحقق أعلى مستوى من الإنتاجية[2]. "

"عرّف **Henri Fayol** التسيير بأنه عملية تقوم على مجموعة من الوظائف الأساسية، تتمثل في التنبؤ والتخطيط للمستقبل، وتنظيم الموارد المتاحة، وإصدار الأوامر والتوجيه للعاملين، إضافة إلى مراقبة سير العمل .ويعكس هذا التعريف أن التسيير يعتمد على تنسيق مختلف الأنشطة داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية[3]. "

"كما عرف **International Encyclopedia of the Social Sciences** التسيير بأنه العملية التي تهدف إلى تنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه، كما يُعدّ نتيجةً مشتركة لمختلف أنواع ودرجات الجهد الإنساني المبذول في سبيل إنجاز هذا الغرض. ويعكس هذا التعريف أن التسيير يقوم على تنسيق جهود الأفراد وتوجيهها بطريقة منظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة[4]"

---

[1] حسن شلتوت؛ معوض، حسن، **التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية**، دار الفكر العربي، القاهرة، ب,ت, ص 20,

[2] مصطفى يوسف كافي " **الإدارة الإلكترونية ,,, إدارة بلا أوراق** "، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، 2011، ص 14

[3] محمد اسماعيل بلال " **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق** "، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص 20

[4] خليل سوسى " **الإدارة المعاصرة: المبادئ الوظائف – الممارسة** " ، مؤسسة مجد للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005، ص 16

مفهوم الاجرائي:

يُقصد بالتسيير الإداري إجرائيًا هي مجموع الممارسات والأنشطة التي يقوم بها المسؤولون داخل النادي الرياضي، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، بهدف استغلال الموارد المتاحة بكفاءة، وضمان التنسيق والانتظام بين مختلف الأنشطة، بما يساهم في الحد من الفوضى وتحقيق الأهداف التنظيمية للنادي بفعالية

2.5 التخطيط الإداري:

"يُعدّ التخطيط عملية استشرافية تقوم على التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل والاستعداد لمواجهته بطريقة منظمة. كما يُنظر إليه كعملية إدارية ديناميكية تهدف إلى تحديد كيفية تنفيذ الأعمال المتوقعة، وتوضيح الوسائل والإجراءات اللازمة لإنجازها، إضافة إلى تحديد الزمن المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة.[1] "

"يُعدّ التخطيط من الركائز الأساسية للإدارة، إذ يهدف إلى **تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة** .ويقوم التخطيط على تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأولوية، ثم جمع الموارد المتاحة واختيار أنسب الوسائل لاستخدامها بكفاءة، وذلك ضمن إطار زمني محدد يضمن تحقيق الأهداف بطريقة منظمة وفعالة.[2]"

"يُعتبر التخطيط من أهم عناصر الإدارة، إذ يضمن **الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية**، مع تحديد مواعيد بدء الأعمال والانتهاء منها. ويتضمن التخطيط **تحديد الأهداف وفق أولوياتها، وحصر الموارد والإمكانات المتاحة، ثم اختيار أنسب الوسائل والطرق لاستغلال هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة[3]"**

---

[1] محمد صاحب, سلطان، **إدارة المؤسسات الإعلامية**، دار المسيرة، الأردن، 2015، ص 38

[2] عصام بدوي، **موسوعة التنظيم والإدارة في التربية الدنية والرياضية**، دار الفكر العربي مدينة نصر، القاهرة، ط1، 2001 ص29

[3] أحمد الشافعي، **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية التخطيط في المجال الرياضي**، دار الوفاء الإسكندرية، القاهرة، 2003، ص 16,

"التخطيط على أنه **الإعداد المسبق لما يجب القيام به، مع تحديد أسلوبه وتوقيته وتوزيع المسؤوليات لتنفيذه** .ويُعد التخطيط **جسرًا يربط بين الوضع الحالي والأهداف المستقبلية**، فهو يسهل تحقيق ما نرغب فيه ما لم تظهر ظروف غير متوقعة لم تُؤخذ بعين الاعتبار.[1]"

مفهوم الاجرائي:

يُقصد بالتخطيط الإداري إجرائيًا تحديد أهداف النادي الرياضي مسبقًا، ووضع البرامج والأنشطة الإدارية والرياضية، مع تحديد الوسائل البشرية والمادية والمسؤوليات والآجال الزمنية اللازمة لتنفيذها، بما يعزز فعالية الأداء الإداري. ويُقاس من خلال وضوح الأهداف، وجود خطط مكتوبة، واقعية الخطط، الالتزام بالجدول الزمني، وقدرة الإدارة على التنبؤ بالمشكلات واتخاذ التدابير الوقائية

3.5 الفعالية التنظيمية:

"تُعدّ الفعالية التنظيمية مفهومًا أساسيًا لتقييم نجاح أو فشل أي تنظيم، إذ يقترن غالبًا بمفهوم الكفاية، الذي يركز على البعد الاقتصادي وعلاقة المدخلات بالمخرجات، بينما تعنى الفاعلية بالقدرة على تحقيق الأهداف المحددة. ومنذ السبعينيات، توسع مفهوم الفعالية ليشمل مؤشرات نوعية مثل الروح المعنوية للعاملين، معدل الحوادث، نسبة الغياب، ومعدل الدوران الوظيفي، إلى جانب البقاء والاستمرارية كمعيار رئيسي "[2]

"اختلف العلماء حول تحديد مفهوم موحد للفعالية في المنظمات، فبينما يرى البعض أن **فعالية المنظمة تقاس بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها**، يشير آخرون إلى أن هذه القدرة ومعايير قياسها تعتمد بشكل كبير على **النموذج المعتمد لدراسة المنظمة**، إذ يختلف التركيز من نموذج لآخر حسب الأهداف والعمليات والبيئة التنظيمية المحيطة[3]. "

[1] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف, **تنظيم وإدارة الاعمال**, المكتب العربي الحديث, الاسكندرية، 1993، ص 338

[2] محمد القاسم, القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2009، ص ص 111–113

[3] صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة, 2006، ص: 84

"تُعتبر الفعالية التنظيمية **المحصلة النهائية لأداء المنظمة،** حيث تقيس مدى ارتباطها بالإدارة العليا وقدرتها على توجيه العمليات الداخلية. كما تعكس مستوى **التفاعل بين مختلف أجزاء المنظمة** ومدى قدرتها على **التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية** لتحقيق أهدافها بكفاءة[1]. "

"يعرف كل من **Kast**و **Rosenzweig** الفعالية التنظيمية بأنها **القدرة على تحقيق أهداف المنظمة،** والتي تتجلى في **زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية، وتحقيق رضا الزبائن، وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق النمو المستدام[2]**. "

المفهوم الإجرائي:

تشير الفعالية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأفضل طريقة ممكنة وبأقل جهد وموارد، من خلال تنظيم العمل والتنسيق بين الأفراد داخل المؤسسة. كما تعتمد على التوازن بين استخدام الموارد بكفاءة وتحقيق أهداف العاملين ومصالحهم. وتُقاس الفعالية التنظيمية من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، والكفاءة، ومستوى الأداء، إضافة إلى معدلات الغياب ودوران العمال.

4.5 التوجيه الإداري:

"التوجيه الإداري هو عملية حيوية في أي منظمة تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة من خلال توجيه الأفراد والموارد بشكل فعال. يتضمن التوجيه الإداري مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إرشاد الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعتبر جزءا أساسيا من وظائف الإدارة، بجانب التخطيط والتنظيم والرقابة[3]"

---

[1] علي سنوسي " **تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر**"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد السابع، الشلف, الجزائر، 2009, ص 293,

[2] لخضر جلباوي، **تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية**، رسالة ماجيستر في علم الاجتماع التنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر 02، الجزائر العاصمة, . 2011/2010، ص 67,

[3] أعائشة, المشعان، ''**التوجيه الإداري**''، مجلة التدريب، متاح على الرابط الإلكتروني : https://moias,org/content,php?id=1338، تاريخ الاطلاع:8:47* 2026/02/27,

"يمكن تعريفها على أنها **عملية الاتصال بالعاملين على مختلف المستويات بهدف توجيههم وتحفيزهم، مع تنسيق كافة الجهود لضمان تحقيق أهداف المنظمة المرجوة**[1]. "

"يمكن تعريف **التوجيه** بأنه **وظيفة تهدف إلى الاتصال والتحفيز للآخرين من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليهم، بما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة**[2]. "

ويعرفه كذلك على انه: " إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. "[3]

مفهوم الاجرائي:

يساهم التوجيه الإداري في رفع مستوى أداء المنظمة من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز التعاون بين الأفراد، مما يقلل من النزاعات ويزيد من الإنتاجية، وبالتالي يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

[1] محمد صاحب سلطان، **إدارة المؤسسات الإعلامية** " دار المسيرة، الأردن، 2015، ص 38

[2] علي حسين علي, **نظرية القرارات الإدارية – مدخل نظري وعلمي**, دار زهران، عمان، 2007، ص 10,

[3] مصطفى ربحي عليان, **العمليات الإدارية** دار صفاء، عمان، 2010، ص 165,

الجدول رقم (1): جدول التحليل المفاهيمي

المتغير	الأبعاد	المؤشرات
التسيير الإداري (متغير مستقل)	**التخطيط الإداري**	. جمع المعلومات . وضوح الخطط . تشخيص الوضع القائم . تحديد الاهداف بوضوح . الاخذ باراء الأعضاء . تقييم الحطة
	التوجيه الإداري	. اسلوب التأثير . تبادل المعلومات . وجود برامج تحفيزية. . طرق التواصل. . التواصل مع المشرف. . المتابعة الإدارية
الفعالية التنظيمية (متغير تابع)	**الفعالية التنظيمية**	. تحقيق الأهداف . توفير بيئة مشجعة للعمل . الاستجابة للتغيرات . التطور المستمر . التحكم الفعال في الأمور الداخلية . تحقيق التميز

المصدر: من اعداد الطالب

6. الدراسات السابقة:

شهد ميدان التسيير الإداري للنوادي الرياضية اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين في الجزائر وخارجها، حيث أجريت العديد من الدراسات الأجنبية والعربية في هذا المجال. إلا أن معظم هذه

الدراسات، وإن لم نقل كلها، تركز على الجوانب الإدارية والاقتصادية للنوادي الرياضية، معتمدة على المنهج الوصفي والاستبيانات والأدوات الكمية في جمع البيانات. وبالرغم من ذلك، نجد أن البعد الاجتماعي والتحليل السوسيولوجي لسلوك الأفراد داخل النوادي الرياضية وكيفية تأثير التسيير الإداري على فعالية الأداء الرياضي ومستوى المشاركة الاجتماعية ما زال في حالة غياب نسبي أو لم يُستكشف بشكل كلي، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تربط بين الإدارة والتنظيم والبعد الاجتماعي داخل النوادي الرياضية الجزائرية

1.6 الدراسة الاولى:

دراسة الباحثة إفروجن غنية تحت عنوان":التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي"، رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية بسيدي عبد الله زرالدة، جامعة الجزائر، 2008/2007 .هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين التسيير الإداري والأداء الرياضي في مستوى النخبة، إضافة إلى توضيح تأثير القوانين والتشريعات على التسيير الإداري الرياضي النخبوي، وذلك من أجل تحقيق نتائج رياضية أفضل. كما سعت إلى بيان مدى مساهمة الأبعاد الإدارية المختلفة في تطوير الأداء داخل نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر. والتساؤلات المطروحة في المذكرة: ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الإداري في النوادي النخبوية لكرة القدم ومستوى الأداء الرياضي؟. كيف يؤثر التنظيم الإداري في هذه النوادي على نتائجها الرياضية؟.ما دور التوجيه الإداري في تحسين أو إضعاف الأداء الرياضي للنخبة؟ الى أي مدى يساهم البعد القانوني والتشريعي في التسيير الإداري للنوادي النخبوية في تحقيق نتائج رياضية إيجابية؟

وقد انطلقت الدراسة من مجموعة من الفرضيات، أهمها وجود علاقة بين التخطيط الإداري ومستوى الأداء الرياضي، وأن التنظيم الإداري يؤثر في نتائج النوادي النخبوية، إضافة إلى أن التوجيه الإداري له دور في تحسين الأداء الرياضي، كما أن الجانب القانوني والتشريعي يؤثر في فعالية التسيير الإداري وبالتالي في النتائج الرياضية .واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأدوات رئيسية لجمع البيانات، كما اعتمدت على بعض الأساليب الإحصائية مثل اختبار كاي^2 والنسبة المئوية لتحليل النتائج. وتكوّن مجتمع الدراسة من نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر، بينما تمثلت العينة في مجموعة من المسيرين

والعاملين داخل هذه النوادي، وبلغ حجمها 126 مفردة [1].وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن التخطيط الإداري الواضح يرتبط إيجابيًا بمستوى الأداء الرياضي، وأن التنظيم الإداري الجيد، من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات، يساهم في تحسين النتائج. كما تبين أن التوجيه الإداري، والتحفيز، والقيادة الديمقراطية من العوامل المؤثرة في الأداء، إضافة إلى أن الجانب القانوني والتشريعي له تأثير مباشر في فعالية التسيير الإداري وفي تحقيق النتائج الرياضية المرجوة.

إن النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية تؤكد أن التسيير الإداري بمختلف أبعاده يشكل ركيزة أساسية في تطوير الأداء الرياضي للنخبة. فقد أظهر التحليل أن وضوح التخطيط الإداري وتحديد الأهداف بدقة ينعكس مباشرة على مستوى النتائج، وأن التنظيم الإداري الفعّال، من خلال توزيع المسؤوليات والصلاحيات، يحد من العشوائية ويعزز الانسجام داخل النوادي. كما برز دور التوجيه الإداري في رفع مستوى الأداء عبر التحفيز والاتصال الفعّال، خاصة عند اعتماد القيادة الديمقراطية التي تشجع المشاركة في اتخاذ القرار وتزيد من التزام الرياضيين. إضافة إلى ذلك، فإن الجانب القانوني والتشريعي يمثل عنصرًا حاسمًا في ضمان استقرار التسيير الإداري، حيث إن وجود قوانين واضحة ومطبقة يساهم في تحقيق نتائج رياضية أفضل ويمنع الفراغ القانوني الذي قد يعرقل فعالية النوادي.

التعقيب على هده الدراسة:

تُقدِّم دراسة الباحثة إفروجن غنية حول التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي مساهمة مهمة في إبراز دور الإدارة في تحسين نتائج النوادي النخبوية لكرة القدم، خاصة من خلال التركيز على التخطيط والتنظيم والتوجيه والبعد القانوني. ورغم اختلاف مجال الدراسة عن مذكرتنا، التي تناولت واقع ناديي النجم الرياضي وأولمبيك بريان، إلا أن هناك تقاطعًا واضحًا بين العملين في المتغير المستقل المتمثل في التسيير الإداري، حيث يشكل محورًا مشتركًا في تفسير الفعالية التنظيمية أو الأداء الرياضي.

---

[1] غنية افروجن، **التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي) – حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر**، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، دالي إبراهيم – زرالدة، الجزائر، 2007–2008,ص109

وتختلف دراستنا عن دراسة إفروجن في المتغير التابع؛ إذ ركزت هي على الأداء الرياضي للنخبة بينما ركزنا نحن على الفعالية التنظيمية داخل النوادي المحلية. ومع ذلك، فإن النتائج المستخلصة من الدراستين تؤكد أن وضوح التخطيط الإداري والتنظيم الجيد والتوجيه الفعّال عوامل أساسية في تحسين الأداء أو الفعالية. ففي حين أبرزت إفروجن دور القيادة الديمقراطية والتحفيز والجانب القانوني في رفع مستوى الأداء الرياضي، أظهرت نتائجنا أن التخطيط والتوجيه الإدارية ينعكسان مباشرة على استقرار الناديين وانسجام العمل الجماعي، مما يعزز تحقيق الأهداف التنظيمية.

2.6 الدراسة الثانية:

المقال العلمي الذي أعده العكروت سعيد بعنوان "إستراتيجية التسيير الرياضي ودورها في تحقيق نجاح الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم" نُشر في **المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية (RSEPS)**بالجزائر في **ماي 2018** (المجلد 17، العدد 01، الصفحات 96–110). هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإستراتيجية في التسيير الرياضي للأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم، مع التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي، التسيير الفعّال، والجانب التشريعي القانوني في تنظيم النوادي وتطويرها. وانطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها أن إستراتيجية التسيير الرياضي انعكاس إيجابي في تحقيق نجاح الأندية الرياضية المحترفة، إضافة إلى فرضيات جزئية تؤكد أن التسيير الفعّال يساهم في النجاح، وأن التطبيق الجيد لمبادئ التخطيط يؤدي إلى تطوير الأندية، وأن الجانب التشريعي القانوني يساهم في نجاحها. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمًا الاستبيان كأداة رئيسية، حيث شملت العينة 40 مسيرًا من أندية الرابطة المحترفة الأولى مثل وفاق سطيف، اتحاد الحراش، نصر حسين داي، شبيبة القبائل، ومولودية الجزائر.[1] وقد أظهرت النتائج أن التسيير الاستراتيجي الرياضي يلعب دورًا كبيرًا في نجاح وتطور الأندية، وأن التخطيط الاستراتيجي يعد سمة فعالة في نجاحها، كما أن التشريعات القانونية تساهم في ضبط العلاقات داخل الأندية وتحد من فوضى التسيير، إضافة إلى أن الاستثمار في المورد البشري يمثل المحرك الأساسي لتطور الأندية الرياضية المحترفة.

[1] سعيد، العكروت, **إستراتيجية التسيير الرياضي ودورها في تحقيق نجاح الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم**، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية(RSEPS) ، جامعة غرداية، المجلد 13، العدد 1، غرداية, الجزائر, 2018، ص ص 96–110,

التعقيب على هده الدراسة:

تُقدِّم دراسة العكروت سعيد حول *إستراتيجية التسيير الرياضي ودورها في تحقيق نجاح الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم* مساهمة علمية بارزة في إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي والتسيير الفعّال والجانب التشريعي القانوني في تطوير الأندية الجزائرية المحترفة. ورغم اختلاف مجال الدراسة عن مذكرتنا، التي ركزت على واقع ناديي **النجم الرياضي وأولمبيك بريان**، إلا أن هناك تقاطعًا واضحًا بين العملين في المتغير المستقل المتمثل في **التسيير الإداري**، حيث يشكل أساسًا مشتركًا في تفسير النجاح والفعالية التنظيمية داخل الأندية الرياضية.

وتختلف دراستنا عن دراسة العكروت في المتغير التابع؛ إذ ركز هو على **نجاح الأندية المحترفة** بينما ركزنا نحن على **الفعالية التنظيمية داخل النوادي المحلية** .ومع ذلك، فإن النتائج المستخلصة من الدراسة تؤكد أن التخطيط الإداري الواضح التوجيه الاداري عناصر أساسية في تحقيق الاستقرار والنجاح. ففي حين أبرز العكروت دور التخطيط الاستراتيجي والتشريعات القانونية في ضبط العلاقات داخل الأندية المحترفة، أظهرت نتائجنا أن التخطيط التوجيه الاداري ينعكسان مباشرة على انسجام العمل الجماعي ووضوح الأدوار داخل الناديين المحليين، مما يعزز تحقيق الأهداف التنظيمية.

3.6 الدراسة الثالثة:

لمقال العلمي الذي أعده **بلول أحمد** و**حمداش نوال** بعنوان "الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل نظام *L.M.D: دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الجلفة أنموذجا* " نُشر في **مجلة أفكار وآفاق**، جامعة قسنطينة 2، الجزائر سنة .**2022**هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام **L.M.D** بالاعتماد على نموذج كاميرون لقياس الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. وانطلقت الدراسة من فرضيات أساسية أهمها: أن مستوى الفعالية التنظيمية متوسط في ظل نظام**L.M.D** ، وأن هناك تفاوتًا بين أبعاد الفعالية التنظيمية، إضافة إلى احتمال وجود فروق في استجابات الأساتذة تعزى لمتغير الجنس أو الوظيفة. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان بُني على أبعاد كاميرون، وشملت العينة 60

أستاذًا من جامعة الجلفة[1]. اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة. وأظهرت النتائج أن مستوى الفعالية التنظيمية:

- **المستوى العام للفعالية التنظيمية** :جاء متوسطًا وفقًا لإجابات الأساتذة المشاركين في العينة.
- **التفاوت بين الأبعاد التنظيمية** :أظهرت النتائج وجود اختلافات بين مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية (مثل رضا الموظفين، النمو المهني، انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد، الصحة التنظيمية).
- **الفروق حسب الجنس** :لم يتم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث فيما يخص مستوى الفعالية التنظيمية.
- **الفروق حسب الوظيفة** :الدراسة طرحت فرضية بوجود فروق تعزى لمتغير الوظيفة، لكن النتائج النهائية أكدت أن هذه الفروق غير دالة إحصائيًا

التعقيب على هده الدراسة:

وتختلف دراستنا عن دراسة بلول وحمداش في المتغير المستقل؛ إذ ركزا على **نظام L.M.D** كعامل مؤثر في الفعالية التنظيمية، بينما ركزنا نحن على **التسيير الإداري** بوظائفه الأساسية (التخطيط، التوجيه). ومع ذلك، فإن النتائج المستخلصة من الدراستين تؤكد أن الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية غالبًا ما تكون في مستوى متوسط، وأنها تتأثر بشكل مباشر بمدى وضوح الأدوار، التنظيم الداخلي، والرقابة الفعّالة. ففي حين أبرزت دراسة بلول وحمداش وجود تفاوت بين أبعاد الفعالية التنظيمية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس أو الوظيفة، أظهرت نتائجنا أن التخطيط والتوجيه الاداري ينعكسان مباشرة على استقرار النوادي الرياضية وانسجام العمل الجماعي، مما يعزز تحقيق الأهداف التنظيمية.

7 المقاربة السوسيولوجية:

[1] أحمد بلول؛ نوال حمداش، **الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل نظام :L,M,D دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الجلفة أنموذجا**، مجلة أفكار وآفاق، جامعة أبو القاسم سعد الله، المجلد 10، العدد 1، الجزائر، 2022,ص ص 63–113,

المقاربة السوسيولوجية: النظرية البنيوية

- **أهم أفكار النظرية البنيوية**

1. **المجتمع عبارة عن بنية أو نسق متكامل**
   - كل عنصر داخل التنظيم مرتبط بالعناصر الأخرى .
   - أي خلل في جزء من النسق يؤثر على بقية الأجزاء .
2. **أهمية العلاقات أكثر من الأفراد**
   - البنيوية تركز على العلاقات بين الوحدات التنظيمية أكثر من تركيزها على الأشخاص أنفسهم .
   - نجاح النادي الرياضي يعتمد على طبيعة العلاقات بين الإدارة، المدربين، اللاعبين، واللجان المختلفة .
3. **الوظائف تتحدد من خلال موقعها داخل البنية**
   - لكل منصب إداري دور محدد داخل الهيكل التنظيمي .
   - وضوح الأدوار يساعد على رفع الكفاءة والفعالية التنظيمية .
4. **وجود قواعد وأنظمة خفية تحكم السلوك**
   - ليست القوانين المكتوبة فقط هي التي تؤثر على العمل، بل توجد قواعد تنظيمية غير رسمية وعادات إدارية تؤثر في أداء النادي .
5. **الترابط والتكامل بين أجزاء التنظيم**
   - الإدارة، المالية، التدريب، والإعلام الرياضي تشكل نسقًا واحدًا مترابطًا .
   - فعالية النادي ترتفع عندما تعمل هذه الأجزاء بصورة منسجمة .

ونستفيد منها في دراستنا:

فيمكن ربط النظرية البنيوية بالدراسة كما يلي:

- التسيير الإداري يمثل العنصر الذي ينسق العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية للنادي .
- فعالية النادي لا تعتمد فقط على كفاءة الرئيس أو المدرب، بل على درجة الانسجام بين جميع مكونات الهيكل التنظيمي .
- كلما كانت قنوات الاتصال واضحة والأدوار محددة والعلاقات التنظيمية متكاملة، ارتفعت الفعالية التنظيمية للنادي .
- أي خلل في أحد الأقسام (المالية، الأمانة، التدريب، أو اللجان) يؤثر على أداء النادي ككل[1].

خلاصة:

تناول هذا الفصل الجوانب المنهجية والنظرية للدراسة، حيث تم عرض أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، ثم صياغة إشكالية البحث والفرضيات المرتبطة بها. كما تم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة مثل التسيير الإداري والتخطيط الإداري والتوجيه الإداري والفعالية التنظيمية، إضافة إلى تقديم جدول مفاهيمي يوضح متغيرات الدراسة. وفي الأخير تم التطرق إلى الدراسات السابقة والمقاربة السوسيولوجية التي يعتمد عليها البحث.

[1] السعيد، أحمد مجدي ، النظرية **البنيوية في علم الاجتماع: أسسها، روادها، وتطبيقاتها المعاصرة**، موقع مجتمع الفكر، يونيو 2025، متاح على :موقع مجتمع الفكر، تاريخ الاطلاع: 04 جوان 2026.

الفصل الثاني:
مدخل إلى التسيير الاداري

تمهيد:

يُعدّ التسيير الإداري من الركائز الأساسية لأي تنظيم، سواء كان رياضيًا أو غيره، لأنه يضمن تنظيم العمل وتوزيع المهام ومتابعة تحقيق الأهداف. فالتسيير الإداري لا يقتصر على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، بل يشمل التنسيق بين مختلف الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة، بما يحقق الانسجام والاستقرار ويعزز الأداء العام.

ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يسلط الضوء على وأهداف التسيير واهميته، وخصائصه، ويعرض الوظائف الأساسية للإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بالإضافة إلى أساليب التسيير المختلفة التي يمكن اعتمادها حسب طبيعة التنظيم.

كما سيتطرق الفصل إلى دور المسير ومهاراته وأدواره في ضمان نجاح عملية التسيير، مع تقديم بعض نماذج الإدارة التي تعكس طرقًا عملية لتنظيم العمل، وشرح النظريات المختلفة التي فسّرت التسيير الإداري وأسهمت في تطويره عبر العصور.

من خلال هذا الفصل، سيصبح بالإمكان فهم كيف يمكن للتسيير الإداري المنظم والفاعل أن يكون حجر الأساس في تحسين الأداء الداخلي لأي تنظيم، وهو ما يُعد ضروريًا لتحقيق الفعالية التنظيمية بشكل عام

1. أهمية واهداف التسيير الإداري:

1.1 أهمية التسيير الإداري:

تعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسئول عن المتابعة والانجازات التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للأفراد وتتمثل الأهمية فيه:

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسة الاقتصادية الذي يحدد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها.

- التسيير هو المسؤول عن البقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات والمواجهة ومن بينها الندرة في تحقيق التطور التكنولوجي.[1]
- التسيير مسؤول عن التحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط.
- التسيير له القدرة على التكييف مع متغيرات المحيط والمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.
- التسيير له القدرة مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية[2].

"التسيير ضروري لكل المنظمات فبدونه لم تنسق الجهود فهو يسعى إلى الأهداف المسطرة هذا من جهة والمحافظة على التوازن مع الأهداف المعارضة وتحقيق الكفاءة والفاعلية [3]."

1.2 اهداف التسيير الإداري:

- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطرق الملائمة.
- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معنية بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاح بالكامل بدون ضياع وإسراف[4]
- أن هدف التسيير هو رفع أداء المنظمات والأداء هو مجموعة الفاعلية والكفاءة حيث يعتبران هدفين أساسيين: وتعرف الكفاءة على انها"أداء الأشياء بطريقة صحيحة والمكان

---

[1] عمر بن حامية, **ثقافة المسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**, أطروحة دكتوراه, تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،2014/2015, ص 17،

[2] المرجع نفسه، ص 18

[3] عادل بركان, **واقع التخطيط في المنشأة الرياضية ولاية خنشلة**, رسالة ماجستير الإدارة والتسيير, القسم التربية البدنية والرياضية, جامعة سوق أهراس, سوق أهراس, الجزائر, 2010، ص 11,

[4] عمر بن حامية, **مرجع نفسه**, ص 15

الصحيح والوقت المناسب بواسطة أشخاص مؤهلين ومن ثم تهتم الكفاء بإنجاز الأعمال بكل اقتصاديه من حيث الهدف الوقت والعمل والمال "، اما الفاعلية فهي فعل الأشياء بطريق صحيحة ومن ثم هي نفس الفاعلية قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقاً [1]"

2. خصائص التسيير الإداري:

تعددت خصائص التسيير بتعدد تعاريفه والتي يمكن ذكرها فيما يلي[2] :

- التسيير عمل هادف لأنه يوجد أساسا لتحقيق مجموعة أهداف المسطرة والتنسيق فيها فهو وسيلة وليس غاية كما انه يعمل في ظل المتغيرات وعوامل محيطة به فهو يؤثر ويتأثر فيها وينبغي أن يأخذ هذه المتغيرات والعوامل بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات.
- التسيير له الصفة التنظيمية فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يعتمد على التخطيط الدقيق والابتعاد عن سياسة التجربة والخطأ أو الركون إلى الصدفة.
- التسيير عملية مستمرة ومصدر استمرار وبقاء المؤسسات في خدمة المحيط حيث يسعى إلى إشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة وهي أداة تساعد المؤسسات على بلوغ أهدافها واطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع.
- التسيير نشاط إنساني حيث يتعامل مع الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال انجاز المهام الوظائف والأدوار في ظل القواعد والأعراف.
- يتصف التسيير بالتغيير نظرا لتغيير المحيط والعنصر البشري.

---

[1] سلوى نيشات, **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في تطبيق المناجمة العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية**, أطروحة دكتوراه في تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، شعبة علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص 109–110,

[2] أحمد صقر,صقر **تاريخ النظرية الاقتصادية: الإسهامات الكلاسيكية (1720–1980)**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1997، ص 47,

3. وظائف التسيير الإداري:

للتسيير الإداري مجموعة من الوظائف أهمها ما يلي:

1.3 التخطيط:

1.1.3 مفهوم التخطيط:

هو " يُقصد بالأنشطة الإدارية مجموعة من العمليات التي تقوم بها المنظمة بهدف الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات المناسبة. كما تهدف هذه الأنشطة إلى حسن استغلال الموارد البشرية والمادية بطريقة فعّالة، بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها في أفضل الظروف الممكنة " [1] .

مفهوم أخر للتخطيط:

" يُعرَّف بأنه عملية تهدف إلى ضبط وتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والعمل على تطوير الاستراتيجيات والخطط المناسبة التي تساعد على الوصول إلى هذه الأهداف بفعالية وكفاءة " [2].

التخطيط " هي عملية إدارية تقوم على تحديد الأهداف المستقبلية للنادي الرياضي بشكل واضح، ثم إعداد البرامج والخطط والإجراءات المناسبة لتحقيقها. كما تعتمد على تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية بطريقة عقلانية وفعّالة، بما يضمن حسن سير العمل داخل النادي والوصول إلى النتائج المرجوة."

2.1.3 مراحل التخطيط:

1.تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات الخطة.

---

[1] علي بن راشد سام العربي, **واقع فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي, بسلطنة عمان**, رسالة ماجستير إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011، ص 99,

[2] Horngren, *Cost Accounting*, 12th ed,, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey، 2006,p181

2.تشخيص الأوضاع الحالية الاستقراء الخيرات الماضية والظروف السائدة.

3.تقرير احتياجات المستقبل والتنبؤ بهاء.

4.التعرف على البدائل واستخدام البديل الأمثل.

5.برمجة الخطة ووضع الخطة موضوع التنفيذ.

6.تقييم الخطة ومتابعتها بصفة مستمرة الإحكام الرقابة عليها[1].

3.1.3أهمية التخطيط:

1.مواجهة ظروف التغير وعدم التأكد.

2. التخطيط يقود إلى النجاح لأنه عادة ما تتم دراسة من الظروف السائدة في المنظمة سواء الحالية منها أو المستقبلية.

3. مساعدة الموظفين في التركيز على الأهداف.

4.تشمل عملية الرقابة ويتم ذلك بوضع أحداث محددة لتسهيل قياس الأداء علميا[2].

4.1.3عناصر التخطيط:

1.تحديد الغايات والأهداف.

2.تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب.

3.تحديد الإمكانيات.

4.تحديد البرامج.

5.توزيع الأدوار.

---

[1] حلمة قشيدون, **الإدارة العلمية للموارد البشرية في المكتبات الجامعية**, رسالة ماجستير في مناجمنت أنظمة المعلومات، قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة وهران 1، الجزائر، 2008، ص 43,

[2] جمال الدين لعويسات، **مبادئ الإدارة**، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009، ص 53,

6.التنفيذ النتائج النهائية.

7.تحديد الموقف وما فيه من إمكانيات ومشكلات وفرص وقيود.[1]

ونستخلص أن التخطيط نشاط يتم على أساس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له من خلال وضع خطة محكمة تحدد فيها معالم المستقبل المرغوب فيه.

2.3 التنظيم:

1.2.3 مفهوم التنظيم:

" هو عملية التي يتم من خلالها تحديد وتجميع مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل تتم تشغله أفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد الاحتياجان التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية[2]"

يعرفه كونيس اوديل: " هي مجموعة الأنشطة التي تعتمد عليها الإدارة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تفويض السلطة بشكل منظم، والعمل على تنسيق جهود الأفراد وتوجيهها نحو هدف مشترك، بما يضمن انسجام العمل وفعاليته داخل المنظمة. "

ويعرفه نيومان " هي عملية تقوم على تحليل وتقييم الأعمال الواجب تنفيذها، ثم تجميعها في وظائف محددة داخل المنظمة، وبعد ذلك يتم تحديد العلاقات الرسمية بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف، بما يضمن وضوح المسؤوليات وتحقيق التنسيق والتكامل في العمل [3]"

---

[1] سولاف شياح, **مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لخضر, دراسة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق**, رسالة ماجستير في تخصص التسويق وأنظمة المعلومات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 29,

[2] هدى محمد أيوب, **أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة**, رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال التعليمية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 127,

[3]علي عباس, **أساسيات علم الإدارة**, دار المسيرة، عمان، ط4، 2009، ص 127,,

التنظيم: "هو عملية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمعلومات المادية والمالية لإنجاز مهام تحقيق هدفها عاما أو مجموعة الأهداف المنظمة[1]."

2.2.3أنواع التنظيم:

1.2.2.3 التنظيم الرسمي:

يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقييم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تأسست بموجبها المنشأة وبالتالي فهو تمثل التواعد التي تطبقها الإدارة وتعبر عن الصلات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى وبين كل فرد وأخر في المنظمة بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة الأعمال.

2.2.2.3 التنظيم غير الرسمي:

فهو ينشأ ضمن التنظيم الرسمي ومنه يتكون من الجماعات الإنسانية التي تتشكل بطريقة عفوية كنتيجة معاملة الرئيس المرؤ وسيه او تعدم قدرته على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق أهداف التنظيم وهو نوعان:

- **جماعة المصلحة:** مجموعة الأفراد الذين نهجهم أهداف مشتركة.
- **جماعة الصداقة:** تتكون نتيجة العوامل جذب شخصية ومن بين أهدافهم تحقيق حاجاتهم النفسية والمادية[2].

3.2.3خصائص التنظيم:

- **وحدة الهدف:** يجب أن تتكامل جميع أجزاء التنظيم وتعمل في انسجام من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة، باعتباره المبرر الأساسي لوجودها واستمرارها.

---

[1] طارق طه, **التنظيم: النظرية الهياكل التصميم**, دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 597

[2] على عباس، **مرجع سابق**، ص 131

- **مراعاة نطاق الإشراف المناسب:** وذلك من خلال تحديد عدد مناسب من العاملين تحت إشراف كل رئيس، بما يضمن فعالية الإشراف وسهولة توجيه العاملين ومتابعة أدائهم.

- **تفويض السلطة بدرجة مناسبة:** حيث يساعد تفويض بعض الصلاحيات على تسهيل إنجاز الأعمال، كما يساهم في إشراك العاملين في اتخاذ القرار، مما يعزز روح المسؤولية والانتماء داخل المنظمة

4.2.3أهمية التنظيم:

- يُعدّ التنظيم من أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بشكل واضح.
- يساهم التنظيم في توفير بيئة عمل مناسبة لجميع الأفراد داخل المؤسسة، من حيث وضوح الأدوار وتحسين ظروف العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والمحافظة على حيوية العاملين، ورفع روحهم المعنوية.
- يساعد التنظيم على تبني واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة والإنتاج، مثل التقنيات الإلكترونية والأدوات المتطورة، الأمر الذي يمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية لمواجهة مختلف المشكلات.

3.3 التوجيه:

1.3.3 مفهوم التوجيه:

" هي وظيفة إدارية تهدف إلى التواصل مع العاملين وتحفيزهم، لتوجيه جهودهم نحو إنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ".[1]

مفهوم التوجيه:" هي وظيفة إدارية تهتم بقيادة الأفراد والإشراف عليهم، وتوجيههم لإنجاز الأعمال بشكل صحيح، مع تنسيق جهودهم وتنمية التعاون بينهم للوصول إلى هدف مشترك ".

[1] حسين علي, **نظرية القرارات الإدارية**, مدخل نظري وعلمي, دار زهران، عمان، 2007، ص 10,

ويعرفه الجيوسي التوجيه على النحو التالي: " هي عملية التواصل مع العاملين، وإرشادهم وتحفيزهم لتوجيه جهودهم نحو أداء مهامهم بفعالية وتحقيق أهداف المنظمة [1]"

ويعرفه كذلك على انه: " هي عملية إرشاد وتوجيه المرؤوسين أثناء عملهم، لمساعدتهم على أداء مهامهم بشكل صحيح وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية. "

ويعني دلك هو عملية إرشاد المرؤوسين ومتابعتهم أثناء تنفيذ الأعمال، بما يضمن توحيد الجهود وتحقيق أهداف المنظمة

ويعرفه مصطفى نجيبي شاويش " هي عملية توجيه أنشطة الأفراد وتنظيم جهودهم في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. ".[2]

" يعرف كدلك ان التوجيه بأنه عملية إعطاء التعليمات والتوجيهات من الرؤساء للمرؤوسين لبدء العمل وتنفيذه بنجاح. وتعتمد على تفاعل الرئيس مع العاملين، حيث يجب عليه فهم شخصياتهم واختيار أسلوب التعامل المناسب. كما يساعد التوجيه الفعّال على تطوير مهارات الاتصال لديهم وتمكينهم من المساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة"

2.3.3عناصر التوجيه:

- القيادة
- الاتصال
- رفع الربح، المعنوية للأفراد القوى العاملة (الحفز).

3.3.3. أدوات التوجيه:

1.3.3.3 الحوافز:

[1] مصطفى ربحي عليان, **العمليات الإدارية**, دار صفاء، عمان، 2010، ص 165,

[2] أنس عبد الباسط عباس, **إدارة الأعمال وفق منظور معاصر**, دار المسيرة، عمان، ط1، 2011، ص 160,

"هي مجموعة العوامل والحوافز التي تدفع العامل، سواء كان مديرًا أو منفذًا، لبذل جهد أكبر في أداء العمل، والالتزام بتفادي الأخطاء. وتشمل هذه الحوافز المعنوية التي قد تكون أحيانًا أهم من الحوافز المادية، لأنها تعزز شعور الإنسان بالمشاركة والاعتراف بجهوده وأفكاره، وتجعل دوره في العمل ليس مجرد بذل جهد بدني، بل مساهمة فاعلة في إنجاح العمل والإدارة. "

2.3.3.3 التدريب:

" هو نشاط إداري مخطط يهدف إلى تحسين معارف الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم وسلوكهم المهني، بما يطور أدائهم ويعزز جودة العمل ويزيد جاهزيتهم داخل المنظمة.[1] "

4.3 الرقابة

1.4.3 مفهوم الرقابة:

" هي عملية متابعة مستمرة يقوم بها الجهاز الرقابي للتأكد من سير العمل وفق الخطة الموضوعة والمعايير المحددة، وذلك لتفادي الأخطاء والانحرافات. وتتم هذه العملية بواسطة كوادر مختصة في مراحل العمل المختلفة ومواقع التنفيذ، سواء من خلال الفحص الشخصي أو باستخدام الأجهزة المخصصة. وإذا ظهرت أخطاء أو انحرافات، يتم التدخل فورًا لتصحيحها وإرشاد العاملين لإصلاحه".[2]

" يرى هنري فايول أن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء يسير وفق الخطة والتعليمات والمبادئ المحددة مسبقًا، وتهدف إلى كشف الأخطاء ونقاط الضعف لتصحيحها ومنع تكرارها في المستقبل. وتعتبر الرقابة وظيفة تشمل جميع أنشطة المنظمة لضمان الانضباط والجودة.[3] "

---

[1] وزارة التربية والتعليم، **مبادئ الإدارة – العلوم الإدارية والاجتماعية**، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 22–23

[2] خالد أحمد فرحان المشهداني، عبد الخالق عبد الله العبيدي, **مبادئ إدارة الأعمال – منظور منهجي**, دار الأيام، الأردن، 2010، ص 188,

[3] فيصل محمود الشواورة, **مبادئ إدارة الأعمال – مفاهيم، نظريات وتطبيقات علمية**, دار المناهج، عمان، ط1، 2013، ص 195,

"**وقد عرفت الرقابة** بأنها العملية المكرسة لضمان تطابق الأعمال والعمليات مع الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقًا. كما تشمل الرقابة قياس أداء المرؤوسين والمنظمة للتأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تنفيذها بشكل سليم[1]. "

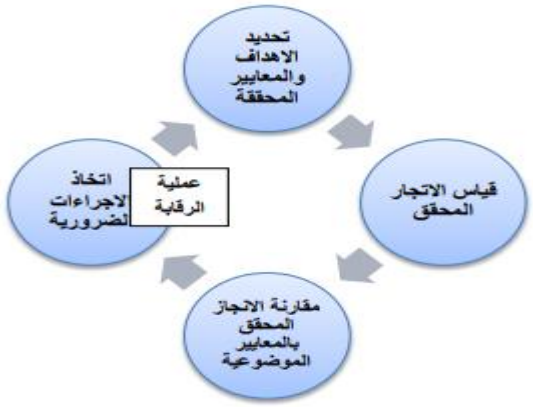
2.4.3 عناصر الرقابة:

- **تحديد الأهداف والمعايير** :وضع الأهداف والمعايير التي سيتم قياس الأداء وفقها.
- **قياس الإنجاز** :تقييم مدى ما تم تحقيقه من أعمال ومهام.
- **مقارنة الإنجاز بالمعايير** :معرفة الفجوات والانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة.
- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية** :تنفيذ ما يلزم لتصحيح الانحرافات وضمان تحقيق الأهداف.

[1] ناجي جواد ن شوقي, **المرجع المتكامل في إدارة الأعمال – منظور كلي**, دار الحامد، عمان، ط1، 2010، ص 42,

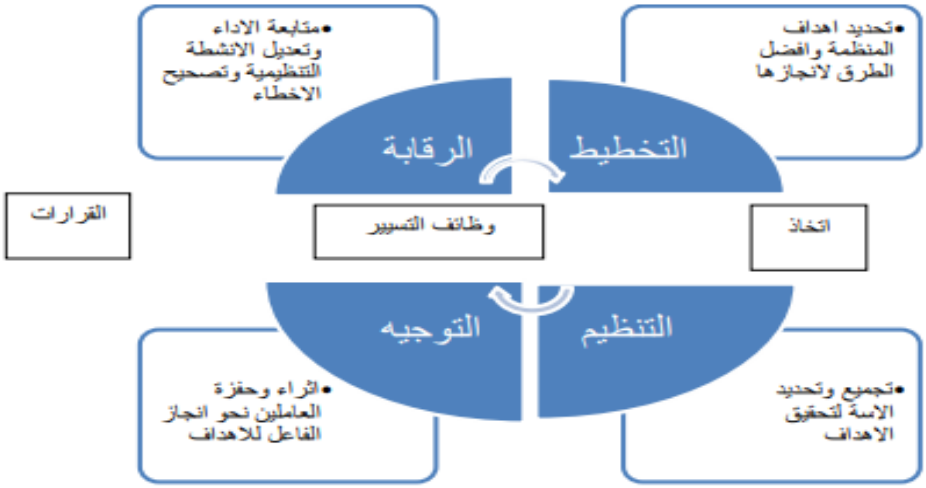
3.4.3 نموذج عمليات الرقابة:

- **الشكل الرقم (1): يوضح عناصر عملية الرقابة:**



المصدر: سلامة كاظم خيضر ،محمود موسى الأوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 385.

- **الشكل (2): يوضح وظائف التسيير الإداري:**



المصدر: أسامة شنان، خلود بيض. **التسيير الإداري كآلية لتطوير الأداء الوظيفي**. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، معهد العلوم القانونية والإدارية والعلوم السياسية، جامعة تسمسيلت، الجزائر، 2019، ص 19.

4 أساليب التسيير الإداري:

1.4. التسيير الاستراتيجي:

1.1.4 مفهوم التسيير الاستراتيجي:

" هو إطار إداري شامل يركز على تحليل ودراسة العمليات والأنظمة داخل المؤسسة في تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، بهدف رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، تحديد أهدافها بعيدة المدى، اختيار الأنماط الاستراتيجية الملائمة لتحقيقها، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقييم نتائجها لضمان التكيف المستمر مع متغيرات المحيط وتعزيز الأداء العام[1]."

- التسيير الاستراتيجي هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها لما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها[2]
- وتلك العملية التي تستخدم بغرض وضع وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها[3]
- ويعرفه الإداري بأنه تلك القرارات الطويلة الأجل الحاصلة بالتنبؤ التنظيم، القيادة، والنسب الرقابية المرتبطة بعملية تخصيص الموارد المحيط الخارجي[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن التسيير الاستراتيجي هو أسلوب إداري يعتمد على التحرك المرحلي الذي يتخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية وعناصر البيئة الخارجية ويسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدين المتوسط والطويل.

---

[1] جمال الدين محمد " وآخرون", **التكبير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بمنهج تطبيقي**, دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 2,

[2] حسين حريم, **إدارة المنظمات منظور كلي**, دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان, الأردن, ط1، 2003, ص 86,

[3] إسماعيل محمد السيد, **الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية**, دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 27,

[4] شيخ الداوي, **نحو سير استراتيجي فعال بالكفاءة في المؤسسات الأسمنتية في الجزائر**, أطروحة دكتوراه إدارة استراتيجية اقتصاد صناعي, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر3، الجزائر، 2000، ص 38,

2.1.4 أهمية التسيير الاستراتيجي ومعوقاته:

نتيجة للتحولات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الأوينة الأخيرة والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة التغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح من الضروري العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات ويمكن توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي فما يلي:

-يساعد المؤسسات في التوقع المشكلات المستقبل والفرص

-يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة المستقبل المؤسسة، وأفاق تطورها

-ويساهم في تحقيق الفوائد وذلك على اعتباره دليلا مرشد للمؤسسة، ومساعدا للمدرين وباقي الموارد البشرية على التغيير.[1]

-يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة المتداخلة ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بالمستقبل للمؤسسة.

يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة تمتلكها المؤسسة وتقليل اثار التهديدات المحيطة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.

-يؤدي الى تحقيق الفعالية والاداء الافضل من خلال التفاعل والتكامل والتعاون الجدية.[2]

رغم المزايا التي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الا انه غالبا **ما يواجه العديد من التحديات والمعوقات اهمها:**

- زيادة معدلات التغيير
- تعقد بالنسبة التسيير الاستراتيجي؛
- زيادة دور جماعات....

[1] ا نعمة عباس, لحاجي، **الإدارة الاستراتيجية – المدخل والمفاهيم والعمليات**، دار الثقافة، عمان، 2004، ص 38,

[2] فلاح حسين الحسني, **الإدارة الاستراتيجية**: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان, الأردن، ط1، 2000,ص 30

- التغيرات التكنولوجية
- التسيير طبيعة قوة العمل؛
- عجز الموارد المتاحة؛
- حدة المنافسة. [1]

3.1.4 مستويات التسيير الاستراتيجي:

يعد نظام التسيير الاستراتيجي نظاما تسييرا شاملا للمؤسسة لمختلف وظائفها ووحدتها فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تروجها الكفاءات البشرية وله ثلاث مستويات[2]:

1.3.1.4 التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة:

يعرف هذا المستوى بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المؤسسة وكفاءتها، ويتم فيه وضع أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، بالإضافة إلى محاولة تنسيق وحدات الأعمال المختلفة.

أما أهداف التسيير على هذا المستوى فتتمثل في:

1. تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة، بما في ذلك الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية.
2. تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة.
3. تحديد وتخصيص الموارد المتاحة بفاعلية.

---

[1] يحضبة سملالي, **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على ميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – مدخل الجودة الشاملة**, أطروحة دكتوراه في تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 ص 18,

[2] نفس المرجع, ص 17

4. تعزيز روح التعاون بين وحدات الأعمال المختلفة.

2.3.1.4 التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية لتمكن من تحقيق أو خلق كفاءات جديدة وفعالة في مجال معين.

أن التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدد من الأسئلة أهمها

- ما المنتوج أو الخدمة التي تقدمها الوحدة للمجتمع؟
- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

3.3.1.4 التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

يمتد التسيير الاستراتيجي ليشمل مختلف وظائف المؤسسة، مثل الإنتاج والتمويل والموارد البشرية، حيث يتجسد فيما يُعرف بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي. ويعني ذلك أن كل وظيفة تعمل على استغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور استراتيجي يضمن انسجامها مع الأهداف العامة للمؤسسة. ويُعد هذا البعد الوظيفي للتسيير الاستراتيجي عنصرًا أساسياً لاستمرارية المؤسسة وتطورها.

وفي الأخير يمكن التأكيد على أن نظام التسيير الاستراتيجي يمكّن المؤسسة من صياغة رسالتها، وتحديد أهدافها الاستراتيجية، وتخصيص مواردها وإمكانياتها بطريقة فعّالة تضمن تحقيق تلك الأهداف.

4.1.4 التميز بين التسيير العلمي والتسيير الاستراتيجي:[1]

صنف "استون" القرارات التي تؤخذ في المؤسسة ثلاثة أنواع:

- **القرارات الإستراتيجية:**

[1] تحضبة، سملالي، **مرجع سابق**، ص 17

تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة، وتكون بدلالة المحيط وهي غير قابلة للتراجع كاختيار تشكيلية المنتجات والاسواق تحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

- **القرارات الإدارية:**

تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة وهي تتعلق بهيكل وتنظيم السلطات العمل والاتصال داخل المؤسسة.

- **القرارات العملية:**

هي قرارات جارية تؤخذ في المستويات الدنيا فهي المؤسسة وعادة ما تكون عبارة عن معلومات وتهدف إلى استغلال الموارد لتنظيم المردودية تحديد الأسعار الموازنات.

ومن خلال هذا التصنيف تستطيع التفريق بين نوعيين من التسيير العلمي والتسيير الاستراتيجي.

وفي التسيير العلمي نجد:

يمكن من تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة وهو يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذا إن هذه الوضعية لكون متصلة المفهوم الاستثمار العام.[1]

[1] محمد سلطاني رشدي, **التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقع أهميته وشروط تطبيقه بولاية بسكرة**, رسالة ماجستير في تخصص تسيير واقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص 10,

2.4 التسيير التوقعي:

1.2.4مفهوم التسيير التوقعي:

ظهر التسيير التوقعي للأفراد باعتباره أحد النماذج الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم على البحث عن سبل التكييف بين حجم العمل والموارد البشرية المتاحة. وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، ومن أبرزها:

ديميتري فايسي :(Dimitri Weissi) " يعرّف التسيير التوقعي للأفراد بأنه هندسة للموارد البشرية تقوم على مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تقليص الفارق القائم بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتاحة، سواء على المستوى الكمي (عدد الأفراد) أو النوعي (الكفاءات)، وذلك ضمن منظور استراتيجي يضمن التوافق مع أهداف المؤسسة المستقبلية ."

"تعريف آخر في نفس السياق: يرى أن التسيير التوقعي هو عملية بحث منهجية عن الطرق الكفيلة بتكثيف استغلال الموارد البشرية الحالية للمؤسسة، بما ينسجم مع استراتيجيتها العامة وأهدافها المستقبلية، مما يجعله أداة أساسية للتخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية.[1]. "

2.2.4أهمية التسيير التوقعي:

1.2.2.4 بالنسبة لعملية التوظيف:

- التنبؤ والإشراف على أهم وظائف المؤسسة من خلال التخطيط المحكم لمختلف مواردها البشرية، سواء الحالية منها أو المستقبلية.
- المساهمة في تخفيض تكاليف التوظيف عبر تحقيق فعالية أكبر في عملية الاستقطاب، إذ يسمح التسيير التوقعي بتحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة، مما يوفّر للمؤسسة فرصة اختيار مصادر الاستقطاب الأكثر ملاءمة وكفاءة.

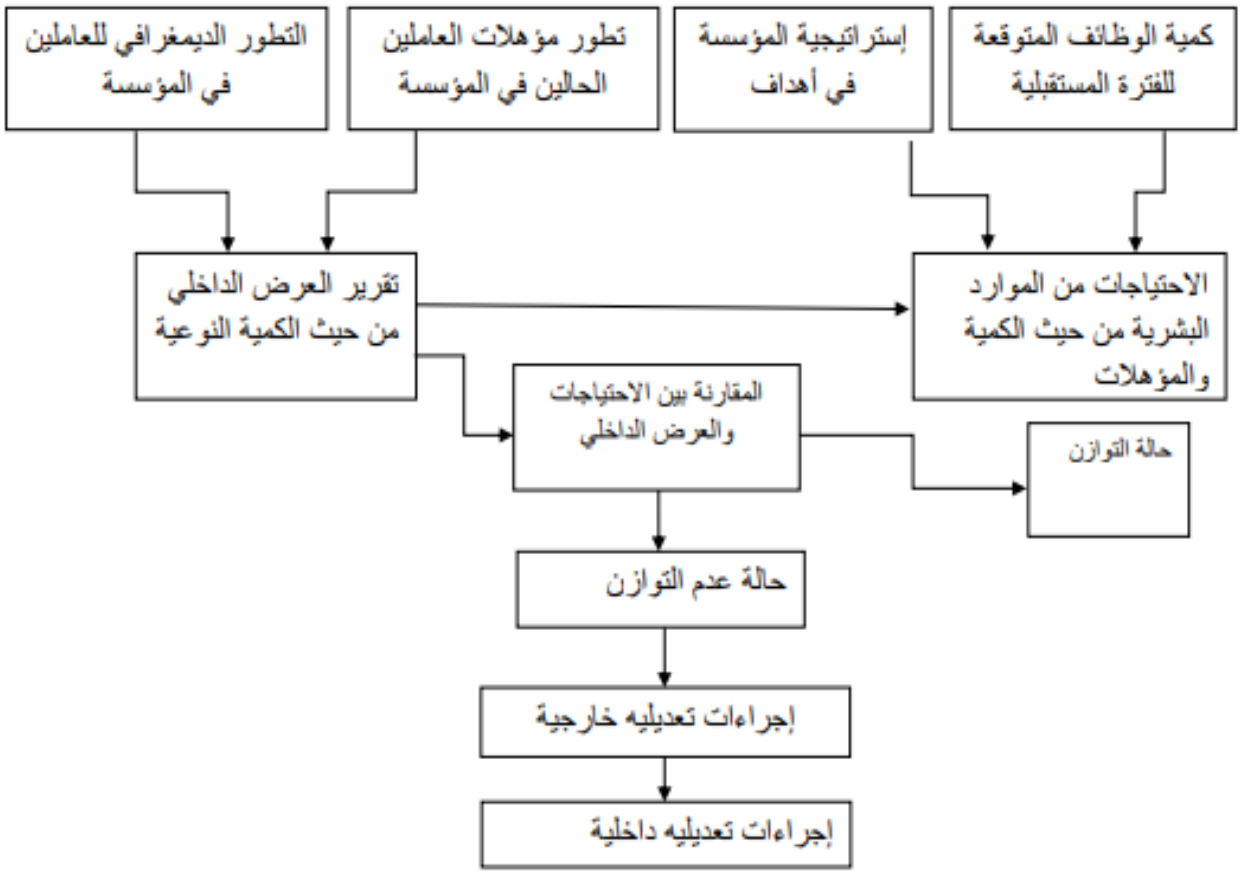
[1] سمية قداش، عبد الغني دادن،'' **واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس**''، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 3، ورقلة, الجزائر، ديسمبر 2016، ص ص 93–106,

1.2.2.4 بالنسبة لعملية التدريب:

- إعداد برنامج تدريبي خاص وفعّال يتلاءم مع متطلبات الوظيفة واحتياجات الفرد المؤهل لشغلها، بما يساهم في تنمية كفاءاته وتحسين أدائه المهني.
- تنظيم وإدارة المقابلات واللقاءات الفردية بصفة دورية أو سنوية، قصد جمع مختلف المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية وصياغتها في تقارير تُبرز أهم الكفاءات المتوفرة داخل المؤسسة.

3.2.3خطوات التسيير التوقعي:

الشكل رقم (3): خطوات التسيير:



المصدر: سمية قداش وعبد الغني ددان. "**مرجع سابق**، ص 98.

من خلال الشكل يتضح لنا ان التسيير التوقعي يمر بخطوات التالية:

- القيام بتقدير وتحليل إستراتيجية المؤسسة في ضوء أهدافها المستقبلية، إلى جانب تحليل الوظائف الحالية، قصد تحديد الحجم المتوقع للوظائف المستقبلية، ومن ثم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع.

- تحليل مختلف التطورات الراهنة على مستوى الموارد البشرية داخل المؤسسة، لاسيما ما يتعلق بالمؤهلات، والبنية الديموغرافية، بما يسمح بتحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية كماً ونوعاً.

- إسقاط نتائج التقرير التحليلي الخاص بالموارد البشرية والوظائف على المتطلبات الضرورية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، بهدف تحديد الفجوة القائمة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب.

- تحليل هذه الفجوة واقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة، من خلال تحديد سياسة التوظيف الملائمة، أو تفعيل سياسة الحركية الوظيفية، مع الاعتماد على سياسة التدريب والتكوين.

4.2.4معوقات التسيير التوقعي:

أن أهم المعوقات التي تحاول دون باقي هذا المسعى تتمثل فيما يلي[1]:

- **غياب تعريف واضح للاستراتيجية متوسطة المدى** :نتيجة عدم وجود رؤية محددة للمؤسسة أو ضعف القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.
- **نقص الأدوات المساندة للتطبيق** :مثل الجداول والبيانات الإحصائية المتعلقة بالموارد البشرية، مما يصعب تطبيق التسيير التوقعي.
- **ضعف التكامل بين التحليلات** :عدم ربط التحليل الاستراتيجي بالمستوى العملي للوظائف والموارد البشرية.

[1] سمية قداش وعبد الغني ددان، **المرجع السابق**، ص ص، 99,98,

- **غياب التنسيق مع الإجراءات التعديلية** :عدم وجود تناغم بين التسيير التوقعي والإجراءات المصاحبة لتعديل المسار عند الحاجة.
- **عدم وضوح آليات تقييم الكفاءات** :أو اختيار أدوات غير مناسبة لقياس الكفاءات الفردية والجماعية.
- **تأثير بعض النقابات العمالية** :والتي قد تعارض بعض السياسات والمسارات التسييرية المعتمدة، ما يعيق تنفيذها بفعالية.

5 المسير:

1.3 المسير (المدير):

" يُعرَّف المسير بأنه الفرد القادر على إدراك ما ينبغي القيام به وكيفية إنجازه في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة. ويُناط به تنفيذ الجزء المسؤول عنه من البرامج والأنشطة بكفاءة عالية ونشاط مستمر، بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة وتعزيز فعالية الأداء التنظيمي". [1]

اما حسب بيتر دراكر (Peter Drucker)، "فإن المسير يُعد عنصرًا جوهريًا في هيكل المجتمع، لا يتحدد بالأغلبية وإنما بالقيادات. فالمسيرون يمثلون فئة محدودة تقود الأغلبية، حيث يسهمون في توفير المناخ المناسب الذي يتيح الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة. كما يقومون بعملية التحديد المستمر للإجراءات التنظيمية، بما يؤدي إلى تحسينها وضبطها في مختلف المجالات، وهو ما يجعل دورهم محوريًا في تحقيق الفعالية والابتكار داخل المنظمات.[2] "

" ويتميّز المديرون بامتلاكهم مهارات وقدرات إدارية خاصة، كما يتمتعون بسلطات رسمية تخوّلهم تسيير عمل الآخرين وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتعدد المسميات الوظيفية للمديرين أو

---

[1] إبراهيم أحمد عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي, **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية**, منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر, 1999، ص, 20,

[2] ذراكر بيتر، السلوك **القيادي وفعالية الإدارة**، تر: طريق شوقي، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1993، ص 34

الإداريين داخل الهيئات الرياضية، ومن أبرزها: المدير التنفيذي، المدير العام، مساعد المدير، رئيس القسم، رئيس الوحدة، مراقب القسم، المدير الرياضي، الإداري الفني، والمدير الفني (المدرب العام). "

ورغم تعدد التعريفات الخاصة بالمدير، إلا أنها تتقاطع في جوهرها، حيث يُنظر إلى المدير باعتباره كل من يقوم بعمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وهو بذلك يُعد مدير إدارة مسؤول عن ضمان حسن سير الأنشطة وتحقيق الفعالية المؤسسية.

2.5 طبيعة عمل المسير:

- متابعة وتلبية حاجات الوسط الاجتماعي الداخلي والخارجي، بما يضمن توافق أنشطة المؤسسة مع البيئة المحيطة.
- السعي المستمر لتحقيق أهداف المشروع أو المؤسسة وضمان التقدم نحو بلوغها.
- التخطيط الاستراتيجي وتحديد السياسات والإجراءات الملائمة لضمان سير العمل بفعالية.
- التحصيل الفعال للمعلومات والتواصل مع العاملين، مع القدرة على استيعاب خبراتهم والاستفادة منها في تحسين الأداء.
- تنسيق مختلف الأعمال والمهام لضمان الانسجام بين الأنشطة وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
- تفويض السلطة عند الحاجة لضمان سرعة اتخاذ القرارات وفعالية التنفيذ.
- إبلاغ الرؤساء بالمتابعة والتقارير الدورية المتعلقة بسير العمل.
- تحفيز العاملين وتشجيعهم على أداء مهامهم بفاعلية، من خلال تسهيل عمليات التوجيه والإشراف على المديرين.

- توجيه جهود المرؤوسين بشكل منهجي نحو تحقيق أهداف المؤسسة وضمان الالتزام بالخطط الموضوعة.[1]

3.5. مهارات الإدارية للمسيرين:

فقًا لرأي روبرت كاتز (Robert Katz)، تتنوع المهارات التي ينبغي أن يمتلكها المسيرون لضمان إدارة المؤسسة بكفاءة، وتشمل ثلاث فئات رئيسية:

1.3.5 المهارات الفنية:

تشمل **المهارات الفنية** المعارف والإجراءات والأساليب المرتبطة بطبيعة النشاط الذي تشرف عليه المؤسسة. فعلى سبيل المثال، يجب أن يكون المدير الرياضي مطّلعًا ومتمكنًا من دراسة النشاط الرياضي الذي يشرف عليه، مما يتيح له فهم متطلبات العمل الإداري المرتبطة بهذا النشاط والتعامل معها بفعالية. وتمثل هذه المهارات أساسًا ضروريًا لتمكين المدير من اتخاذ قرارات دقيقة، والإشراف على العمليات التنفيذية، وضمان انسجام الأداء الإداري مع خصوصيات المجال الرياضي.

2.3.5المهارات الفكرية:

- ✓ تتعلق بالقدرة على التفكير والتحليل واتخاذ القرارات، ومن بين هذه المهارات
- ✓ القدرة على التحليل والتفكير المنظم.
- ✓ القدرة على الابتكار والتصور الاستراتيجي.
- ✓ القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين.

3.3.5 مهارات العلاقات الإنسانية:

يشير كل من طريف شوقي وطلحة حسام الدين إلى أن مهارات العلاقات الإنسانية التي ينبغي أن يمتلكها المسيرون تتجسد في مجموعة من القدرات التي تمكّنهم من التعامل الفعّال مع الأفراد داخل المؤسسة. وتشمل هذه المهارات:[1]

[1] عصام بدوي, **مدخل إلى التسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات**,دار هومة للنشر والتوزيع, الجزائر، 2010، ص ,55

- قدرة التأثير في الناس
- القيم الأخلاقية والصدق
- الشجاعة والقدرة على المواجهة
- القدرة على إقناع مرؤوسيه بخطة العمل والالتزام بالقواعد والنظم.

تُعد هذه المهارات ضرورية في جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسات أو المنظمات الرياضية، إذ تمثل الأساس الذي يُمكّن المديرين من وضع السياسات وتنفيذ الأعمال بما يحقق الأهداف المرسومة. وتتمثل هذه المهارات في:

- **مديرو المستوى الإشرافي الأول:** يعتمدون بشكل أكبر على المهارات الفنية لتحسين الأداء الرياضي وتقديم الخدمات للنادي الرياضي.
- **مجلس إدارة النادي:** يستخدم المهارات الفنية بشكل أقل، بينما تُركز مهاراتهم على المهارات الفكرية والتخطيط الاستراتيجي.
- **الإدارة الوسطى:** تجمع بين المهارات الفنية ومهارات العلاقات الإنسانية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن مهارات العلاقات الإنسانية تستخدم بشكل متوازن في جميع المستويات الإدارية[2]

4.5 أدوار المسيرين:

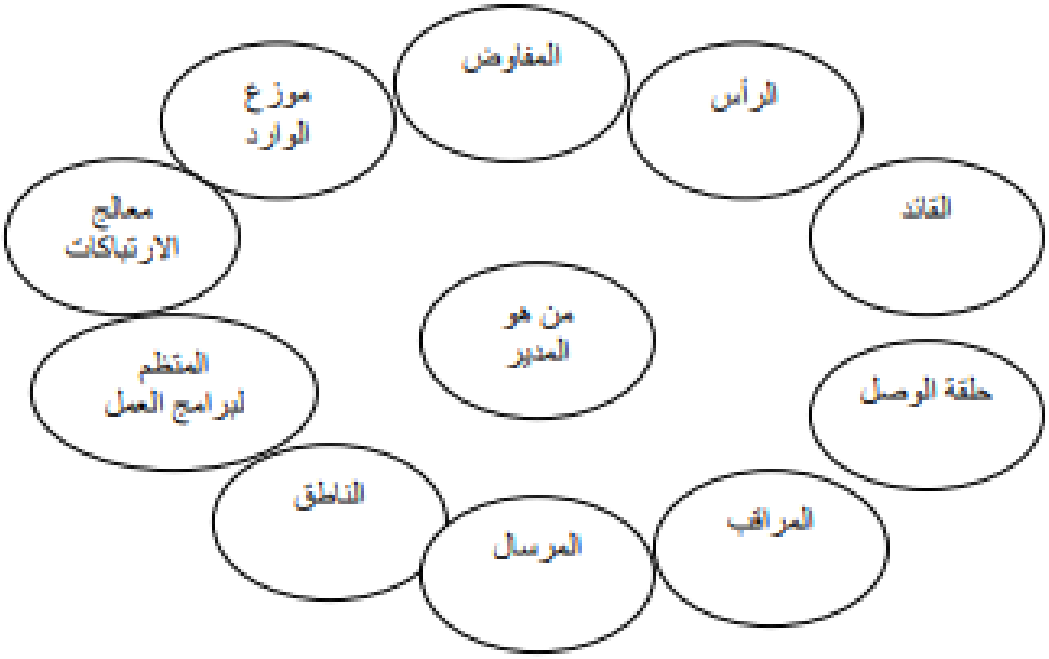
لضمان الفعالية في التسيير داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يجب على المسيرين أداء أدوارهم ووظائفهم بطريقة منظمة ومسؤولة، مع الالتزام الكامل بواجباتهم الإدارية. ومن أبرز أدوار المديرين أو المسيرين ما يلي:

---

[1] حسام الدين طلحة, مطر عدلة عيسى، **مقدمة في الإدارة الرياضية**، مركز الكتاب للنشر، القاهرة, ط1، 1997,ص72

[2] كمال الدين عبد الرحمن درويش ومحمد صبحي حسانين، **موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد – الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط1، 2004، ص 48,

الشكل رقم (4): أدوار المدير



المصدر: خليل حسن الشماع .**مبادئ الإدارة**: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999، ص. 14.

المفاوض: إدارة المباحثات واتخاذ القرارات بالتوافق مع الأطراف المختلفة.

موزع الموارد: تنظيم وتوزيع الموارد المتاحة بكفاءة.

معالج الارتباكات: التعامل مع المشكلات غير المتوقعة وإيجاد حلول سريعة وفعالة.

منظم برامج العمل: تخطيط وتنظيم المهام اليومية وضمان سير العمليات.

الناطق الرسمي: تمثيل المنظمة والتواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية.

الرأس والقائد: توجيه فرق العمل وإلهام الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

حلقة الوصل: الربط بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين لضمان انسجام العمل.

المراقب والمرسال: متابعة الأداء وإيصال المعلومات والتقارير إلى الجهات المختصة

- **الأدوار التفاعلية:** فالمدير يعتبر كقائد وحلقة وصل لضمان سير العمل بانتظام واطراد.
- **الأدوار المعلوماتية:** إذ أن المسير هو المراقب المراسل الناطق باسم المنظمة
- **الأدوار القرارية:** فيقوم المسير بمعالجة المشاكل وتوزيع الموارد والتفاوض[1]

إن هذه الأدوار تختلف حسب اختصاص كل مسير لهذا يحدد اختصاص المسير الدور الذي يجب أن يأدي، فمسؤول الإنتاج يركز على الدور التقريري، أما مسؤول المبيعات ويركز على الدور التفاعلي.

ويختلف تركيز الاهتمام عليها فقد يكون على وظيفة التنظيم أو ينتقل إلى وظائف أخرى كالتخطيط أو الرقابة والتوجيه فالهيئات الرياضية يجب أن يتوفر لديها تخطيط مدروس.

6 نماذج التسيرية الادارية:

يقدم **ما يلز (Miles)** ثلاث نماذج تسييريه متدرجة من النموذج التقليدي إلى النموذج الحديث:

الجدول رقم (2): النماذج التسيرية لإدارة

نموذج التقليدي	نموذج العلاقات الانسانية	نمودج الموارد البشرية
الافتراضات: -كراهية العمل المتواصل في نفوس معظم الناس. -العمل الذي يقدمه الأشخاص أقل أهمية لديهم عما يحصلون عليه. -لا يوجد سوى أشخاص فقلائل يرغبون ويستطيعون أداء أعمال تتطلب الإبداع ومراقبة	**الافتراضات:** -يريد الأفراد أن يشعروا بأهميتهم وبأهم مفيدون. -يريد الأفراد الاعتراف بهم كأشخاص متميزين -الحاجات المشار إليها أعلاه أكبر أهمية من المال في مجال تحفيز الأفراد.	**الافتراضات:** -العمل ليس مكروها أصلا إنما يريد الأفراد المساهمة في تحقيق الأهداف يشاركون في وضعها. -لدى معظم الناس قدرة على الإبداع والرقابة والرقابة والتوجيه الثاني أكثر مما تتطلبه أعمالهم الاعتيادية.

[1] خليل حسن الشماع, **مرجع سابق**, ص 13

النفس. **السياسات التسيرية:** -المهمة الأساسية للمسير هي مراقبة مرؤوسيه والإشراف عليهم بشكل دقيق -على المسير أن يجزأ الأعمال إلى مهام بسيطة متكررة وسهلة الفهم. عليه أن يعد إجراءات تفصيلية ويطبقها بحزم وإنصاف. **التوقعات:** -يمكن الأفراد أن يتعارضوا عن نوعية العمل إذا كان الأجر عاليا والرئيس منصفات -إذا بسطت المهام بشكل كاف وتمت مراقبة المرؤوسين بدقة فإنهم ينتجون وفقا للمعايير المطلوبة.	**السياسة التسيرية:** -للمهمة الأساسية للمسير في إشعار كل فرد بأنه مفيد ومهم. -عليه أن يحيط مرؤوسيه علما بما يجري ويستمع لاعتراضاتهم على خططه -عليه أن يسمح المرؤ وسيه بممارسة قدر **التوقعات:** -من التسيير والمراقبة الذاتيين فيما يتعلق بالقضايا الروتينية. - يؤدي تزويد المرؤوسين بالمعلومات وجعلهم معنيين باتخاذ القرارات العادية إلى تنمية شعورهم بالانتماء والأهمية. -يؤدي إشباع حاجات السابقة إلى ارتفاع معنويات المرؤوسين وتقليل مقاومتهم للسلطة الرسمية وتعاوني	**السياسة التسيرية:** -المهمة الأساسية للمسير هي تعبئة واستخدام الموارد البشرية المتاحة. -عليه أن يخلق الجو الملائم لكي يساهم الأعضاء بكل ما يستطيعون المساهمة به. -عليه أن يسمح بالمشاركة الكاملة في القضايا المهمة ويوسع باستمرار ممارسة التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية على مستوى. **التوقعات:** -يؤدي توسيع نفوذ المرؤوسين وممارستهم للتوجيه والرقابة الذاتيتين إلى تحسين مباشر في كفاية العمليات. -يتحسن الرضا عن العمل كنتائج عرضي الكون المرؤوسين يستخدمون فيه طاقاتهم بكاملها.

المصدر: محمد رفيق الطيب .**مبادئ الإدارة *أو* الإدارة العامة**. دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر: 1995. ص 154

7 محددات فعالية التسيير الإداري:

يُعتبر التسيير عملية متكاملة تتكون من مدخلات ومخرجات تعمل ضمن بيئة محيطة تؤثر فيه، ويمكن تحديد العوامل المؤثرة في التسيير الفعّال كما يلي:[1]

1.7 المدخلات[2]

تتكون مدخلات نظام التسيير الفعّال من مجموعة عوامل بيئية خارجية، تُصنَّف وفق القطاعات التالية:

العوامل الطبيعية: مرتبطة بالظواهر المناخية والجغرافية التي قد تؤثر على أنشطة المؤسسة.

العوامل الاقتصادية: تشمل التضخم، النمو، البطالة، وظروف السوق العامة التي تؤثر على النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

العوامل الاجتماعية: مرتبطة بالجانب الثقافي والتربوي للسكان، والتي تؤثر في سلوكيات الأفراد وتنظيم العمل.

العوامل القانونية والسياسية: تشمل القوانين المحلية، النظام السياسي، الضرائب، قوانين سوق العمل، وغيرها من التشريعات المؤثرة على أنشطة المؤسسة.

العوامل الاستراتيجية:

تتعلق بالقرارات طويلة المدى التي تتخذها الإدارة العليا، وتحديد الوسائل والنظم لتحقيق الأهداف المسطرة. تُعد الاستراتيجية بمثابة "لوحة القيادة" لرسم مستقبل المؤسسة وتحديد الخطوات العملية لتنفيذ الأهداف

[1] عبد الحميد مصطفى أبو ناعم, **إدارة المشروعات الصغيرة**, دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 30,

[2] محمد شاكر عصفور, **أصول التنظيم والأساليب**, دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص207

وتؤثر هذه العوامل البيئية بشكل مباشر على عملية التسيير، حيث يجب الاعتماد على المعلومات الداخلية والخارجية الدقيقة، وكذلك على التجهيزات والتقنيات الحديثة لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

2.7 الأفراد:

يشكل الأفراد أحد المدخلات الأساسية للتسيير الفعّال، ويجب أن يكونوا مؤهلين ومتمتعين بالكفاءات والمعارف الأساسية في مجال الإدارة، إلى جانب القدرة على الإبداع والابتكار.

كما يبرز الدور الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة، إذ يساهم اتخاذ القرارات السليمة في ضمان تنفيذ الخطط بفعالية، مع الاعتماد على نظام معلومات متكامل وكفاءات بشرية مؤهلة لتحقيق أهداف المنظمة.

3.7 المخرجات

تمثل المخرجات الأهداف والنتائج المحققة نتيجة التفاعل بين مختلف العناصر في العملية التسييرية. وتُقاس الفعالية بمقارنة الأهداف المحققة والتكاليف المنفقة، لتحديد مدى نجاح العملية الإدارية.

8 النظريات المفسرة للتسيير الاداري:

1.8 النظرية التقليدية:

تركّز مفهوم التسيير في بداياته على تطبيق المنهج العلمي في الإدارة، حيث اهتم بدراسة العمل وتحليله من خلال دراسة الحركة والزمن بهدف القضاء على أشكال الضياع في الوقت. وقد اعتمد هذا الاتجاه على أسلوب القوة والحوافز المادية كوسيلة لتأمين تطبيق المناهج العلمية. ويُعد فريدريك تايلور (Frederick Taylor)من أبرز رواد هذا الفكر، إذ عمل على إدخال الآلية في الإنسان لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، مع السعي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

وفي الفترة نفسها تقريبًا، ظهر هنري فايول (Henri Fayol) بما يُعرف بـ "الإدارة التنظيمية"، حيث ركّز على تقسيم الوظائف، ومركزية الأمر، والتوجيه، والانضباط، والمساواة. كما حصر وظائف الإدارة في التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة. وقد أضاف لاحقًا أرويك (Urwick) مهمة الرقابة كوظيفة أساسية ضمن العملية الإدارية، مما ساهم في تطوير النموذج الكلاسيكي للتسيير. الخ[1]

2.8 النظرية النيو كلاسيكية:

اهتمت الإدارة خلال هذه المرحلة، إلى جانب المهام التي كانت معتمدة سابقًا، بمسألة تحسين بيئة العمل، وذلك نتيجة إدراكها أن الأحاسيس والاتجاهات النفسية للعاملين تؤثر بشكل عميق في سلوكهم ومستوى أدائهم. وفي هذا السياق، ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو، التي أكدت على أهمية البعد الإنساني داخل المنظمة، وقدّمت تصورًا جديدًا لها باعتبارها بناءً اجتماعيًا يسعى إلى إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية. كما ركّزت الإدارة في هذه المرحلة على تحقيق التوازن بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، مع الميل التدريجي نحو قدر أكبر من المرونة والتساهل في أساليب التسيير

3.8 النظرية السلوكية:

تُعدّ هذه النظرة امتدادًا طبيعيًا لمدرسة العلاقات الإنسانية، خاصة بعد توظيف معطيات علم النفس وعلم الاجتماع في مجال الإدارة، حيث تم تحليل سلوك الفرد داخل الجماعة التنظيمية. وفي هذا الإطار، برزت نظرية التحفيز التي تُعنى بدراسة الرغبة في أداء العمل ودوافعه. وقد أكد كلٌّ من **ماسلو وهيرزبرغ** على دور الإدارة في تحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغوط داخل بيئة العمل، مثل سياسات المؤسسة، وظروف العمل، ونظم الأجور والحوافز. كما طوّر **ماكليلاند** هذه الأفكار من خلال إسهاماته في نظرية الدافعية والتحفيز، القائمة على التحدي وتحديد الأهداف، باعتبارها من العوامل الأساسية المؤثرة في أداء الأفراد وفعاليتهم داخل المنظمة

[1] محمد رفيق الطيب, **مدخل للتسيير**, **الجزء الثاني**, ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 220,

4.8 النظرية الحديثة:

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديدا في الستينيات الميلادية، وتنطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم، ومدخل الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة. وقد ظهر حديثا بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية والإدارة الموقفية، أو الظرفية [1].

5.8 النظرية اليابانية:

هي أفضل وأحدث النظريات المطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشئات والإدارات الحكومية وغيرها، وأساس النظرية هو، أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها:

1 -الألفة.

2 المودة.

3 -الثقة الكاملة.

ولم تهمل النظرية الفروق الفردية بين العاملين فبدلا من تنميطهم قامت النظرية على خلق بيئة اندماجية متكاملة بين الإدارة والعاملين، فهي تقوم على بناء فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت إشراف مدير المجموعة وربما يكون أقل من حيث المرتبة والمنصب من شخص آخر يعمل ضمن نفس الفريق. هذا ما يسمى بالقائد، وهناك فرق كبير بين القائد والمدير

فالقائد هو الذي يقوم بقيادة فريق نحو تحقيق هدف محدد، والمدير هو الذي يضع الاستراتيجيات ويبحث الأهداف ويديرها ويوزع المهام بين موظفيه.

وقد **جاءت نظرية z** موافقة لنتاج فكري ثقافي متراكم في اليابان. ففي اليابان، كان المعبود الأول لديهم وإلههم الأوحد هو الإمبراطور، وكان الإمبراطور هو الأمر الناهي في الإمبراطورية اليابانية. ومع مطلع سنة 1953م بدأ التحول في طريقة الإدارة في اليابان وركيزة النظرية عند اليابانيين هي:

[1] خالد بن سعد الجضعي, **الإدارة: النظريات والوظائف**, (ب,د,ن)، الرياض, ط1، 2006، ص ص 40,43,

عبادة العمل وزيادة الإنتاج، فأصبحت العقوبة لدى اليابانيين، منعهم من العمل. اتجهت الإدارة اليابانية في بداياتها بتكوين فرق عمل، في الفصول الأولى في الدراسة. ففي اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة، في فصل واحد يتم تكوين فريق عمل، ويدربون على كيفية اختيار قائد الفريق، تعطى ورقة امتحان واحدة للفريق بالكامل ويتم حلها بينهم جميعا النجاح يسجل للجميع والرسوب كذلك. هذه البيئة العملية خلقت إنتاج يصل إلى ما يسمى Zero Errer، أو الخطأ الصغرى. وهو يعني أنه وعلى خط الإنتاج فإن المخرجات ذات العيب الصناعي، هي صفر بالمائة. وفي هذه البيئة الصحية للعمل، خرجت ما يسمى بإدارة الجودة الكاملة أو .TQM كما ظهر مفهوم JIT أي لا يوجد اعتصامات، لا يوجد أعياد رسمية، يوجد عمل وعمل فقط، وإنتاج يتزايد مع الوقت، حتى توصلوا إلى ما يسمى بالتوريد اللحظي، ليكون المخزون يساوي صفرا. فلا يحتاجون لوجود مخازن كبيرة تأخذ أماكن واسعة من بلد يكتظ بالناس العاملين إن أسلوب الإدارة الياباني يعتمد على نظرية الإدارة بالجودة الشاملة، أو ما يسمى مبادئ ديمنغ، وهو الإداري الاقتصادي الأمريكي الذي وضعها لليابانيين، وهي منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون. وتساعد الإدارة بالجودة الشاملة على تحقيق الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، تخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم. [1]

خلاصة الفصل:

يسهم التسيير الإداري في تحقيق الاستقرار التنظيمي، تحسين جودة العمل، تطوير الموارد البشرية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، مما يجعله عنصرًا حاسمًا في نجاح واستمرارية مختلف المنظمات، خاصة في المؤسسات الرياضية التي تتطلب تنظيمًا فعالًا لتحقيق الأداء والنتائج المرجوة

[1] ا خالد بن سعد الجضعي, **مصدر سابق**، ص 46

الفصل الثالث:
مدخل عام حول الفعالية التنظيمية

تمهيد:

من خلال هذا الفصل، سنتمكن من تكوين رؤية واضحة حول طبيعة الفعالية التنظيمية وكيفية قياسها وتحليلها، بما يهيئ الأرضية للفصل الرابع المخصص لعرض النتائج ومناقشتها

يركز هذا الفصل على الفعالية التنظيمية كعنصر محوري لفهم مدى نجاح التنظيمات، حيث تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وتناغم بين مختلف مكوناتها. يسلط الضوء على أهمية الفعالية التنظيمية، مع استعراض المفاهيم المرتبطة بها وخصائص الفعالية التنظيمية إلى جانب المؤشرات والأبعاد المستخدمة لقياس مستوى الفعالية ومدى تحقيق الأهداف المنشودة. كما يستعرض المعايير المعتمدة لتقييم الفعالية التنظيمية، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف داخل التنظيم. بالإضافة إلى ذلك، يقدم الفصل نظرة نظرية عبر استعراض أبرز النظريات التي تفسر الفعالية التنظيمية. وأخيرًا، يتم التطرق إلى تاريخ الأندية الرياضية وأنواعها، لتوفير سياق تاريخي وتنظيمي يساعد على فهم كيفية تأثير الهيكل التنظيمي والتصنيف التاريخي على مستوى الفعالية. وبذلك، يهيئ هذا الفصل القارئ لفهم شامل لمفهوم الفعالية التنظيمية في الأندية الرياضية، وكيفية قياسها وتحليلها.

1. المفاهيم المتداخلة للفعالية التنظيمية: الكفاءة. الاداء

1.1 مفهوم الكفاءة:

" عرّف لورينو فيليب (Lorino Philippe) الكفاءة بأنها القدرة على المساهمة في تعظيم القيمة وفي الوقت نفسه تخفيض التكاليف، حيث لا يُعد كفؤًا من يحقق أحد الهدفين دون الآخر، بل الكفؤ هو من يوفق بينهما معًا. فالكفاءة لا تقتصر على خفض التكاليف أو رفع القيمة بشكل منفرد، وإنما تتحقق من خلال الجمع بينهما بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النتائج المرجوة. "

[1] " **كما** عُرفت الكفاءة بأنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أفضل نتيجة من خلال التطبيق الأمثل للإمكانيات المتوفرة. فهي تعكس قدرة المؤسسة أو الفرد على استغلال الموارد المتاحة بطريقة عقلانية وفعّالة، بما يضمن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وأعلى قيمة مضافة. [2]." فهي القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة **Doing Right Things**[3] "، كما تمثلت الكفاءة في الاستعمال الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة وترتبط بالدرجة الأدنى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفاعلية،[4]" وتقاس بالنسبة الآتية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}}$$

"ميّز بيتر دراكر (Peter Drucker) بين مفهومي الفعالية والكفاءة، حيث اعتبر أن الفعالية هي أساس النجاح، بينما الكفاءة تمثل الحد الأدنى المطلوب لضمان البقاء، ليأتي النجاح بعد ذلك كنتيجة طبيعية للجمع بينهما. وتُعد الفعالية والكفاءة من أهم المعايير المستخدمة في تقييم وقياس الأداء داخل المنظمات، إذ يشكّلان وجهين متلازمين يؤثر كل منهما في الآخر ."

" فقد تكون المنظمة كفؤة في استخدام مواردها لكنها غير فعّالة، كما في حالة إنتاج سلعة لا يوجد عليها طلب في السوق. وعلى العكس، قد تكون المنظمة فعّالة في تحقيق أهدافها لكنها غير كفؤة، كما في حالة تحقيق الأهداف بغض النظر عن التكاليف المرتفعة التي تتحملها. وبذلك فإن الفعالية لا تعني بالضرورة الكفاءة، والعكس صحيح ."

---

[1] Lorino, Philippe, **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Édition d'Organisation, Paris, 1998, p, 20,

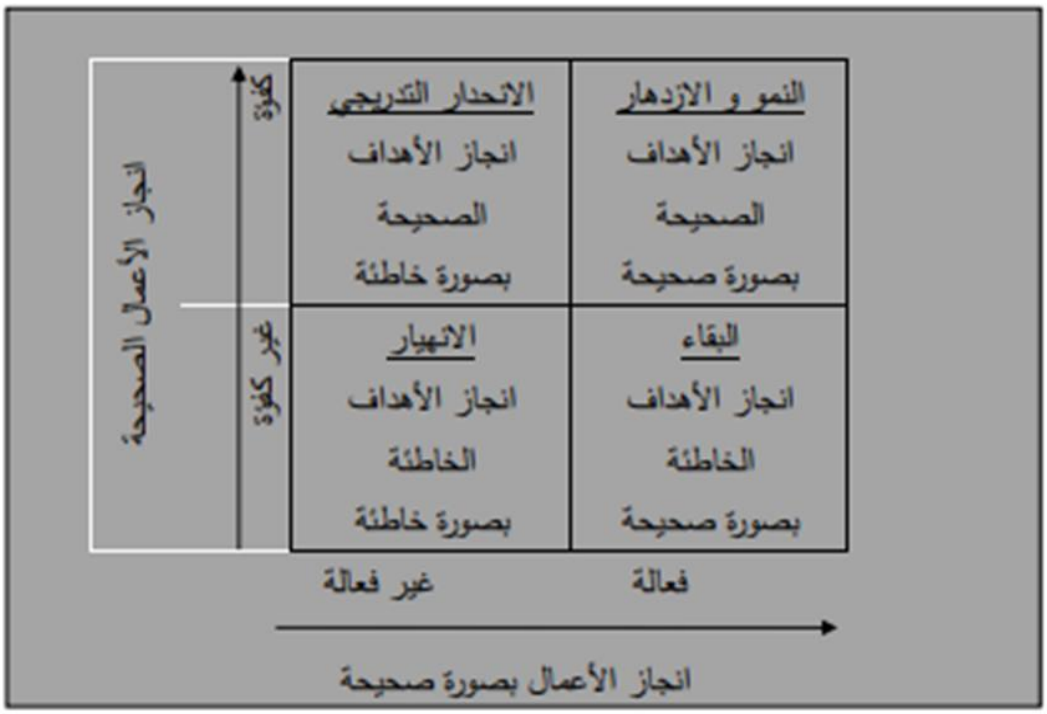
[2] Mintzberg, Henri, **Le management au cœur des organisations**, Éditions d'Organisation, Paris, 1998, p, 480,

[3] Drucker, Peter F, ***The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management***, Harper Collins, 2001, p, 45

[4] عبد السالم أبو قحف, **أساسيات الإدارة**, الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 30,

إن أفضل النتائج على المدى الطويل تتحقق من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة التي تضمن تنفيذ الأفعال الصحيحة (الفعالية)، مع الاستغلال الأمثل للموارد لضمان أن الأشياء قد أُنجزت بطريقة صحيحة (الكفاءة). ويُظهر الشكل الموالي مصفوفة الفعالية والكفاءة التي توضّح العلاقة التكاملية بينهما.

الشكل رقم (5): مصفوفة الكفاءة:



المصدر: ناصر دادي، عبد الله قويدر. **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية – المؤسسة العمومية بالجزائر**. دار المحمدية العامة، الجزائر، الجزائر العاصمة، 2010، ص 15.

علي شكل أعلاه يمكن ان نستنتج ان:

•النجاح الحقيقي يتطلب هدفًا صحيحًا وتنفيذًا صحيحًا

-النمو والازدهار (الربع العلوي الأيمن): يتحقق عندما تكون الأهداف صحيحة ويتم تنفيذها بشكل قوي وصحيح.

-هذا هو الوضع المثالي الذي تسعى إليه المؤسسات الناجحة.

•العمل الجيد لا يكفي إذا كانت الأهداف خاطئة

-البقاء (الربع السفلي الأيمن): تنفيذ قوي لكن لأهداف خاطئة.

-يؤدي إلى الاستمرار دون تقدم حقيقي، وقد يكون مضيعة للموارد رغم جودة الأداء.

•الأهداف الصحيحة لا تضمن النجاح إذا أُنجزت بشكل ضعيف

-الانحدار التدريجي (الربع العلوي الأيسر): الأهداف صحيحة لكن التنفيذ ضعيف أو خاطئ.

-يؤدي إلى تراجع تدريجي رغم وضوح الرؤية.

•الأسوأ هو الجمع بين الأهداف الخاطئة والتنفيذ السيئ

-الانهيار (الربع السفلي الأيسر): لا توجد فعالية ولا قوة في الإنجاز.

-هذا الوضع يؤدي إلى الفشل الكامل ويهدد وجود المؤسسة.

كما يمكن أن نجد من خلال المصفوفة في الشكل السابق ان:

•مسؤول فعال وكفئ : أي أن المسؤول قد نجح في تحقيق الأهداف المسندة له وتم ذلك بتكلفة أقل.

•مسؤول فعال وغير كفئ : أي أن هذا المسؤول ل قد نجح في تحقيق الأهداف التي أسندت إليه، لكن تم ذلك

بتكلفة أكبر مما كان متاحا له.

•مسؤول غير فعال ولكنه كفء : هذا المسؤول اهتم بالكمية المحددة له من الموارد، ولكنه لم يستطيع تحقيق

الأهداف المنتظرة

•مسؤول غير فعال وغير كفء: هذا المسؤول استغل كمية أكبر من الموارد دون تحقيق الأهداف المنتظرة

1.2 مفهوم الأداء:

عرف (**Eccles**) الأداء على أنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها الطويلة الأجل والتي تتعلق بأهداف البقاء والتكيف والنمو. كما عرف على أنه البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل انطلاقا من وجود هدف محدد[1] ".. وعرف على أنه دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرأة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه، و يعكس الأداء أيضا نجاح أو فشل المنظمة و مدى قدرتها على تحقيق أهدافها[2]".كما "عرف الأداء من مفهوم الفعالية والتنظيمية على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[3] "... كما يعرف في مجال التسيير على أنه الفعالية والأداء في نفس الوقت وهو بذلك يعني بلوغ الأهداف المحددة بأفضل استغلال للإمكانيات والموارد المتوفرة[4]". فالأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

2. خصائص الفعالية التنظيمية:

ترتبط فعالية التنظيم أساسًا بالقدرة على تحقيق الأهداف المحددة، وتتجاوز ذلك لتشمل قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة، النمو، والاستمرارية. ويمكن القول إن هناك إطارًا تنظيميًا يتميز بمجموعة من الخصائص التي تحدد مدى صحة وفعالية التنظيم، ومن أبرز هذه الخصائص:

---

[1] fernandez, Alain, **Les Nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs**, Éditions d'Organisation, Paris, 2nd ed,, 2000, p, 41,

[2] محسن منصور، لغالبي طاهر؛ صبحي، إدريس وائل محمد، **الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 447,

[3] شيخ, الداوي، **"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"**، مجلة الباحث جامعة الجزاير ، العدد 07، ورقلة , الجزئر, 2009–2010,ص 21,

[4] Alazard, C,; Sepori, T,S,, **Contrôle de Gestion – manuel et application**, Éditions Dunod, Paris, 2001, p, 7,

- **توفير السلامة المهنية**

تقتضي توفير ظروف عمل طبيعية وآمنة تشكل البيئة المناسبة لأداء العمل.

- **المناخ الاجتماعي الفعال**

يشمل خلق بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على العمل طواعية وبفعالية، مع تحفيز المشاركة وروح الفريق.

- **الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد**

يتضمن تطبيق أساليب عمل مرنة، وتنظيم فرص العمل الوظيفية، وتوسيع نطاق ممارسة السلطة والمسؤولية بما يتناسب مع قدرات الأفراد.

- **تحديد الأهداف بدقة**

يشمل وضع أهداف واضحة ومحددة، يتفق عليها الأفراد والمديرون، مع توفير التوجيهات اللازمة لتحقيقها.

- **وجود معيار موضوعي لاتخاذ القرارات**

يشمل تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل، وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرار وفق طبيعة العمل ومتطلباته وليس وفق رغبات الأفراد.

- **مراكز اتخاذ القرار الفعالة**

توفر مواقع مناسبة للمعلومات الملائمة، مرتبطة بهيكلية المنظمة ومواقع الأفراد داخلها لضمان سرعة وفعالية اتخاذ القرار.

- **وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية**

يشمل توفير مكافآت مالية مقابل الأداء، إلى جانب المكافآت المعنوية المرتبطة بالاحترام والاستقلال وإثبات الذات.

- **نظرة إيجابية للأفراد**

يتمثل ذلك في التعرف على دوافع الأفراد وتوجيه طاقاتهم بشكل صحيح، مع تعزيز مفهوم العضوية والالتزام التنظيمي.[1]

- **تشجيع التعاون والمنافسة البناءة**

تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، مع معالجة النزاعات بسرعة وفعالية.

- **قياس الإنجازات بدقة وسرعة**

يتطلب تقييم الأداء بشكل مستمر، للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراءات التصحيحية المناسبة.

- **السعي نحو التحسين والابتكار**

يشمل تشجيع البحث عن الجديد، تبني الحلول غير التقليدية للمشكلات، وتعزيز روح الابتكار والمغامرة المحسوبة.

ومن الناحية النظرية تؤثر كل هذه الخصائص في زيادة درجة الفعالية التنظيمية، إلا أن مدى تأثيرها يعتمد على خصوصية كل تنظيم، طبيعة نشاطه، أهدافه، حجمه، وعلاقته بالبيئة المحيطة، مما يستلزم متابعة ميدانية وتحليل مستمر باستخدام أساليب قياسية متنوعة.

3. مؤشرات الفعالية التنظيمية:

يمكن اعتبار فعالية المنظمة في معظم الأحيان على أنها مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، مع توسيع هذه الأهداف لتشمل ما يتعلق بالمنظمة نفسها من جهة، وبعلاقاتها مع بيئتها الداخلية

[1] فريال سيفون، **الفعالية التنظيمية**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة أبو القاسم سعد الله, العدد 6، الجزائر, كانون الأول 2015، ص ص 44,45,

والخارجية من جهة أخرى. وبناءً على ذلك، تتضمن عناصر فعالية المنظمة مجموعة من المحاور الأساسية، مثل: الكفاءة، الرضا الوظيفي، القدرة على التأقلم، التطور، والبقاء.

ومن المهم التأكيد على أن هذه العناصر تُعدّ مقترحة، إذ يمكن إضافة عناصر أخرى أو استبعاد بعضها بحسب خصوصية المنظمة وظروفها العملية. كما يمكن تصنيف هذه العناصر إلى فئتين رئيسيتين:[1]

1.3 المؤشرات الداخلية للفعالية التنظيمية:

ترتبط المؤشرات الداخلية بالمدخلات والعمليات الداخلية للمنظمة، وتعبّر عن قدرة المنظمة على تنظيم مواردها وتحقيق أهدافها من الداخل. ومن أهم هذه المؤشرات:

- **الإنتاجية** :حجم الإنتاج أو الخدمات المقدمة.
- **الجودة** :مستوى جودة المنتجات أو الخدمات.
- **الرضا الوظيفي** :الروح المعنوية للعاملين وظروف العمل.
- **التحفيز والدافعية** :استعداد الأفراد لتحقيق الأهداف.
- **المرونة والتكيف** :قدرة المؤسسة على تعديل أهدافها وفق الظروف.
- **الاستقرار الداخلي** :انخفاض معدل التغيب ودوران العمل.
- **إدارة المعلومات والاتصالات** :دقة ووضوح انتقال المعلومات بين الوحدات التنظيمية.
- **المشاركة في اتخاذ القرار** :مدى إشراك العاملين في القرارات التنظيمية.

2.3 مؤشرات خارجية للفعالية التنظيمية:

وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ومن هذه المؤشرات:

[1] مختار عيواج، مالكية أحميدة, **الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها – دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة**, مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، العدد الثاني، تبسة, الجزائر، ص ص, 270–275,

- **لربحية** :الإيرادات بعد خصم التكاليف.
- **النمو** :حجم العمالة والمبيعات والابتكارات.
- **الشرعية والقبول الاجتماعي** :انسجام المؤسسة مع قيم المجتمع.
- **التقييم الخارجي** :أحكام الأطراف الخارجية (زبائن، موردون، شركاء).
- **القدرة التفاوضية** :الحصول على الموارد النادرة من البيئة.
- **حصة السوق** :نسبة مبيعات المؤسسة مقارنة بالصناعة ككل.
- **فعالية التسويق والتوزيع** :قدرة المؤسسة على الوصول إلى الزبائن بكفاءة[1].

الجدول رقم (3): يوضح المؤشرات الخارجية والداخلية للفعالية التنظيمية:

المؤشرات الداخلية	الرقم	المؤشرات الخارجية	الرقم
التخطيط وتحقيق الأهداف	1	إنتاج السلع والخدمات	1
المهارات الاجتماعية للمدير	2	الجودة	2
المهارات العلمية للمدير	3	تحقيق الأرباح	3
التحكم في سير الأحداث في المنظمة	4	تحقيق أهداف جديدة	4
المشاركة في اتخاذ القرارات	5	التأهب والإنجاز	5
تدريب وتنمية قدرات الأفراد	6	المسؤولية الاجتماعية	6
الإدارة السليمة للصراع الحوادث	7	البقاء	7
الكفاءة واستخدام الموارد المتاحة	8	القدرة على التكيف	8
الدافعية لدى العاملين	9		

المصدر: من اعداد الطالب

[1] مختار عيواج، مالكية أحميدة, **المرجع السابق**, ص ص270–275,

4. الابعاد الخاصة للفعالية التنظيمية:

نظرًا لتعدد المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالفعالية التنظيمية واختلاف وجهات النظر بين الباحثين، وعدم وجود تعريف جامع يشمل جميع جوانبها، يمكن تناول الفعالية التنظيمية من أربع زوايا رئيسية تمثل الأبعاد التي يمكن من خلالها قياسها، وهي: البعد الاقتصادي، البعد المادي، البعد الاجتماعي، والبعد النظامي والثقافي. وتتحقق الفعالية التنظيمية من خلال التكامل والانسجام بين هذه الأبعاد، مع ملاحظة أن البعد الاقتصادي والنظامي يرتبط بالمتغيرات الكمية، بينما البعد الاجتماعي والثقافي يرتبط بالمتغيرات النوعية، مما يتيح تقييمًا شاملاً ومتوازنًا لأداء المنظمة

1.4 البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية:

انطلاقا من النظريات التي تقوم على مبدأ الرشيد والعقلانية والتركيز على موضوع التنظيم أي العمل من الزاوية المادية وهذا الاعتماد على تقسيم العمل والتخصص كذا أكدت هذه النظريات على الطابع المغلق لنظام المؤسسة وحياد العنصر البشري أي النظرة الآلية للفرد، لذلك الفعالية التنظيمية ينظر لها من أبعادها المادية على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو بمعنى آخر العمل على تعظيم النتائج وتقليل التكاليف[1].

وللوقوف على هذه النتائج تعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة والتحليلية التي تشكل أرصدتها صورا للواقع التنظيمي والتفاعل بين متغيراتها. كما يمكن أن تظهر الرشادة في عدة صور: الرشادة الإنتاجية لدى **تايلور** (**Taylor**) والرشادة الإدارية لدى **فايول** (**Fayol**) والرشادة الهيكلية لدى **فيبر**) من كون المؤسسة حيز للإنتاج فإن عوامل الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي[2] :

-التخصص وتقييم العمل.

-الهيكل التنظيمي الرسمي.

---

[1] Bean, **Gran**, **L'Organisation du Travail et l'Entreprise – Fonction Humaines Dans**, Édition Hirson, Paris, 1995, pp, 18–19,

[2] الأمين بلقاضي, **الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة**, رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي والعمل، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010–2011، ص 82,

- هرمية السلطة.

- نطاق الإشراف.

ويمكن للمسير أو المسؤول عن التنظيم أن يختار المؤشرات التي يراها ضرورية للتعبير عن هذه العوامل في شكل نتائج أو تكاليف.

2.4 البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية:

يركّز هذا البعد من دراسة الفعالية التنظيمية على تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية والعوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، وذلك من خلال تبنّي رؤية مشتركة للأهداف. ولا يتحقق هذا التوازن إلا عبر مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات، حيث أوضحت العديد من الدراسات والبحوث أهمية إشراك الموظفين والعاملين في صنع القرار لما لذلك من انعكاس مباشر على أدائهم وفعاليتهم.[1]:

- عند مقارنة أكثر من فرد عند اتخاذ القرار، يصبح هناك عدة بدائل ممكنة، ما يزيد من فرص اختيار الحل الأمثل.

- كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفون أكثر من المديرين أو المشرفين، ما يجعل القرارات أكثر واقعية وفعالية.

- قد تكون المعلومات المتوفرة لدى المديرين والمشرفين غير كافية أو دقيقة، وبالتالي فإن مشاركة الآخرين تساعد في تعزيز الثقة بالمعلومات أو تصحيحها، مما يحسن نوعية القرارات وفعاليتها.

كما تعتبر الفعالية التنظيمية كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم ومنه فالعملية التنظيمية ليست بعدا ماديا وحسب، إنما عبارة عن جهود إنسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها الفرد بهدف التنسيق

[1] العربي بن داود, ''**المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة**''، مجلة العمل الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح, العدد 16، ورقلة, الجزائر, سبتمبر 2014، ص ص 173–174,

بين مختلف مكونات العملية التنظيمية وتشير إلى أن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في:

- أثر التحفيز المادي والمعنوي على زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
- تأثير الجماعة في تحديد إنتاجية العامل وتحقيق الأهداف المحددة على مستوى المؤسسة.
- طبيعة العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.
- أهمية التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة.
- دور القيادة والمشاركة في توجيه العملية التنظيمية وتحقيق الانسجام بين الأفراد.
- أهمية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد في تسهيل تبادل المعلومات وتنفيذ المهام.

3.4 البعد النظامي للفعالية التنظيمية:

. [1]،ونجد فيها :

- القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، لضمان استجابة المؤسسة للتغيرات والمتطلبات المتجددة.
- المتغيرات الهيكلية وتأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمي، بما يضمن توافق الأنشطة والمهام مع أهداف المنظمة.
- البحث عن توازن ديناميكي مع البيئة، نتيجة للمواقف والتحديات التي تواجه عمل المؤسسة.

[1] لعربي, بن داود، **المرجع سابق**، ص 95,

- استمرارية النشاط المؤسسي، بحيث تشكل العمليات دورة كاملة تغذي نفسها من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات، مما يضمن استدامة العمل.

- القدرة على تنويع الأنشطة واستحداث التغيرات التنظيمية الملائمة لمواجهة متطلبات البيئة والتكيف معها.

– طبيعة العلاقات بين أعضاء المؤسسة ومدى استقرارها، إذ تشكل هذه العلاقات الأساس للتغيير والتطوير المستمرين داخل المؤسسة

4.4 البعد الثقافي للفعالية التنظيمية:

عبّر الباحث ويليام أوتشي (William Ouchi) عن هذا البعد في إطار نظريةZ ، حيث أوضح أن ما يميز تنظيم المؤسسات اليابانية عن نظيراتها الأمريكية في جانب الفعالية يتمثل في التركيز على الثقافة التنظيمية.[1].

. ومن أبرز الجوانب التنظيمية المشتركة لهذه الثقافة نجد:

- درجة المسؤولية التي يتحملها الفرد، بما يعكس دوره ومستقبله داخل المؤسسة.

- القدرات المتوفرة بين مختلف الأقسام والإدارات، والتي تعزز التكامل والتعاون بين الوحدات التنظيمية.

- التوجيهات الواضحة التي تسمح بمتابعة إنجاز الأهداف المسطرة.

- مجموعة القواعد والإجراءات التي تتيح الإشراف والتحكم في السلوكيات داخل المنظمة.

- درجة الانتماء للمؤسسة، والتي تعكس التفاعل والالتزام الجماعي بأهداف المنظمة.

- وضوح أنظمة التعويض ومدى عدالتها في تحفيز الأفراد.

[1] العربي, بن داود، **مرجع سابق**، ص 95

- قدرة المؤسسة على فض النزاعات من خلال الحوار الصريح والبناء.

- شبكة الاتصالات السائدة داخل المؤسسة، والتي تضمن تدفق المعلومات بشكل فعال.

تكتسب هذه الجوانب أهمية خاصة في تعزيز البعد الثقافي للفعالية التنظيمية. ومن أبرز القيم الثقافية الحديثة التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية هي الإبداع والتجديد المستمر، والذي يتحقق من خلال بيئة تنظيمية محفزة تتكون من عدة متغيرات تشجع على الإبداع.

ويجب التأكيد على أن الإبداع ليس مجرد وميض أو إلهام عابر، بل هو نتاج تفاعل الفرد مع بيئة المنظمة والبيئة العامة. وتلعب البيئة التنظيمية دورًا حاسمًا في تشجيع الإبداع ودعمه، ومن ثم سيتم تناول أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع في القسم التالي[1]:

1.4.4 الهيكل التنظيمي العضوي:

يؤثر إيجابا على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

- استقرار الإدارة لفترة طويلة: يرتبط بزيادة الإبداع، إذ يوفر المشروعية والمعرفة اللازمة لإنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة بفعالية.

- توافر الموارد: يزيد من مستوى الإبداع، حيث يسمح للأفراد بتنفيذ الأفكار الجديدة وتجربة أساليب مبتكرة دون قيود مادية.

- كفاءة الاتصالات بين الوحدات: تكون عالية في المنظمات المبدعة، إذ تستخدم هذه المنظمات اللجان، فرق العمل، وآليات تفاعلية متعددة لتعزيز التواصل وتبادل الأفكار عبر حدود الوحدات المختلفة.

[1] ا على لسنوسي, **تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر**, مرجع السابق 293,

هذه العوامل مجتمعة تخلق بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع، مما يساهم في تحسين الأداء والفعالية التنظيمية للمؤسسة.

2.4.4ثقافة المنظمة:

المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ

النجاح والفشل على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

3.4.4إدارة الموارد البشرية:

المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد بأي خوف أو بأنه عرضة للفصل نتيجة الخطأ أو الفشل. وتقوم المنظمة بتشجيع الافراد ليصبحوا أبطال تغيير، وحينما يتم تطوير فكرة جديدة من أبطال الأفكار

يقومون بحماس وفاعلية بتطوير الدعم لها والتغلب على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع، كما تسعى هذه المنظمات إلى تنمية خصائص شخصية مثل الثقة بالنفس والمثابرة والتصميم، والميل للمخاطرة، وخصائص القيادة التحويلية.[1]

4.4.4طبيعة العمل:

العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات، كما أن تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة يعزز الإبداع.

[1] الأمين بلقاضي, **المرجع السابق**، ص 96

5.4.4القيادة:

يتطلب الإبداع وجود قيادة ملتزمة بالتغيير، تدعم الابتكار وتسانده، وتتسم بالتسامح تجاه الأخطاء، بل وتشجعها باعتبارها فرصًا للتعلم والتطوير. ويُنتظر من المدير أن يسهم في مساعدة الأفراد على التغلب على مخاوفهم من الفشل، من خلال تطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تعزز الابتكار المستدام. وفي هذا الإطار، يقوم المدير بتحديد الأخطاء القابلة للتبرير والتعامل معها على أنها نتائج يمكن تحليلها وفهمها والاستفادة منها للبناء عليها.

علاوة على ذلك، ينبغي أن يتبنى المدير دور المشارك والمتعاون بدلًا من الدور المسيطر، عبر خلق بيئة عمل متسامحة مع الخطأ. وتبرز هنا أهمية الإصغاء الفعّال من قبل المدير، واهتمامه وحماسه تجاه عمل الموظفين، إذ إن التفاعل الإيجابي والتقدير المستمر لأعمالهم يعزز من روح الابتكار لديهم.

كما أن تشجيع الأخطاء يقتضي التخلي عن الأفكار التقليدية المرتبطة بالمنافسة الفردية، التي تُعتبر محفزًا للإنجاز المتميز، واستبدالها بمبادئ التعاون والتآزر، حيث يتم مكافأة السلوك التعاوني وتعزيزه لضمان بيئة عمل محفزة على الابتكار والإبداع الجماعي.

6.4.4 فريق جماعة العمل:

لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت عن درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات.

7.4.4 أنظمة العوائد والحوافز:

وضع نظم للعوائد والحوافز المرتبطة بالإبداع والابتكار يعد من أهم العوامل التي تدعم الأداء الإبداعي داخل المؤسسة، حيث أن الاعتراف بالجهود وتقدير الأداء المتميز يسهم في تحفيز الأفراد على تقديم مساهمات جديدة ومبتكرة. كما بينت أن الثقافة التنظيمية تستطيع أن تحقق فعالية تنظيمية أكبر من التنظيم الرسمي الصارم، وذلك من خلال قدرتها على تحقيق الإشباع الداخلي للعاملين والإشباع الخارجي للأطراف المتعاملة مع المؤسسة، إضافة إلى الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية.

ويتم ذلك عبر دراسة البيئة المحيطة لتفادي تأثيراتها السلبية وتحديد العناصر التنظيمية التي تضمن مصالح الجماعات المستفيدة من أنشطة المؤسسة. [1]

5. المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية:

تلعب المعايير دورًا محوريًا في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من مختلف الجوانب، سواء كانت كمية أو نوعية. وتُعرّف المعايير بأنها مجموعة من القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من قبل أعضاء الجماعة، أو على الأقل من قبل أغلبية أعضائها، وذلك لضمان مراعاتها ومراقبة مدى الالتزام بها من قبل الجميع.

وتُسهم الفعالية التنظيمية في تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ممكن، كما تدعم التحسين المستمر من خلال تشجيع الأفراد على العمل بذكاء وكفاءة. وفي هذا السياق، يمكن تقديم أربعة عشر معيارًا أساسيًا لقياس الفعالية التنظيمية، تشكّل إطارًا متكاملًا لتقييم أداء المؤسسة وممارساتها، وهي على سبيل المثال:

- **الإنتاجية:** عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة.[2]
- **الرضا:** الوظيفي الروح المعنوية لدى الأفراد ودرجة الإقبال والتعاون على العمل (معدل التغيب).
- **الكفاءة:** نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات.
- **الربحية:** تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات.

[1] الأمين بلقاضي، **المرجع السابق**، ص96

[2] صلاح الدين عون الله, **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة الإدارة العامة, العدد 54, الرياض, المملكة العربية السعودية, جويلية 1987، ص 16

6. النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية:

تناولت النظريات المختلفة مفهوم الفعالية التنظيمية من زوايا متعددة، واهتمت كل نظرية بمبادئ وأساليب معينة لتحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسات. ومن بين هذه النظريات: نظرية الإدارة العلمية، النظرية العملية الإدارية، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرارات، وغيرها من النظريات التي تهدف إلى فهم وتحسين أداء المنظمات

1.6. نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور (1915–1956):

يعد **فريدريك تايلور (Frederick Taylor)** أب الإدارة العلمية، حيث كان يسعى إلى تحسين الكفاءة الصناعية من خلال تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية. وتعتمد هذه النظرية على خطوات منهجية تقوم على الملاحظة، التحليل، والقياس، بهدف رفع الإنتاجية وتقليل الهدر.

ركز تايلور ومعاونوه على ضرورة تطوير منهجية ومبادئ لتصميم الوظائف، بحيث يتم تدريسها تحت اسم الإدارة الصناعية، لتأهيل أفراد قادرين على مساعدة الإدارات العليا. وقد أشار رواد هذه المدرسة إلى فئة جديدة من المتخصصين، تُعرف باسم المنظمين أو المهندسين الصناعيين، الذين يُعتبرون حلقة وصل بين الإدارة العليا والعمال، ويؤكد علماء التنمية أن معظم دول العالم تفتقر إلى مثل هذه الفئة الحيوية.[1].

1.1.6 خصائص وأركان ومبادئ نظرية الإدارة العلمية:

يمكن تلخيص خصائص ومبادئ نظرية الإدارة العلمية التي أسسها فريدريك تايلور كما يلي:

العمل كوحدة أساسية للتنظيم:

- **الاستمرار** :الالتزام بالمهام المسندة لكل فرد بطريقة منظمة خلال فترة محددة.
- **سعة العمل المنتج** :التركيز على الإنتاجية والكمية المنجزة.

[1] سوسى لوزي, **التنمية الإدارية, المفاهيم، الأسس، التطبيقات**, دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2000، ص 52,

- **الأجر** :مكافأة العامل مقابل الجهد المبذول.
- **السلوك التنظيمي** :سلسلة من الأنشطة الفيزيقية المنظمة التي يسير وفقها العمل.
- **استخدام الخبراء والمختصين** :لتحديد أفضل الطرق والإجراءات لأداء العمل.
- **التركيز على الحوافز الفيزيولوجية** :واعتبار العامل تابعًا للآلة في إطار الإنتاجية.
- **الحكم بالرشد والمنطق** :لتحديد العلاقات بين أجزاء التنظيم وضمان التوازن فيها.
- **مركزية اتخاذ القرارات** :توحيد الإجراءات والأساليب لضمان الانضباط والفعالية.[1]

يمكن القول إن نظرية الإدارة العلمية التي وضعها فريدريك تايلور توفر إطارًا عمليًا لتعزيز الفعالية التنظيمية داخل النوادي الرياضية. فمن خلال تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات بدقة، والاستعانة بالخبراء والمختصين، وربط الأداء بالحوافز الملائمة، تستطيع النوادي تحسين إنتاجية الأفراد ورفع مستوى التنسيق بين اللاعبين والإداريين.

كما أن توحيد الإجراءات ومركزية اتخاذ القرارات يساهمان في تقليل مظاهر الفوضى وضمان الانضباط، مما يعزز الأداء العام للنادي. وبالتالي، يمثل تطبيق مبادئ الإدارة العلمية خطوة أساسية نحو تحقيق فعالية تنظيمية مستدامة، تسهم في تطوير الأداء الفني والإداري على حد سواء، وتدعم قدرة النادي على المنافسة وتحقيق أهدافه الرياضية والإدارية.

2.6. نظرية العملية الإدارية: (مبادئ الإدارة):

العملية الإدارية هي مفهوم شامل لما تقدمه الإدارة كعلم لكافة الأنشطة الحياتية، التي يقوم بها العامل لتحقيق أهداف المجموعة في مختلف نشاطاتها ومواقفها في المجتمع، وتشمل مجموعة مهام مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض لتجنيد وتوظيف الإمكانيات المتاحة لإنجاز المهام المحددة لها ضمن جدول زمني محدد، ومن خلال مراعاة العوامل الآتية:

[1] بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة, **التنظيم الحديث للمؤسسة – التصور والمفهوم**, دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، ط1، 2008، ص 114,

1.2.6 التوازن الحيوي النشط:

إن العملية الإدارية لا تتم داخل بيئة ساكنة أو جامدة، بل في إطار بيئة نشطة متحركة تخضع باستمرار للتغيير والتحول. وهذا الواقع يفرض على الإدارة داخل المنظمة أن تراعي عناصر بيئتها الداخلية والخارجية المتغيرة، وأن تعمل على إيجاد التوازن المطلوب بين هذه العناصر بشكل متواصل ومستمر، بما يضمن تحقيق التفاعل المنشود بينها في خدمة أهداف المنظمة.

فالمنظمة الناجحة هي تلك التي تدرك أن البيئة التنظيمية ليست ثابتة، وإنما تتسم بالتعقيد والتنوع، مما يستدعي مرونة في السياسات الإدارية، وقدرة على التكيف مع المستجدات، وتوظيف الموارد بطريقة توازن بين الاستقرار الداخلي والاستجابة للتحديات الخارجية

2.2.6 الفاعلية المنشودة لتحقيق الأهداف:

تعني الفعالية في هذا السياق توفير الإمكانيات والعناصر الضرورية للقيام بالنشاط المؤدي إلى تحقيق المهام بالكمية والنوعية المطلوبتين، وذلك وفق مبدأ التوازن النشط الذي تدور في إطاره العملية الإدارية. ويُقصد بهذا المبدأ قدرة الإدارة على المواءمة المستمرة بين الموارد المتاحة والمتطلبات المتغيرة، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وجودة عالية، مع الحفاظ على الانسجام بين مختلف عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

3.2.6 الكفاية الإنتاجية:

وتعني تفعيل الإمكانيات والعناصر المتاحة، والتي تم توفيرها ضمن عامل الفعالية وحسن توظيفها لكي تعطي أفضل النتائج في تحقيق المهام المنشودة[1].

سعت هذه النظرية إلى وضع مجموعة من المبادئ الإدارية العامة التي يمكن تطبيقها في مختلف الأوقات والأماكن، باعتبارها إطارًا عالميًا لتنظيم العمل الإداري. ومن أبرز المبادئ التي قدمتها:

- تقسيم العمل حسب التخصص بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

[1] صبحي جبر العتيبي, **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**, دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص ص 38–137,

- التوازن بين السلطة والمسؤولية لضمان الانضباط والالتزام.
- الطاعة والاحترام للنظم واللوائح كأساس للعمل المنظم.
- وحدة الأمر بحيث يتلقى الموظف تعليماته من رئيس واحد.
- وحدة التوجيه لضمان انسجام الجهود نحو هدف مشترك.
- إخضاع الأهداف الشخصية للمصلحة العامة.
- تعويض العاملين بشكل عادل لتحفيزهم على الأداء.
- المركزية في اتخاذ القرارات.
- التدرج الهرمي لضمان وضوح السلطة والمسؤولية.
- النظام أي تحديد مكان معين لكل موظف.
- المساواة والعدالة في التعامل مع العاملين.
- استقرار العمل وثبات العاملين لتقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- المبادرة وتشجيع العاملين على الإبداع.
- روح الفريق لتعزيز التعاون والانسجام داخل المؤسسة.

كما حدّد فايول الوظائف الإدارية الأساسية التي تشمل: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة، وهي وظائف تشكّل جوهر العملية الإدارية في أي منظمة.[1].

وباختصار، يمكن القول إن تطبيق هذه المبادئ الإدارية يساهم بشكل مباشر في تحسين فعالية النوادي الرياضية من خلال رفع مستوى الأداء التنظيمي، ضمان استقرار العاملين، تعزيز روح الفريق، وتحقيق النتائج الرياضية المرجوة.

[1] علاء الدين رسلان, **التطور التنظيمي – آلياته، استراتيجياته وسائله تطبيقاته**, دار مؤسسة رسلان للطباعة، سوريا، ط1، 2012، ص 17,

3.6. النظرية الموقفية:

تُعتبر هذه النظرية امتدادًا لنظرية النظم، إذ تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظامًا مفتوحًا يسعى إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزائه الداخلية من جهة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى. وتقر هذه النظرية بأهمية ما جاءت به المدارس السابقة من أفكار ومبادئ ومفاهيم، لكنها ترى أنَّه لا توجد نظرية واحدة أو أسلوب إداري محدد يُعد الأمثل والأنسب لجميع المنظمات في مختلف الظروف والأزمنة.

وعليه، فإن جوهر النظرية الموقفية يقوم على تشخيص وتحليل وفهم كل حالة تنظيمية على حدة، ومن ثم اختيار الأسلوب الإداري المناسب لها. ومن هنا جاء اهتمام أنصار هذه النظرية بتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال، والهيكل التنظيمي، والعمليات الإدارية المختلفة.

ومن أبرز هذه العوامل الموقفية:

- بيئة المنظمة بما تحمله من فرص وتهديدات.
- حجم المنظمة وما يرتبط به من تعقيد إداري.
- دورة حياة المنظمة (النشأة، النمو، النضج، التراجع).
- التقنيات المستخدمة في الإنتاج والإدارة.
- استراتيجيات المنظمة في التنافس والبقاء.
- نوعية العاملين ومستوى كفاءاتهم.

طبيعة العمل والمهام المنجزة داخل المنظمة. [1]

[1] حسين حريم, **مبادئ الإدارة الحديثة – النظريات، العمليات الإدارية**، وظائف المنظمة, دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 27,

ولقد برزت هذه النظرية لدى فيدلر" منذ أواخر الستينات، حيث بنى نظريته على أساس افتراض رتبي مفاده أن فعالية القيادة تتفاوت حسب توافق شخصية القائد مع خصائص الموقف، وقد ركز خصائص شخصية القائد حول محورين هما: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بالعمل والإنتاج، أما خصائص الموقف فركزها فيما يلي":

- **درجة السلطة الرسمية للقائد** :مدى القوة والصلاحيات الممنوحة للقائد وقدرته على توجيه وتحفيز المرؤوسين.
- **وضوح الأعمال والواجبات** :تحديد المهام والمسؤوليات داخل المنظمة بشكل واضح لتسهيل فهمها وتنفيذها بشكل صحيح.
- **قبول المرؤوسين والتزامهم** :إخلاص العاملين للقيام بالمهام، إلى جانب توفير الإمكانيات اللازمة للقائد لأداء دوره بفعالية.[1]

وباختصار، تطبيق مبادئ النظرية الموقفية يتيح للنادي الرياضي اختيار أسلوب إداري مرن ومتوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مما يعزز الكفاءة التنظيمية، رضا العاملين، والتفاعل الإيجابي بين جميع عناصر النادي، وبالتالي رفع فعالية الأداء الرياضي والإداري

4.6. نظرية اتخاذ القرارات:

تُعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، حتى أن بعض الباحثين يستعملون مصطلحي "الإدارة" و"اتخاذ القرار" كمترادفين. فالاتخاذ لا يُعتبر وظيفة إدارية مستقلة مثل التنظيم أو التخطيط أو الرقابة، بل هو عنصر متداخل في جميع وظائف الإدارة، إذ يقوم على الاختيار بين عدة بدائل متاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويؤكد هذا الطرح هربرت سيمون (Herbert Simon)، أحد أبرز تلاميذ ماكس فيبر، حيث يرى أن التنظيمات الإدارية قائمة أساسًا على عملية اتخاذ القرار، وأن فعالية هذه العملية ترتبط

[1] محمد عساف عبد المعطي, مازن عبد العزيز, **أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة**, دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص ص 210–211,

بالبيانات المتاحة لصانع القرار في لحظة اتخاذه. فدرجة التأكد من المتغيرات التي يتعامل معها المدير تعتمد على نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لديه. غير أن هذه البيانات ليست دائمًا سهلة المنال، مما يفرض على صانع القرار أن يقارن بين تكلفة الحصول على البيانات والفائدة المتوقعة من استخدامها، ليوازن بين الجدوى الاقتصادية والدقة في اتخاذ القرار..[1]

تؤكد نظرية اتخاذ القرار أن جوهر الإدارة يكمن في القدرة على اختيار البدائل الأنسب لتحقيق أهداف المنظمة. وفي النوادي الرياضية، تمثل عملية اتخاذ القرار محورًا رئيسيًا لجميع الوظائف الإدارية، سواء في التخطيط للتدريبات والمباريات، أو في تنظيم الموارد البشرية والمادية، أو في الرقابة على الأداء الرياضي والإداري.

ويشير هربرت سيمون إلى أهمية توفر البيانات الدقيقة والكافية لصانع القرار، مع ضرورة الموازنة بين تكلفة جمع هذه البيانات والفائدة المتوقعة من استخدامها، إذ إن فعالية القرار ترتبط بمدى دقة المعلومات المتاحة لحظة اتخاذه.

وباختصار، فإن تبني أساليب علمية لاتخاذ القرار داخل النادي الرياضي يضمن صدور قرارات سليمة وفعالة، ويُسهم في تحسين استغلال الموارد، وزيادة رضا اللاعبين والعاملين، وبالتالي رفع مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الرياضي والإداري للنادي

5.6. نظرية اليابانية (Z):

تعد نظرية Z التي قدّمها الباحث ويليام أوتشي (William Ouchi) إحدى النماذج الإدارية المتميزة التي أسهمت في التطور الكبير للاقتصاد الياباني. فقد قامت هذه النظرية على مجموعة من الأسس التي تعكس خصوصية المجتمع الياباني، الأمر الذي يجعل تطبيقها في مجتمعات أخرى بحاجة إلى تعديل وتكييف بما يتلاءم مع ظروفها الثقافية والاجتماعية. ركزت هذه النظرية على عدة قضايا إدارية أساسية، من أبرزها:

[1] هناء محمود القيسي, **الإدارة التربوية – مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة**, دار المناهج، الأردن، ط1، 2010، ص ص63–64,

- الاهتمام بالعاملين من حيث الأداء الوظيفي وتطوير قدراتهم.
- المشاركة في اتخاذ القرار بما يعزز الانتماء والمسؤولية الجماعية.
- التأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل بدلًا من الفردية.
- الاهتمام بالجودة كقيمة مركزية في الأداء المؤسسي.
- إيجاد سياسات واضحة للتطور الوظيفي للعاملين بما يضمن الاستقرار المهني.
- التحكم في المعلومات لضمان الشفافية والفعالية.
- إبراز الاهتمام بالجوانب الإنسانية في بيئة العمل.
- معالجة القضايا الخاصة بالعاملين. [1]

استفاد ويليام أوتشي (William Ouchi) من اتجاهات المدرسة الإنسانية، ومن خلفيته اليابانية، فطرح نظريته المعروفة بـ نظرية Z التي قدّمت حلولًا لبعض المشكلات الخاصة بإدارة الموارد البشرية. وقد أرجع أوشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري المتميز الذي يركز على العنصر البشري، معتبرًا أن المؤسسات الأمريكية يمكنها أن تتعلم من النموذج الياباني كيفية إدارة العاملين، من خلال خلق العامل السعيد في عمله. وترتكز هذه النظرية على ثلاثة أعمدة أساسية هي:

- الثقة: بناء علاقات قائمة على المصداقية والشفافية بين الإدارة والعاملين.
- الألفة والمودة: تعزيز الروابط الإنسانية داخل بيئة العمل بما يحقق الانسجام والتعاون.
- المهارة والحدق (البراعة): الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وصقل مهاراتهم لضمان جودة الأداء واستمرارية التميز. [2].

[1] محمد الفاتح, محمود بشير المغربي, **أصول الإدارة والتنظيم**, دار الجنان، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 62,

[2] نسيمة أحمد الصيد, **الترقية والفعالية التنظيمية**, رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية, كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية, جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2008، ص 40,

وباختصار، يمكن القول إن تطبيق مبادئ نظرية Z في النوادي الرياضية يرفع من فعالية التسيير الإداري ويضمن استقرار ورضا العاملين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الكلي للنادي.

7. تاريخ النوادي الرياضية:

يعود الفضل في فكرة النوادي الرياضية إلى الإغريق، إذ كانوا أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي انطلقت عام 468 قبل الميلاد. ونظرًا لكثرة أعداد المشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية، برزت الحاجة إلى إنشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكبر عدد ممكن من المشاهدين للاستمتاع بالمنافسات وتشجيع الأبطال. وقد استمرت منافسات الألعاب الأولمبية القديمة لمدة خمسة أيام، نظرًا لكثرة عدد اللاعبين المشاركين من كافة المقاطعات.

ومنذ تلك الفترة، استمر الاهتمام بتعمير وإنشاء الملاعب الرياضية، خاصة في عصر الحضارة الرومانية التي تميزت بالإبداع في تصميم المنشآت الرياضية. وقد كانت كلمة "استاد رياضي" تُطلق في بادئ الأمر على مضمار الجري، ثم على الملعب الكبير، وبعد ذلك، وتحديدًا في العصر الروماني، أصبحت تُطلق على مجموعة المنشآت الرياضية التي تحتوي على ملاعب متعددة.

ويُعتبر عام 1890م، تاريخ إعادة تنظيم الألعاب الأولمبية الحديثة، البداية الحقيقية للتقدم العلمي في مجال المنشآت الرياضية. فقد أخذت العديد من الدول الأوروبية على عاتقها تطوير هذه المنشآت، حيث انتشرت بتصاميم معمارية متقدمة في دول مثل فنلندا، ألمانيا، وإيطاليا، ثم انتقلت هذه التقنيات والتجهيزات الرياضية إلى الدول الغربية الأخرى مثل إنجلترا، الولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، وغيرها.[1] . ما زال التطور والتقدم في فن وتقنية العمارة الرياضية مستمرًا حتى وقتنا الحاضر، ويظهر هذا التطور بوضوح من خلال تتبع دورات الألعاب الأولمبية منذ بدايتها الحديثة عام 1896م في أثينا، مرورًا بالدورة التي أقيمت في ميونخ عام 1972م، وصولًا إلى آخر دورة أولمبية معاصرة. ويلاحظ أن التنافس بين الدول المستضيفة للألعاب الأولمبية كان دافعًا رئيسيًا لإبراز ما لديها من تقنيات حديثة في فن عمارة وتجهيز المنشآت الرياضية، مما جعل الملاعب الأولمبية رمزًا للتطور العمراني والتكنولوجي.

[1] أحمد الفاضل، **المنشآت الرياضية**، مقرر 420، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية, 2023,ص 1,

وحاليًا، أصبح مصطلح النادي الرياضي يُطلق على أي مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية بمختلف أشكالها، سواء كانت هذه الأماكن مكشوفة أو مغطاة. وتشمل المنشآت الرياضية عادةً العديد من المرافق والأدوات المساندة إلى جانب الملاعب، مثل: الأدوات الرياضية، المخازن والمستودعات، الغرف والقاعات، والمباني الملحقة.

وتختلف هذه المنشآت من حيث الحجم والوظيفة تبعًا للهدف من إنشائها، حيث نجد:

- منشآت تعليمية وتدريبية مخصصة للتأهيل والتكوين.
- منشآت تنافسية تستضيف البطولات والمنافسات الرسمية.
- ملاعب الأطفال والساحات الشعبية التي تخدم المجتمع المحلي.

الأندية الرياضية والمدن الرياضية التي تجمع بين مختلف الأنشطة والمرافق في إطار متكامل..

8. أنواع النوادي الرياضية:

- من حيث الأشخاص المؤلفون لها: أندية رياضية أهلية وأندية رياضية حكومية.
- من حيث درجتها: أندية درجة الممتاز وأندية الدرجة الأولى والثانية والثالثة ... الخ.
- من حيث مدى احترافها النشاطي الرياضي، أندية محترفة وأندية غير محترفة.[1]

خلاصة الفصل:

لفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وجودة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. وتعتمد على وضوح الأهداف، جودة القيادة، التنسيق بين العاملين، والتحفيز المستمر. كما تظهر من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، جودة الأداء، رضا العاملين، والقدرة على التكيف مع التغيرات. لذلك تُعدّ الفعالية التنظيمية معيارًا أساسيًا لنجاح المؤسسات واستمراريتها، خاصة في المجال الرياضي

[1] فائق حسيني أبو حليمة, **الحديث في الإدارة الرياضية**, دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 234,

فصل الرابع:
الدراسة الميدانية

تمهيد:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يتم فيه عرض نتائج البحث بعد جمع البيانات من مختلف المصادر والأدوات المعتمدة، سواء كانت استمارات، مقابلات، أو ملاحظات ميدانية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل دقيق للبيانات الشخصية لأعضاء المجتمع البحثي، مع التركيز على الفرضيات المطروحة في الدراسة.

سيتم في البداية عرض تحليل البيانات الشخصية للأفراد، لتحديد الخصائص الأساسية التي قد تؤثر على السلوك التنظيمي وأداء الأندية الرياضية محل الدراسة. بعد ذلك، سيتم الانتقال إلى تحليل ومناقشة النتائج بالنسبة للفرضية الأولى والثانية، بهدف اختبار مدى صحة هذه الفرضيات والتأكد من العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

يعتمد التحليل على الأساليب الإحصائية المناسبة والربط بين النتائج النظرية والواقع العملي داخل الأندية الرياضية، مما يتيح استخلاص استنتاجات دقيقة وموضوعية تساعد على فهم فعالية التسيير الإداري وأثره على الأداء العام للأندية

1. مجالات الدراسة:

1.1 المجال المكاني:

تم اجراء البحث في الناديين النجم الرياضي ورياضي اولمبيك بريان.

يُعد نادي **أولمبيك بريان** من الأندية الرياضية المحلية التي تنشط في عدة تخصصات رياضية، وقد تأسس سنة **2018** بهدف ترقية النشاط الرياضي على المستوى المحلي والمساهمة في تأطير الشباب وتنمية قدراتهم البدنية والمهارية[1].

ويعمل النادي على تنظيم دورات رياضية على المستوى المحلي أو في إطار مشاركته في التظاهرات الوطنية. كما يساهم في إحياء المناسبات الوطنية والتاريخية من خلال تنظيم أنشطة رياضية احتفالية تعزز روح المواطنة والانتماء لدى الشباب.

[1] رئيس النادي الرياضي اولمبيك بريان

ويسعى النادي، من خلال برامجه وأنشطته، إلى تحقيق أهداف رياضية وتربوية واجتماعية، تتمثل في نشر الثقافة الرياضية، وتشجيع الممارسة المنتظمة، والمساهمة في تكوين جيل رياضي منظم ومنضبط

ينشط النادي ضمن البطولات المحلية التابعة للرابطة الولائية، ويضم هيكلًا تنظيميًا يتكون من إدارة مسيّرة، وطاقم فني، ولاعبين ينتمون إلى فئات عمرية مختلفة

يُعتبر نادي **النجم الرياضي بريان** من الأندية الرياضية المحلية ذات الطابع المتعدد الاختصاصات، وقد تأسس سنة **2004**بهدف نشر الثقافة الرياضية وتوسيع قاعدة الممارسة بين فئات الشباب في المنطقة.

ويعمل النادي على تنظيم مسابقات ودورات رياضية، كما يشارك في التظاهرات المحلية والوطنية، خاصة تلك المرتبطة بالمناسبات الوطنية والتاريخية. ويساهم من خلال برامجه في تعزيز روح المنافسة الشريفة، وتنمية القدرات البدنية والذهنية للرياضيين.

كما يسعى النادي إلى تحقيق أهداف رياضية وتربوية واجتماعية، تتمثل في تأطير الشباب، وترسيخ قيم الانضباط والعمل الجماعي، وتطوير الأداء الرياضي وفق تنظيم إداري يضمن استمرارية النشاط وفعاليته[1]

1.2 المجال البشري: يشمل المجال البشري لهذه الدراسة مجموع الأفراد المنتمين إلى الناديين محل البحث، والمتمثلين في الطاقم الإداري، والمدربين، واللاعبين

1.3 المجال الزمني:

المرحلة الأولى: اعتادت لمدة شهر فيفري 2026، حيث قمت بالدراسة الاستطلاعية تحصلت فيها على معلومات وإحصائيات حول الافراد المبحوثين من حيث عددهم وطبيعة خصائصهم.

المرحلة الثانية: امتدت بين 27فيفري الي 15مارس 2026، تم توزيع الاستبيانات عليهم وجمعها في هذه الفترة.

[1] رئيس النادي النجم الرياضي بريان

2. الدراسة الاستطلاعية:

كما اعتمدتُ خلال الدراسة الاستطلاعية على **الملاحظة بالمشاركة**، حيث قمتُ بمتابعة بعض الأنشطة والاجتماعات والتدريبات داخل الناديين محل الدراسة، مما أتاح لي فرصة ملاحظة طبيعة العلاقات والتفاعلات التنظيمية بين أعضاء الطاقم الإداري واللاعبين، والتعرف على أساليب التسيير المعتمدة ميدانيًا. وقد ساعدتني هذه الملاحظة في تكوين فهم أكثر عمقًا لواقع العمل الإداري داخل الناديين، كما أسهمت في تدعيم المعطيات المتحصل عليها من خلال أداة الاستبيان وتوجيه عملية جمع البيانات بصورة أكثر دقة وموضوعية.

الجدول رقم (4): شبكة الملاحظة لناديين اولمبيك والنجم الرياضيين بريان:

رقم الملاحظة	تاريخ الملاحظة	كيف لوحظت	الملاحظات
1	2026/2/15	بالمراقبة المباشرة أثناء التدريب	**لوحظ وجود برنامج مسبق للحصص التدريبية والأنشطة الرياضية**
2	2026/2/20	بالمراقبة المباشرة أثناء التدريب	**المدرب يقدم تعليمات واضحة قبل بداية الحصة التدريبية**
3	2026/2/20	بالمراقبة المباشرة أثناء التدريب	**حضور متأخر للاعبين**
4	2026/2/25	حضور الاجتماع وتدوين الملاحظات	**القرارات تُتخذ بعد مناقشة بين رئيس النادي وبقية الإداريين**
5	2026/2/20	بالمراقبة المباشرة أثناء التدريب	**يوجد تواصل مباشر ومستمر بين المدرب واللاعبين أثناء التدريب**

المصدر: من اعداد الطالب

3. منهج الدراسة:

اعتمدت في بحثي على منهج الوصفي التحليلي لأنه يسمح لي بوصف الواقع الإداري والتسيير في النوادي الرياضية وتحليل العلاقة بين التسيير الإداري والفعالية التنظيمية

كما يقصد بالمنهج الوصفي التحليلي على انه "يدرس ظاهرة او حدثا او قضية موجودة حاليا. يمكن الحصول على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها".

4. أدوات جمع البيانات:

بصفتي الباحث القائم على هذه الدراسة، فقد وقع اختياري على أداة الاستبيان باعتبارها الوسيلة الأكثر شيوعًا وفاعلية في جمع البيانات الميدانية ضمن بحوث العلوم الاجتماعية. وقد قمتُ بإعداد الاستمارات، بحيث تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمرتبة بطريقة منهجية، يجيب عنها المبحوثين بأنفسهم. ويُعد الاستبيان أداة عملية واقتصادية، سهلة وسريعة التطبيق، مما يجعله مناسبًا للتحقق من الإشكالية المطروحة في هذا البحث. كما أنه يتيح إمكانية جمع عدد كبير من البيانات في وقت قصير، مع ضمان توحيد الأسئلة المطروحة على جميع أفراد العينة، الأمر الذي يعزز من موضوعية النتائج ودقتها. لذلك، قمت بتحضير الاستمارات وفق معايير منهجية تراعي وضوح الأسئلة، وترتيبها المنطقي، وتنوعها بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، بما يضمن الحصول على بيانات شاملة وذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة. وقد قسمت الاستمارة الي 4 محاور:

محور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية ويضم 03 أسئلة

محور الثاني ويتعلق بأسئلة التخطيط الاداري ويضم 11سؤال

محور الثالث ويتمحور حول اسئلة التوجيه الاداري ويضم 10اسئلة

محور الرابع فهو يتعلق بأسئلة الفعالية التنظيمية ويضم 10اسئلة

5. مجتمع البحث والعينة:

اعتمدت الدراسة على **منهج المسح الشامل**، الذي يشمل جميع أفراد المجتمع البحثي المرتبطين بالناديين محل الدراسة، والمتمثلين في الطاقم الإداري، والمدربين، واللاعبين بمختلف فئاتهم.

ففي **نادي النجم بريان**، يتراوح عدد الإداريين والمدربين (9) أفراد، بينما عدد اللاعبين ب لاعبًا. (34)

أما **نادي أولمبيك بريان**، فيضم (9) إداريين ومدربين، في حين عدد اللاعبين (45) لاعبًا

وبناءً على ذلك، يشكل هؤلاء الأفراد **مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 94 مبحوث**، باعتبارهم الفاعلين الأساسيين داخل التنظيم الرياضي، ومن خلال تحليل بياناتهم يمكن استكشاف واقع التسيير الإداري ومستوى الفعالية التنظيمية داخل الناديين.

6. عرض البيانات الشخصية:

السن: الجدول رقم(5): توزيع المبحوثين حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 15 إلى 19 سنة	4	4.3%
من 20 إلى 24 سنة	18	19.1%
من 25 إلى 28 سنة	14	14.9%
من 29 إلى 32 سنة	22	23.4%
من 33 إلى 36 سنة	10	10.6%
من 37 إلى 39 سنة	10	10.6%
40سنة فما فوق	16	17.0%
الإجمالي	**94**	**100%**

يتضح من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية أن الفئة العمرية **من 29 إلى 32 سنة** تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم **22فردًا** بنسبة **23.4%**. تليها الفئة العمرية **من 20 إلى 24 سنة** بعدد **18فردًا** بنسبة **19.1%**، ثم فئة **40سنة فما فوق** بعدد **16فردًا** بنسبة **17.0%**.

كما سجلت الفئة العمرية **من 25 إلى 28 سنة** عدد **14فردًا** بنسبة **14.9%**، بينما جاءت كل من الفئتين **من 33 إلى 36 سنة** و**من 37 إلى 39 سنة** بعدد **10أفراد** لكل منهما، بنسبة **10.6%**لكل فئة.

في المقابل، سجلت الفئة العمرية **من 15 إلى 19 سنة** أدنى نسبة، حيث بلغ عدد أفرادها **4 أفراد فقط** بنسبة **4.3%**.

وبصفة عامة، يتضح أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة العمر، وهو ما يعكس تنوعًا عمريًا يسمح بالحصول على آراء وخبرات مختلفة حول موضوع الدراسة.

المستوي التعليمي: الجدول رقم (6) يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوي التعليمي

المستوي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	/	/
متوسط	18	%19.1
ثانوي	43	45.7%
جامعي	33	%35.1
الإجمالي	**94**	**%100.0**

يتضح من خلال الجدول الخاص بالمستوى التعليمي لأفراد العينة أن مستوى **الثانوي** يمثل النسبة الأكبر، حيث بلغ عدد أفراده **43فردًا** بنسبة **45.7%**من إجمالي العينة. ويليه المستوى **الجامعي**

بعدد **33فردًا** بنسبة **35.1%**، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي متوسط إلى مرتفع.

أما المستوى **المتوسط** فقد بلغ عدد أفراده **18فردًا** بنسبة **19.1%**من إجمالي العينة. في حين لم تسجل العينة أي فرد ضمن المستوى **الابتدائي**،

وبصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات تعليمية جيدة، حيث تتركز النسب الكبرى في المستويين الثانوي والجامعي،

الجدول رقم(7) : يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة في الوسط الرياضي

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 03 سنوات	25	%26.6
من 03 سنوات إلى 10 سنوات	40	%42.6
أكثر من 10 سنوات	29	%30.9
الإجمالي	**94**	**%100.0**

يتضح من خلال الجدول أن فئة من 03 سنوات إلى 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بـ (42.6%)، تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة (30.9%)، ثم فئة أقل من 03 سنوات بنسبة (26.6%). ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة متوسطة إلى طويلة في المجال.

7 عرض وتحليل البيانات:

1.7 عرض وتحليل البيانات للفرضية الاولي:

سوف نحاول في هذا الجزء تفسير وتحليل الفرضية الاولى التي تنص على أن للتخطيط الإداري له دور فعال في تحسين الفعالية التنظيمية للناديين النجم رياضي والرياضي اولمبيك بريان

وذلك من خلال دراسة العلاقة بين مختلف أبعاد التخطيط الإداري ومستوى تحقيق الفعالية داخل النادي. وسيتم الاعتماد في ذلك على تحليل مجموعة من الجداول المركبة والبسيطة تحليلاً إحصائياً، ثم تفسير النتائج تفسيراً سوسيولوجياً، وفي الأخير سنقدم استنتاجاً جزئياً يوضح مدى صحة هذه الفرضية.

الجدول رقم (8): العلاقة بين تعدد مصادر المعلومات والاستجابة للتغيرات

جمع المعلومات من عدة مصادر	ت/ن	الاستجابة للتغيرات		الإجمالي
		نعم	لا	
نعم	التكرار	65	7	**72**
	نسبة مئوية	%90.3	%9.7	%100.0
لا	التكرار	9	3	**12**
	نسبة مئوية	%75.0	%25.0	%100.0
لا أدري	التكرار	7	3	**10**
	نسبة مئوية	%70.0	%30.0	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**81**	**13**	**94**
	النسبة الكلية	**%86.2**	**%13.8**	**%100.0**

نلاحظ في الجدول يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **86.2%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن إدارة النادي تستجيب للتغيرات، هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن المعلومات الخاصة بالتخطيط يتم جمعها من عدة مصادر، حيث بلغت نسبتهم **90.3%**،

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **13.8%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تستجيب للتغيرات، وهي تدعم بنسبة **30%** ليسوا على دراية بتعدد مصادر المعلومات

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين يلاحظون قدرة إدارة النادي على التكيف مع المستجدات والتغيرات التي تطرأ، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من المرونة التنظيمية والفاعلية في أساليب التسيير المعتمدة. ويبدو أن هذا الاتجاه الإيجابي يتعزز من خلال اعتماد الإدارة على جمع المعلومات من مصادر متعددة، ما يسهم في توفير قاعدة معرفية واسعة تساعد على اتخاذ قرارات مدروسة وتفادي المفاجآت، كما يعكس اهتمام الإدارة بمتابعة البيئة الداخلية والخارجية للنادي بشكل مستمر. **في المقابل**، هناك فئة محدودة من المبحوثين ترى أن الإدارة لا تستجيب للتغيرات، ويرتبط ذلك غالباً بالغموض أو عدم وضوح الإجراءات المتعلقة بجمع المعلومات، ما قد يؤدي إلى ضعف القدرة على التكيف والتأخر في اتخاذ القرارات المناسبة. هذه الظاهرة تعكس أن أي قصور في تدفق المعلومات أو نقص الشفافية يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

يمكن القول إن الإدارة التي تعتمد على مصادر معلومات متعددة وتعمل بشفافية ووضوح تحقق مستوى أعلى من المرونة والتكيف، بينما أي غياب لهذه العوامل يقلل من فعالية التسيير ويؤثر على قدرة النادي في مواجهة التغيرات.

الجدول رقم(9) : العلاقة بين تشخيص الوضع القائم والتحكم في الأمور الداخلية

تشخيص الوضع القائم	ت/ن	التحكم في الأمور الداخلية		الإجمالي
		تتحكم	لا تتحكم	
نعم	التكرار	60	8	**68**
	نسبة مئوية	%88.2	%11.8	%100.0
لا	التكرار	10	4	**14**
	نسبة مئوية	%71.4	%28.6	%100.0
لا أدري	التكرار	9	3	**12**
	نسبة مئوية	%75.0	%25.0	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**79**	**15**	**94**
	النسبة الكلية	**%84.0**	**%16.0**	**%100.0**

وفقاً **لجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **84%**من المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة تتحكم الأمور داخل النادي، هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا على **تشخيص الوضع القائم قبل التخطيط**، حيث بلغت نسبتهم **88.2%**،

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **16%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تتحكم في الأمور داخل النادي، هذا الاتجاه مدعوم بنسبة **28.6%**من فئة الذين أجابوا بأن الإدارة لا تقوم بتشخيص الوضع القائم قبل لتخطيط.

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين يشعرون بقدرتهم على التحكم في الأمور داخل النادي، ما يعكس مستوى جيد من التنظيم الداخلي والتمكن الإداري لدى الأفراد. ويبدو أن هذا الشعور بالتحكم يتعزز بشكل واضح عند أولئك الذين يقومون بتشخيص الوضع القائم قبل الشروع

في التخطيط، حيث يمنحهم هذا التشخيص رؤية واضحة عن مجريات الأمور ويساعدهم على تنظيم الأنشطة واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، ما يعكس أهمية التحضير المسبق في رفع كفاءة التسيير الداخلي.**في المقابل**، هناك فئة محدودة من الأعضاء الذين يشعرون بعدم قدرتهم على التحكم، ويرتبط ذلك غالباً بعدم قيامهم بالتشخيص المسبق للوضع، ما يؤدي إلى غياب الوضوح والتخطيط الاستباقي ويزيد من احتمال فقدان السيطرة على سير الأنشطة داخل النادي. هذا يعكس أن أي تقصير في مرحلة التحليل والتقييم الأولي يمكن أن يحد من فاعلية الأفراد ويؤثر على التنظيم الداخلي وسلاسة العمل داخل النادي.

وعليه يمكن القول ان التشخيص المسبق يمثل أداة جوهرية لتعزيز شعور الأعضاء بالسيطرة والقدرة على التنظيم، بينما غيابه يؤدي إلى ضعف التحكّم ويؤثر على الأداء التنظيمي.

الجدول رقم (10): العلاقة بين اعتماد الخطة واضحة وتحقيق الأهداف

اعتماد خطة واضحة	ت/ن	تحقيق الاهداف		الإجمالي
		يحقق	لا يحقق	
نعم	التكرار	68	10	**78**
	نسبة مئوية	%87.2	%12.8	%100.0
لا	التكرار	9	2	**11**
	نسبة مئوية	%81.8	%18.2	%100.0
لا أدري	التكرار	2	3	**5**
	نسبة مئوية	%40.0	%60.0	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**79**	**15**	**94**
	النسبة الكلية	**%84.0**	**%16.0**	**%100.0**

وفقاً **للجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **84%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن النادي يحقق الأهداف المسطرة، وهي النسبة الأعلى في الجدول وتمثل الغالبية. هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا على **اعتماد خطة إدارية واضحة ومحددة بداية الموسم**، حيث بلغت نسبتهم **87.2%**،

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **16%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن النادي لا يحقق الأهداف المسطرة، وهي تدعم بنسبة **60%** من المبحوثين ليسوا على دراية بوجود خطط

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين ترى أن النادي ينجح في تحقيق الأهداف المسطرة، ويبدو أن هذا النجاح يتعزز بشكل واضح لدى الأندية التي تعتمد خطة إدارية واضحة ومحددة منذ بداية الموسم، حيث تمنح هذه الخطة الأعضاء رؤية واضحة عن الأهداف والمهام المطلوبة، وتسهم في توجيه الجهود بشكل منسجم، ما يعكس أهمية التخطيط المسبق في ضمان استمرارية الأداء

وتحقيق النتائج المرجوة. **في المقابل**، هناك فئة محدودة من المبحوثين تعبر عن عدم تحقيق الأهداف أو الغموض حول ذلك، ويرتبط ذلك غالباً بعدم وضوح الخطة الإدارية، ما يؤدي إلى تشتت الجهود وضعف التنسيق داخل النادي. هذا يوضح أن غياب الرؤية الواضحة والتخطيط المنهجي يزيد من احتمال الفشل التنظيمي ويحد من قدرة النادي على بلوغ أهدافه بكفاءة.

بالتالي، يمكن القول إن وضوح الخطة الإدارية منذ البداية يمثل عامل أساسي في تعزيز الفعالية التنظيمية، بينما أي نقص في التخطيط يضعف القدرة على تحقيق الأهداف ويؤثر على جودة الأداء العام للنادي.

الجدول رقم(11) : العلاقة بين برمجة الأهداف الرياضية ورضا الاعضاء

تحديد وبرمجة الأهداف	ت/ن	رضا الاعضاء		الإجمالي
		راضي	غير راضي	
نعم	التكرار	66	8	**74**
	نسبة مئوية	%89.2	%10.8	%100.0
لا	التكرار	10	4	**14**
	نسبة مئوية	%71.4	%28.6	%100.0
لا أدري	التكرار	3	3	**6**
	نسبة مئوية	%50.0	%50.0	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**79**	**15**	**94**
	النسبة الكلية	**%84.0**	**%16.0**	**%100.0**

وفقاً **للجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **84%**من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم راضون عن التنظيم، هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا على **تحديد وبرمجة الأهداف مسبقاً**، حيث بلغت نسبتهم **89.2%**.

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **16%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن الاعضاء غير راضين عن التنظيم، هذا الاتجاه مدعوم بنسبة 50 **%** ليسوا على دراية مما يبرز أن الغموض أو عدم وضوح الرؤية حول تحديد الأهداف

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين راضون عن التنظيم داخل النادي، ويبدو أن هذا الرضا يزداد وضوحاً لدى الأندية التي تقوم بتحديد وبرمجة الأهداف مسبقاً، حيث يمنح ذلك اللاعبين رؤية واضحة عن المهام والمسؤوليات المطلوبة، ويساعدهم على الانسجام مع الخطط التنظيمية، ما يعكس أهمية التخطيط المسبق في تعزيز الرضا والانتماء التنظيمي. **في المقابل،** هناك فئة محدودة من المبحوثين ترى أن اللاعبين غير راضين، ويرتبط ذلك غالباً بالغموض أو عدم وضوح الرؤية حول الأهداف المبرمجة، ما يؤدي إلى شعور بالارتباك أو الانقسام في المواقف تجاه التنظيم. هذا يبرز أن أي نقص في تحديد الأهداف أو التواصل بشأنها يمكن أن يؤثر سلباً على رضا اللاعبين ويضعف انسجامهم مع بيئة العمل الجماعية داخل النادي.

بناءً عليه، يتضح أن وضوح وبرمجة الأهداف مسبقاً يمثلان عاملاً أساسياً في تعزيز رضا الاعضاء وتعميق التوافق التنظيمي، بينما غيابهما قد يؤدي إلى تراجع مستوى الرضا وتشتت الانسجام داخل الفريق.

الجدول رقم (12): العلاقة بين تناسب الخطط الإدارية مع الإمكانيات المتاحة وتحقيق التميز

تناسب الخطط مع الإمكانيات	ت/ن	تحقيق التميز في الأداء			الإجمالي
		دائماً	أحياناً	نادراً	
مناسبة	التكرار	43	17	3	**63**
	نسبة مئوية	%68.3	%27.0	%4.8	%100.0
غير مناسبة	التكرار	10	7	1	**18**
	نسبة مئوية	%55.6	%38.9	%5.6	%100.0
لا أدري	التكرار	5	7	1	**13**
	نسبة مئوية	%38.5	%53.8	%7.7	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**58**	**31**	**5**	**94**
	النسبة الكلية	**%61.7**	**%33.0**	**%5.3**	**%100.0**

وفقاً **للجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **61.7%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن النادي يحقق التميز في الأداء "دائماً"، هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن الخطط **مناسبة للإمكانيات**.بنسبة **68.3%**،

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **33%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن النادي يحقق التميز "أحياناً"، هذا الاتجاه مدعوم بنسبة **53.8 %** ليسوا على دراية بمناسبة الخطط للإمكانيات

أما النسبة الأقل في الجدول فهي **5.3%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن النادي يحقق التميز "نادراً"، مدعومة بنسبة **7.7%** ليسوا على دراية بمناسبة الخطط للإمكانيات.

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين ترى أن النادي يحقق التميز في الأداء بشكل دائم، ما يعكس مستوى جيد من الكفاءة وقدرة الإدارة على استغلال الموارد المتاحة بشكل فعّال.

ويبدو أن هذا التميز يتعزز بشكل واضح لدى الأندية التي تتوافق خططها مع الإمكانيات البشرية والمادية والمالية للنادي، حيث يتيح ذلك تنفيذ الأهداف بشكل سلس ومنسجم، ويضمن استمرارية الأداء المتميز على المدى الطويل. **في المقابل**، هناك فئة من المبحوثين ترى أن التميز يتحقق "أحياناً"، ويرتبط ذلك غالباً بالغموض أو عدم وضوح الرؤية حول مدى ملاءمة الخطط للإمكانيات المتاحة، ما يؤدي إلى تذبذب في الأداء وعدم استقراره. أما النسبة الأقل، الذين يرون أن التميز "نادراً"، فتشير إلى أن غياب وضوح الخطط أو عدم ملاءمتها يقلل من فرص تحقيق الأداء المتميز ويحد من فعالية التسيير داخل النادي.

بالتالي، يتضح أن التوافق بين الخطط التنظيمية والإمكانيات المتاحة يعد عاملاً أساسياً لاستمرارية التميز في الأداء، بينما أي نقص في هذا التوافق أو غموض في الرؤية ينعكس سلباً على استقرار الأداء وجودته.

الجدول رقم(13) : العلاقة بين مشاركة الاعضاء في التخطيط وروح التعاون

مشاركة الأعضاء في عملية التخطيط	ت/ن	روح التعاون والانسجام بين أعضاء النادي		الإجمالي
		نعم	لا	
نعم	التكرار	75	4	**79**
	نسبة مئوية	%94.9	%5.1	%100.0
لا	التكرار	9	1	**10**
	نسبة مئوية	%90.0	%10.0	%100.0
لا أدري	التكرار	5	0	**5**
	نسبة مئوية	%100.0	%0.0	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**89**	**5**	**94**
	النسبة الكلية	**%94.7**	**%5.3**	**%100.0**

وفقاً **للجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **94.7%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن روح التعاون والانسجام تسود بين أعضاء النادي. هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا ان الإدارة تأخذ **بآراء ومقترحات الاعضاء في التخطيط**، حيث بلغت نسبتهم **94.9%**.

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **5.3%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن التعاون لا يسود بين أعضاء النادي. مدعوم بنسبة **10%**من فئة الذين أجابوا بـ بعدم اشراك الاعضاء في التخطيط

يتضح من خلال القراءة الإحصائية أن الغالبية الساحقة من المبحوثين ترى أن روح التعاون والانسجام تسود بين أعضاء النادي، ما يعكس بيئة تنظيمية إيجابية تعتمد على التفاعل الجماعي وتبادل الآراء بين الأعضاء. ويبدو أن هذا الاتجاه الإيجابي يتعزز بشكل واضح لدى الأندية التي تولي

أهمية لمشاركة العاملين وأخذ مقترحاتهم وآرائهم في مرحلة ما قبل التخطيط، حيث تساهم هذه المشاركة في تعزيز شعور الأعضاء بالانتماء والمسؤولية المشتركة، وتعمل على بناء علاقات عمل متينة مبنية على الثقة والتعاون.**في المقابل،** هناك فئة محدودة من المبحوثين ترى أن التعاون لا يسود بين الأعضاء، ويرتبط ذلك غالباً بعدم إشراك العاملين في التخطيط، ما يؤدي إلى شعور بالعزلة أو غياب المشاركة، ويزيد من احتمالية ظهور بعض التوترات التنظيمية أو الصراعات البسيطة داخل النادي.

بالتالي، يمكن القول إن إشراك العاملين في مرحلة التخطيط يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز ثقافة التعاون والانسجام داخل النادي، بينما غيابه قد يضعف هذه الروح ويؤثر على الانسجام الداخلي وجودة العلاقات بين الأعضاء.

الجدول رقم(14) : العلاقة بين تطبيق آليات التخطيط وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة للعمل

دور آليات التخطيط في تسهيل العمل	ت/ن	بيئة تنظيمية مشجعة للعمل		الإجمالي
		توفر	لا توفر	
تساعد	التكرار	69	9	**78**
	نسبة مئوية	%88.5	%11.5	%100.0
لا تساعد	التكرار	6	10	**16**
	نسبة مئوية	%37.5	%62.5	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**75**	**19**	**94**
	النسبة الكلية	**%79.8**	**%20.2**	**%100.0**

نلاحظ من خلال جدولنا الإحصائي أن الاتجاه السائد هو نسبة **79.8%**من المبحوثين صرحوا بتوفر بيئة محفزة للعمل الفعّال، تدعمها نسبة **88.5%**ممن قالوا بأن آليات التخطيط تساعد في تسهيل العمل.

وضمن الاتجاه المقابل نجد نسبة **20.2%** من المبحوثين قالوا بعدم توفر بيئة محفزة للعمل الفعّال، تدعمها نسبة **62.5%** من المبحوثين صرحوا بأن آليات التخطيط لا تساعد في تسهيل العمل.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية أن الغالبية العظمى من المبحوثين ترى أن آليات التخطيط توفر بيئة تنظيمية مشجعة للعمل بفعالية، ما يعكس أهمية التخطيط كأداة تنظيمية تساهم في توجيه الجهود وتنسيق الأنشطة داخل النادي. ويبدو أن هذا التأثير الإيجابي يتعزز بشكل واضح لدى الأندية التي تعتمد أدوات تخطيط واضحة ومنظمة، حيث توفر هذه الأدوات الإطار اللازم لتوزيع المهام بشكل مناسب، وتسهّل متابعة الأداء، وتعزز فعالية العمل الجماعي، ما ينعكس إيجابياً على جودة الإنجاز وكفاءة الأداء التنظيمي.**في المقابل،** هناك فئة محدودة من المبحوثين ترى أن آليات التخطيط لا توفر بيئة مشجعة، ويرتبط ذلك غالباً بغياب أو ضعف هذه الآليات، ما يؤدي إلى شعور بعدم وضوح الأدوار والمهام، ويحد من قدرة الأفراد على العمل بفعالية، ويؤثر سلباً على الأداء التنظيمي العام.

بالتالي، يتضح أن تفعيل آليات التخطيط بشكل فعّال يمثل عاملاً أساسياً في خلق بيئة عمل محفزة ومنظمة، بينما أي قصور في هذه الآليات يضعف بيئة العمل ويقلل من فعالية الأداء داخل النادي

.

الجدول رقم(15) : العلاقة بين مواءمة الأهداف مع الوسائل والالتزام بتنفيذ البرامج المسطرة

مواءمة الأهداف مع الوسائل المتبعة	ت/ن	التزام بالبرامج المسطرة		الإجمالي
		يلتزم	لايلتزم	
نعم	التكرار	76	10	**86**
	نسبة مئوية	88.4 %	11.6 %	100.0 %
لا	التكرار	5	3	**8**
	نسبة مئوية	62.5 %	37.5 %	100.0 %
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**81**	**13**	**94**
	النسبة الكلية	**86.2 %**	**13.8 %**	**100.0 %**

وفقاً **للجدول احصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **86.2%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن أعضاء النادي يلتزمون بالبرامج المسطرة، هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا وجود **تنسيق بين الأهداف المرسومة والوسائل المتبعة لتحقيقها**، حيث بلغت نسبتهم **88.4%**.

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **13.8%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن أعضاء النادي لا يلتزمون بالبرامج المسطرة، مدعوم بنسبة **37.5%**من فئة الذين أجابوا **بغياب التنسيق بين الأهداف والوسائل يضعف من التزام الأعضاء**

تضح من خلال القراءة الإحصائية أن الغالبية من المبحوثين ترى أن أعضاء النادي يلتزمون بالبرامج المسطرة، ما يعكس مستوى جيد من التنظيم والانضباط داخل النادي. ويبدو أن هذا الالتزام يتعزز بشكل واضح لدى الأندية التي تحرص على وجود تنسيق واضح بين الأهداف المرسومة والوسائل المتبعة لتحقيقها، حيث يوفر هذا التوافق إطاراً واضحاً للعمل ويسهّل على الأعضاء تنفيذ المهام بكفاءة، ما يعكس أهمية التخطيط المتناغم بين الأهداف والوسائل في تعزيز الانضباط.**في المقابل**، هناك فئة محدودة من المبحوثين ترى أن الأعضاء لا يلتزمون بالبرامج، ويرتبط ذلك غالباً بغياب التنسيق بين الأهداف والوسائل، ما يؤدي إلى عدم وضوح المهام وصعوبة تنفيذ البرامج بشكل سليم، ويؤثر سلباً على فعالية الأداء داخل النادي.

بالتالي، يمكن القول إن التنسيق بين الأهداف والوسائل يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز التزام الأعضاء بالبرامج وتحقيق الأداء الفعال، بينما أي قصور في هذا التنسيق ينعكس على جودة التنفيذ والانضباط التنظيمي.

الجدول رقم (16): أثر التخطيط الإداري على النتائج الرياضية للنادي

طبيعة الأثر	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي	75	%79.8
سلبي	8	%8.5
لا أدري	11	%11.7
الإجمالي	**94**	**%100.0**

وفقاً **للجدول الاحصائي البسيط**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **79.8%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن أثر التخطيط الإداري على النتائج الرياضية للنادي إيجابي، وهي النسبة الأعلى في الجدول وتمثل الغالبية.

في المقابل، يظهر النسبة **8.5%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن أثر التخطيط الإداري سلبي، أما نسبة **11.7%**من المبحوثين الذين ليسوا على دراية بالتخطيط الاداري

يتضح من خلال القراءة الإحصائية أن **الفئة السائدة** من المبحوثين ترى أن للتخطيط الإداري أثر إيجابي على النتائج الرياضية للنادي، ما يعكس أهمية التخطيط المنظم والواضح في تحسين الأداء الرياضي وتعزيز فعالية العمل داخل النادي. ويبدو أن هذا التأثير الإيجابي يرتبط بقدرة الإدارة على وضع استراتيجيات واضحة، وتوزيع المهام بشكل مناسب، ومتابعة التنفيذ بدقة، مما يسهم في تحقيق نتائج ملموسة ورفع مستوى التنافسية الرياضية للنادي. **في المقابل**، هناك فئة محدودة ترى أن أثر التخطيط الإداري سلبي، ويرتبط ذلك غالباً بضعف التخطيط أو سوء تطبيقه، ما يؤدي إلى نتائج غير مرضية ويبرز أهمية الالتزام بالإجراءات التنظيمية والرقابة الفعّالة لضمان نجاح الاستراتيجيات الموضوعة. أما فئة "لا أدري"، فهي تعكس غموضاً أو نقصاً في وضوح المعلومات لدى بعض الأعضاء، ما يشير إلى أن ضعف التواصل الداخلي أو محدودية اطلاع الأفراد على أساليب التخطيط يمكن أن يحد من فهمهم لتأثيره الفعلي على النتائج الرياضية.

بالتالي، يتضح أن التخطيط الإداري المنظم والشفاف يمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز الأداء الرياضي للنادي، بينما أي قصور في التطبيق أو التواصل يحد من إدراك الأعضاء لتأثيره وقد يقلل من فعالية النتائج.

2.7 الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولي:

يمكن استنتاج أن الفرضية الأولى التي تنص على أن للتخطيط الإداري دور فعال في تحسين الفعالية التنظيمية للناديين النجم رياضي والرياضي اولمبيك بريان. قد وجدت دعماً قوياً من خلال تحليل الجداول الإحصائية السابقة. إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة واضحة بين ممارسات التخطيط الإداري ومستوى تحقيق الفعالية التنظيمية في النوادي، حيث أظهرت البيانات أن:

1. **تنوع مصادر المعلومات** يعزز قدرة الإدارة على الاستجابة للتغيرات، بما يعكس مرونة أكبر في اتخاذ القرارات وتكيّفاً أسرع مع المستجدات (جدول8).

2. **تشخيص الوضع القائم قبل التخطيط** يمنح الإدارة وضوحاً أكبر وقدرة أعلى على التحكم في العمليات التنظيمية (الجدول9).

3. **وجود خطة إدارية واضحة ومحددة** يرفع من احتمالية تحقيق الأهداف المسطرة ويحد من الغموض الإداري (الجدول 10).

4. **تحديد وبرمجة الأهداف مسبقاً** يزيد من رضا الاعضاء ويعزز الانسجام التنظيمي داخل النادي (الجدول 11).

5. **ملاءمة الخطط مع الإمكانيات المتاحة** تسهم في تحقيق التميز المستمر في الأداء (الجدول 12).

6. **الإدارة التشاركية وأخذ آراء العاملين** يعزز روح التعاون والانسجام بين أعضاء النادي (الجدول 13).

7. **آليات التخطيط الواضحة والمنهجية** توفر بيئة عمل مشجعة (الجدول 14).

8. **تنسيق الأهداف مع الوسائل المتبعة** يعزز التزام الأعضاء بالبرامج المسطرة ويحقق الانضباط التنظيمي (الجدول 15).

9. **أثر التخطيط الإداري على النتائج الرياضية** كان إيجابياً وفق غالبية المبحوثين، مما يؤكد أن التخطيط يسهم في تحسين الأداء الرياضي والنتائج النهائية للنادي (الجدول 16).

من منظور سوسيولوجي، تشير هذه النتائج إلى أن التخطيط الإداري لا يقتصر على الجانب الفني أو الكتابي، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالممارسات التنظيمية والثقافة المؤسسية، بما في ذلك مشاركة الأعضاء، وضوح الأهداف، ووعي الإدارة بأهمية المعلومات والتحليل المستمر للوضع القائم. كل هذه العناصر تخلق بيئة تنظيمية ديناميكية قادرة على التكيف، وتعزز من الفعالية التنظيمية، وتساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الرياضي.

بالتالي، يمكن القول إن الفرضية الأولى تحظى بدعم قوي من البيانات الإحصائية والتحليل السوسيولوجي، ويظهر بوضوح أن التخطيط الإداري يشكل عاملاً حاسماً في نجاح النوادي الرياضية على المستويين الإداري والرياضي على حد سواء

3.7 عرض وتحليل البيانات للفرضية الثانية:

سوف نحاول في هذا الجزء تفسير وتحليل الفرضية الأولى التي تنص على أن **التوجيه الإداري** له دور فعال في تحسين الفعالية التنظيمية للناديين النجم رياضي والرياضي اولمبيك بريان. وذلك من خلال دراسة العلاقة بين مختلف أبعاد التوجيه الإداري ومستوى تحقيق الفعالية. وسيتم الاعتماد في ذلك على تحليل مجموعة من الجداول المركبة والبسيطة تحليلاً إحصائياً، ثم تفسير النتائج تفسيراً سوسيولوجياً، وفي الأخير سنقدم استنتاجاً جزئياً يوضح مدى صحة هذه الفرضية

الجدول رقم(17) : العلاقة بين أسلوب الأوامر اللفظية ومستوى التحكم في العمليات الإدارية

استخدام الأوامر اللفظية في التوجيه	ت/ن	التحكم في الأمور الداخلية		الإجمالي
		تتحكم	لا تتحكم	
نعم	التكرار	65	11	**76**
	نسبة مئوية	%85.5	%14.5	%100.0
لا	التكرار	9	3	**12**
	نسبة مئوية	%75.0	%25.0	%100.0
لا أدري	التكرار	5	1	**6**
	نسبة مئوية	%83.3	%16.7	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**79**	**15**	**94**
	النسبة الكلية	**%84.0**	**%16.0**	**%100.0**

وفقاً **للجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **84%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة تتحكم في الأمور داخل النادي هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن الإدارة تعتمد على **أسلوب الأوامر اللفظية في التوجيه**، حيث بلغت نسبتهم **85.5%**.

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **16%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تتحكم في الأمور داخل النادي، مدعوم بنسبة **25%** من فئة الذين أجابوا بغياب الاعتماد على الأوامر اللفظية أو ضعفها قد يؤدي إلى فقدان السيطرة على بعض الجوانب التنظيمية.

تشير النتائج في القراءة الإحصائية أن الغالبية من المبحوثين ترى أن الإدارة تتحكم بشكل جيد في مجريات الأمور داخل النادي، ويبدو أن هذا التحكم يتعزز بشكل واضح لدى الأندية التي تعتمد أسلوب الأوامر اللفظية في التوجيه، حيث يسهم هذا الأسلوب في فرض النظام وتوضيح المهام بسرعة، ويعطي الإدارة القدرة على متابعة الأنشطة وتنظيمها بكفاءة، ما يعكس فعالية هذا النهج في ضبط سير العمل وضمان الانسجام التنظيمي. **في المقابل،** هناك فئة محدودة ترى أن الإدارة لا تتحكم في الأمور، ويرتبط ذلك غالباً بغياب أو ضعف الاعتماد على الأوامر اللفظية، ما يؤدي إلى صعوبة فرض الانضباط وضعف السيطرة على بعض الجوانب التنظيمية. هذا يعكس أن أي نقص في وضوح التوجيهات أو أسلوب القيادة قد يضعف من قدرة الإدارة على تنظيم الأنشطة ويؤثر على كفاءة العمل داخل النادي.

بالتالي، يمكن القول إن استخدام أسلوب الأوامر اللفظية يمثل أداة فعّالة لتعزيز التحكم والانضباط الإداري، بينما غيابه أو ضعف تطبيقه يزيد من احتمالية فقدان السيطرة على سير العمليات التنظيمية داخل النوادي الرياضية

الجدول رقم(18) : العلاقة بين أساليب التأثير الإداري ومدى التزام الأعضاء بالبرامج

أسلوب التأثير الإداري	ت/ن	التزام الأعضاء بالبرامج المسطرة		الإجمالي
		يلتزم	لا يلتزم	
الإقناع	التكرار	75	7	**82**
	نسبة مئوية	%91.5	%8.5	%100.0
الإكراه	التكرار	6	6	**12**
	نسبة مئوية	%50.0	%50.0	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**81**	**13**	**94**
	النسبة الكلية	**%86.2**	**%13.8**	**%100.0**

وفقاً **للجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **86.2%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن أعضاء النادي يلتزمون بالبرامج المسطرة، هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن الإدارة تعتمد على **أسلوب الإقناع**، حيث بلغت نسبتهم **91.5%**.

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **13.8%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن أعضاء النادي لا يلتزمون بالبرامج المسطرة، مدعوم بنسبة **50%**من فئة المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة تعتمد على **أسلوب الإكراه**،

تشير النتائج إلى أن الغالبية من المبحوثين ترى أن أعضاء النادي يلتزمون بالبرامج المسطرة، ما يعكس مستوى مرتفعاً من الانضباط والفاعلية التنظيمية داخل النادي. ويبدو أن هذا الالتزام يتعزز بشكل واضح لدى الأندية التي تعتمد أسلوب الإقناع في التوجيه، حيث يسهم هذا الأسلوب في تعزيز شعور الأعضاء بالمسؤولية والانتماء، ويحفزهم على الالتزام الطوعي بالبرامج، ما ينعكس إيجابياً على فعالية الأداء وتنفيذ الخطط التنظيمية بسلاسة. **في المقابل**، هناك فئة محدودة ترى أن الأعضاء لا

يلتزمون بالبرامج، ويرتبط ذلك غالباً باستخدام أسلوب الإكراه، الذي قد يولد مقاومة أو شعوراً بالاضطرار، ما يؤدي إلى ضعف الانضباط وصعوبة تنفيذ البرامج كما هو مخطط لها. هذا يبرز أن طرق التوجيه القائمة على الإقناع أكثر فاعلية في تعزيز الالتزام والانضباط التنظيمي مقارنة بأساليب الإكراه.

بالتالي، يمكن القول إن أسلوب الإقناع يمثل أداة فعّالة لتعزيز التزام الأعضاء وتحقيق الأداء المنظم، بينما الاعتماد على الإكراه قد يضعف الانضباط ويحد من فعالية تنفيذ البرامج داخل النادي.

الجدول رقم(19) : العلاقة بين توفر برامج التحفيزية والسعي لتحقيق التطوير

توفر برامج تحفيزية	ت/ن	السعي نحو التطوير المستمر		الإجمالي
		نعم	لا	
نعم	التكرار	77	5	**82**
	نسبة مئوية	%93.9	%6.1	%100.0
لا	التكرار	9	3	**12**
	نسبة مئوية	%75.0	%25.0	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**86**	**8**	**94**
	النسبة الكلية	**%91.5**	**%8.5**	**%100.0**

وفقاً **للجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **91.5%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن النادي يسعى إلى التطوير المستمر. هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا وجود **برامج تحفيزية مناسبة من قبل الإدارة**، حيث بلغت نسبتهم **93.9%**،

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **8.5%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن النادي لا يسعى إلى التطوير المستمر، مدعوم بنسبة **25%** من فئة الذين أجابوا بغياب البرامج التحفيزية أو ضعفها

تشير النتائج إلى أن الغالبية من المبحوثين ترى أن النادي يسعى باستمرار نحو التطوير والتحسين، ما يعكس التزام الإدارة بالابتكار ومواكبة المستجدات للحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء. ويبدو أن هذا التوجه الإيجابي يتعزز بشكل واضح لدى الأندية التي تعتمد برامج تحفيزية مناسبة، حيث تعمل هذه البرامج على تشجيع الأعضاء والموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، وتعزز الشعور بالمسؤولية والمبادرة، ما يسهم في دفع النادي نحو التحديث المستمر وتحقيق التطوير المنشود.

في المقابل، هناك فئة محدودة ترى أن النادي لا يسعى نحو التطوير، ويرتبط ذلك غالباً بغياب أو ضعف البرامج التحفيزية، ما يؤدي إلى تراجع الحافز الداخلي، ويحد من قدرة الأعضاء على المشاركة الفاعلة في تحسين الأداء، ويؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية العامة.

بالتالي، يتضح أن اعتماد برامج تحفيزية مناسبة يمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز ثقافة التطوير المستمر داخل النادي، بينما غياب هذه البرامج يضعف روح الابتكار ويحد من فاعلية الأداء التنظيمي.

الجدول رقم(20) : العلاقة بين تبادل المعلومات وتحقيق أهداف النادي

تبادل للمعلومات	ت/ن	تحقيق النادي للأهداف المسطرة		الإجمالي
		يحقق	لا يحقق	
نعم	التكرار	72	11	**83**
	نسبة مئوية	%86.7	%13.3	100.0 %
لا	التكرار	7	4	**11**
	نسبة مئوية	%63.6	%36.4	100.0 %
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**79**	**15**	**94**
	النسبة الكلية	**%84.0**	**%16.0**	**100.0 %**

وفقاً **للجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **84%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن النادي يحقق الأهداف المسطرة، هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا وجود **تبادل للمعلومات لفهم المهام الموكلة**، حيث بلغت نسبتهم **86.7%**،

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **16%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن النادي لا يحقق الأهداف المسطرة، مدعوم بنسبة **36.4%**من فئة الذين أجابوا بغياب تبادل المعلومات أو ضعفه

تشير النتائج إلى أن الغالبية من المبحوثين ترى أن النادي يحقق الأهداف المسطرة، ما يعكس قدرة الإدارة على تنظيم العمل وتوجيه الجهود بشكل فعّال. ويبدو أن هذا النجاح يرتبط بشكل واضح بوجود تبادل مستمر للمعلومات بين الأعضاء، حيث يسهم وضوح المعلومات وتبادلها في فهم المهام

الموكلة بدقة، ويعزز التنسيق والتعاون بين أعضاء الفريق، ما يرفع من فعالية الأداء ويضمن بلوغ الأهداف المرجوة. **في المقابل**، هناك فئة محدودة ترى أن النادي لا يحقق الأهداف، ويرتبط ذلك غالباً بضعف تبادل المعلومات أو غيابها، ما يؤدي إلى صعوبة فهم المهام وتشويش الأعضاء حول مسؤولياتهم، ويحد من قدرة النادي على تحقيق أهدافه بفعالية.

بالتالي، يتضح أن تبادل المعلومات بشكل واضح ومنتظم يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز قدرة النادي على تحقيق أهدافه، بينما أي خلل في هذا الجانب يضعف الأداء التنظيمي ويحد من فعالية تحقيق النتائج.

الجدول رقم(21) : العلاقة بين وحدة الأمر وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة للعمل

جهة إصدار التعليمات والأوامر	ت/ن	بيئة تنظيمية مشجعة للعمل الفعّال		الإجمالي
		توفر	لا توفر	
المشرف المباشر	التكرار	62	7	**69**
	نسبة مئوية	%89.9	%10.1	%100.0
من عدة مصادر	التكرار	13	12	**25**
	نسبة مئوية	%52.0	%48.0	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**75**	**19**	**94**
	النسبة الكلية	**%79.8**	**%20.2**	**%100.0**

نلاحظ من خلال جدولنا الإحصائي أن الاتجاه السائد هو نسبة 79.8%من المبحوثين صرحوا بتوفر بيئة تنظيمية محفزة للعمل الفعّال، تدعمها نسبة 89.9%من المبحوثين ممن قالوا بأن جهة إصدار التعليمات والأوامر تعود للمشرف المباشر،

وضمن الاتجاه المعاكس نجد نسبة 20.2%من المبحوثين قالوا بعدم توفر بيئة تنظيمية محفزة للعمل الفعّال، تدعمها نسبة 48.0%من المبحوثين صرحوا بأن التعليمات والأوامر تصدر من عدة مصادر.

تشير النتائج إلى أن الغالبية من المبحوثين ترى أن صرحوا بأن جهة اصدار التعليمات والأوامر من المشرف توفر بيئة تنظيمية مشجعة للعمل بفعالية، ما يعكس أهمية وضوح التوجيهات وسيرها من جهة مسؤولة واحدة. ويبدو أن هذا التأثير الإيجابي يتعزز بشكل واضح عندما تصدر التعليمات عن المشرف المباشر، حيث يضمن ذلك تنسيق المهام بشكل سلس، ويعزز الانسجام بين الأعضاء، ويرفع من فعالية الأداء التنظيمي داخل النادي. **في المقابل،** هناك فئة محدودة ترى أن التعليمات لا توفر بيئة مشجعة، ويرتبط ذلك غالباً بتعدد مصادر إصدار التعليمات، ما يؤدي إلى تضارب التوجيهات، وغياب الوضوح في المهام، ويحد من قدرة الأعضاء على العمل بكفاءة.

بالتالي، يتضح أن صدور التعليمات من جهة مسؤولة واحدة يمثل عاملاً أساسياً في خلق بيئة عمل منظمة وفعّالة، بينما تعدد مصادر التعليمات قد يضعف الانضباط ويحد من الفعالية التنظيمية داخل النادي.

الجدول رقم (22): العلاقة بين مستوى التواصل الإداري مع المشرف وكفاءة استغلال الموارد المتاحة

استمرارية التواصل مع المشرف المباشر	ت/ن	الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة		الإجمالي
		نعم	لا	
دائماً	التكرار	53	4	**57**
	نسبة مئوية	%93.0	%7.0	%100.0
أحياناً	التكرار	29	2	**31**
	نسبة مئوية	%93.0	%6.5	%100.0
نادراً	التكرار	4	2	**6**
	نسبة مئوية	%66.7	%33.3	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**86**	**8**	**94**
	النسبة الكلية	**%91.5**	**%8.5**	**%100.0**

وفقاً **للجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **91.5%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة تمتلك كفاءة في استخدام الموارد المتاحة، هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا وجود **تواصل دائم مع المشرف المباشر**، حيث بلغت نسبتهم **93%**

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **8.5%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تمتلك كفاءة في استخدام الموارد المتاحة، مدعوم بنسبة **33.3%** من فئة الذين أجابوا بـ ندرة التواصل مع المشرف.

تشير النتائج إلى أن الغالبية من المبحوثين ترى أن الإدارة تمتلك كفاءة عالية في استخدام الموارد المتاحة، ما يعكس قدرة الإدارة على التخطيط السليم وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية بشكل فعّال. ويبدو أن هذا الأداء المتميز يرتبط بشكل واضح بالتواصل المستمر أو شبه المستمر مع المشرف المباشر، حيث يسهم هذا التواصل في توجيه الموارد بشكل مناسب، وضمان متابعة دقيقة لسير العمل، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، ما يعكس دور الاتصال المنتظم في رفع كفاءة الاستخدام وتحقيق الأهداف التنظيمية.**في المقابل**، هناك فئة محدودة ترى أن الإدارة لا تمتلك الكفاءة المطلوبة، ويرتبط ذلك غالباً بضعف التواصل أو ندرة الاتصال مع المشرف المباشر، ما يؤدي إلى سوء إدارة الموارد، ويحد من فعالية العمليات التنظيمية ويؤثر سلباً على الأداء العام للنادي.

بالتالي، يتضح أن التواصل المستمر مع المشرف المباشر يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز كفاءة استخدام الموارد، بينما ضعف هذا التواصل يقلل من القدرة على إدارة الإمكانيات بشكل فعّال ويحد من الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم(23) : العلاقة بين أساليب التواصل ورضا الاعضاء عن التنظيم الإداري

طرق التواصل داخل النادي	ت/ن	رضا الاعضاء		الإجمالي
		راضي	غير راضي	
عقد اجتماع	التكرار	55	6	**61**
	نسبة مئوية	%90.2	%9.8	%100.0
البريد الإلكتروني	التكرار	14	2	**16**
	نسبة مئوية	%87.5	%12.5	%100.0
طرق أخرى	التكرار	10	7	**17**
	نسبة مئوية	%58.8	%41.2	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**79**	**15**	**94**
	النسبة الكلية	**%84.0**	**%16.0**	**%100.0**

وفقاً **للجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **84%**من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم راضون عن التنظيم، هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن التواصل يتم عبر **عقد اجتماع**، حيث بلغت نسبتهم **90.2%**. كما دعمت فئة التواصل عبر **البريد الإلكتروني** هذا الاتجاه بنسبة **87.5%**،

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **16%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن الاعضاء غير راضين عن التنظيم، مدعوم بنسبة **41.2%**من فئة الذين أجابوا بأن التواصل يتم عبر **طرق أخرى**،

تشير القراءة الاحصائية أن الغالبية من المبحوثين راضون عن التنظيم داخل النادي، ما يعكس فعالية أساليب التواصل المعتمدة وقدرتها على ضمان وضوح التعليمات وترتيب المهام بشكل مناسب. ويبدو أن هذا الرضا يزداد وضوحاً لدى الأندية التي تعتمد على الاجتماعات المباشرة كوسيلة للتواصل، حيث تسهم هذه الاجتماعات في توضيح الأدوار، ومناقشة التفاصيل المهمة، وتعزيز

التفاهم بين الإدارة واللاعبين، ما يعكس دور التواصل المباشر في رفع مستوى الرضا والانتماء التنظيمي. كما يساهم التواصل عبر البريد الإلكتروني كوسيلة رسمية في دعم هذا الاتجاه، حيث يضمن توثيق المعلومات ونقلها بوضوح للأعضاء. **في المقابل**، هناك فئة محدودة من الاعضاء غير راضين، ويرتبط ذلك غالباً باستخدام طرق تواصل غير رسمية أو غير واضحة، ما يؤدي إلى غموض في توجيه التعليمات وضعف الفهم لدى اللاعبين، ويحد من فعالية الأداء التنظيمي داخل النادي.

بالتالي، يتضح أن استخدام وسائل تواصل رسمية وواضحة، سواء عبر الاجتماعات المباشرة أو البريد الإلكتروني، يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز رضا الاعضاء وضمان التنظيم الفعّال، بينما غياب هذه الوسائل أو اعتماد طرق غير واضحة يضعف الانسجام الداخلي ويؤثر على الأداء.

الجدول رقم(24) : العلاقة بين شرح الخطط من طرف المشرف وتحقيق التميز في الأداء

توضيح الخطط والأهداف	ت/ن	تميز النادي في الأداء			الإجمالي
		دائماً	أحياناً	نادراً	
نعم	التكرار	47	25	5	**77**
	نسبة مئوية	%61.0	%32.5	%6.5	%100.0
لا	التكرار	11	6	/	**17**
	نسبة مئوية	%64.7	%35.3	/	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**58**	**31**	**5**	**94**
	النسبة الكلية	**%61.7**	**%33.0**	**%5.3**	**%100.0**

وفقاً **للجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **61.7%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن النادي يحقق التميز في الأداء "دائماً"، هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا أن المشرف **يوضح الخطط والأهداف**، حيث بلغت نسبتهم **61.0%**

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **33%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن النادي يحقق التميز في الأداء "أحياناً فقد جاءت مدعومة بنسبة **35.3%**من فئة الذين أجابوا بغياب توضيح المشرف للخطط والأهداف،

أما نسبة **5.3%**من المبحوثين الذين صرحوا بأن النادي يحقق التميز "نادراً"، مدعومة بنسبة **6.5%**من فئة الذين صرحوا بأن المشرف يقوم بتوضيح الخطط والأهداف

تشير النتائج الإحصائية ان الغالبية من المبحوثين ترى أن النادي يحقق التميز في الأداء بشكل دائم، ما يعكس مستوى جيد والقدرة على تحقيق نتائج مستقرة. ويبدو أن هذا التميز يرتبط بشكل واضح بدور المشرف في تقديم شرح تفصيلي للخطط والأهداف، حيث يسهم هذا الشرح في توضيح الرؤية العامة للأعضاء، وتحديد المهام بدقة، ما يعزز من انسجام الجهود ويزيد من فرص تحقيق الأداء المتميز بشكل مستمر. **في المقابل**، هناك فئة من المبحوثين ترى أن التميز يتحقق بشكل متقطع، ويرتبط ذلك غالباً بضعف أو غياب الشرح التفصيلي، ما يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف وتذبذب في فهم الأدوار، وهو ما ينعكس سلباً على استقرار الأداء داخل النادي. أما الفئة التي ترى أن التميز نادر الحدوث، فتعكس وضعاً تنظيمياً يعاني من ضعف في التواصل مع المشرف، ما يؤدي إلى غموض في التوجيهات وانخفاض في مستوى الأداء العام.

بالتالي، يتضح أن الشرح التفصيلي للخطط والأهداف من طرف المشرف يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي، حيث يساهم في توحيد الرؤية وتعزيز التنسيق بين الأعضاء، بينما غيابه يؤدي إلى تراجع في وضوح العمل ويحد من استمرارية الأداء المتميز داخل النادي.

الجدول رقم (25): العلاقة بين وجود المتابعة الإدارية والتحكم في الأمور الداخلية للنادي

وجود المتابعة الإدارية	ت/ن	التحكم في الأمور الداخلية للنادي		الإجمالي
		تتحكم	لا تتحكم	
نعم	التكرار	66	9	**75**
	نسبة مئوية	%88.0	%12.0	%100.0
لا	التكرار	9	4	**13**
	نسبة مئوية	%69.2	%30.8	%100.0
لا أدري	التكرار	4	2	**6**
	نسبة مئوية	%66.7	%33.3	%100.0
الإجمالي العام	**التكرار الكلي**	**79**	**15**	**94**
	النسبة الكلية	**%84.0**	**%16.0**	**%100.0**

وفقاً **للجدول الاحصائي**، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة **84%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة تتحكم في الأمور داخل النادي هذا الاتجاه مدعوم من فئة المبحوثين الذين أكدوا وجود **متابعة إدارية مستمرة لتحقيق الأهداف**، حيث بلغت نسبتهم **88%**،

في المقابل، يظهر الاتجاه المعاكس عند نسبة **16%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تتحكم في الأمور داخل النادي، مدعوم بنسبة **33.3%** ليسوا على دراية بوجود متابعة إدارية.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن الغالبية من المبحوثين ترى أن الإدارة تتحكم في مجريات الأمور داخل النادي، ما يعكس مستوى عالياً من الانضباط والتنظيم الإداري. ويبدو أن هذا التحكم يرتبط بشكل واضح بوجود متابعة إدارية مستمرة، حيث تسهم هذه المتابعة في مراقبة سير الأنشطة، وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، وضمان تنفيذ الخطط وفق ما هو مسطر، ما يعزز من

الفعالية ويقوي قدرة الإدارة على ضبط العمل داخل النادي. **في المقابل**، هناك فئة محدودة من المبحوثين ترى أن الإدارة لا تتحكم في الأمور، ويرتبط ذلك غالباً بضعف أو غياب المتابعة الإدارية، ما يؤدي إلى غموض في سير العمل، وصعوبة في ضبط الأنشطة، ويحد من قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف بفعالية. كما أن وجود حالة من عدم اليقين لدى بعض الأعضاء يعكس نقصاً في وضوح آليات المتابعة أو ضعف التواصل الداخلي، ما يؤثر سلباً على الانضباط التنظيمي.

بالتالي، يتضح أن المتابعة الإدارية المستمرة تمثل عاملاً أساسياً في تعزيز التحكم والانضباط داخل النادي، بينما غيابها أو ضعفها يؤدي إلى تراجع وصعوبة السيطرة على مختلف الجوانب التنظيمية.

جدول رقم(26) : تأثير عمليات الاتصال الإداري على النتائج الرياضية

طبيعة التأثير	التكرار	النسبة المئوية (%)
انعكاس إيجابي	68	%72.3
انعكاس سلبي	12	%12.8
لا أدري	14	%14.9
الإجمالي	**94**	**%100.0**

وفقاً للجدول الاحصائي البسيط، يتضح أن الاتجاه السائد هو نسبة 72.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأن عمليات الاتصال الإداري لها تأثير إيجابي على النتائج الرياضية.

كما نجد نسبة 14.9% من المبحوثين لسوا على دراية في تأثير عمليات الاتصال على النتائج الرياضية

وفي الأخير نجد نسبة 12.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن عمليات الاتصال الإداري لها تأثير سلبي على النتائج الرياضية

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين يتبنون موقفًا إيجابيًا تجاه دور عمليات الاتصال الإداري، حيث يُنظر إليها كعامل مؤثر في تحسين النتائج الرياضية داخل النوادي. ويعكس هذا التصور وعيًا بأهمية الاتصال الفعّال في تعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل النادي، وتسهيل تبادل المعلومات، بما يسهم في اتخاذ قرارات مناسبة وتحسين الأداء العام.

في المقابل، يعبر اتجاه آخر عن نظرة سلبية تجاه هذا الدور، وهو ما قد يرتبط بوجود اختلالات في قنوات الاتصال أو ضعف في فعاليته داخل بعض النوادي.

وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد أن فعالية الاتصال الإداري تُعد عنصرًا أساسيًا في دعم الأداء الرياضي، غير أن تحقيق هذا الدور يظل مرتبطًا بجودة تطبيقه ووضوح آلياته داخل النادي.

4.7. الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

يمكن استنتاج أن الفرضية الثانية التي تنص على أن التوجيه الإداري له دور فعال في تحسين الفعالية التنظيمية للناديين النجم رياضي والرياضي اولمبيك بريان. قد حظيت بدعم واضح من خلال تحليل الجداول الإحصائية السابقة. إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة مباشرة وقوية بين أساليب التوجيه الإداري ومستوى تحقيق الفعالية التنظيمية داخل النوادي، حيث أظهرت البيانات أن:

1. **اعتماد أسلوب الأوامر اللفظية** يساهم في تعزيز التحكم والانضباط داخل النادي، من خلال تسهيل توجيه الأفراد وضبط سير الأنشطة التنظيمية (جدول 17).
2. **استخدام أسلوب الإقناع في التوجيه** يرفع من مستوى التزام الأعضاء بالبرامج المسطرة، ويعزز الدافعية الداخلية لديهم، مقارنة بأسلوب الإكراه الذي يحد من فعالية الالتزام (جدول 18).
3. **وجود برامج تحفيزية مناسبة يدفع النادي نحو التطوير المستمر**، ويساهم في تنمية روح المبادرة والابتكار لدى الأعضاء (جدول 19).
4. **تبادل المعلومات بشكل واضح ومنتظم** يعزز من فهم المهام الموكلة ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (جدول 20).

5. **وحدة مصدر التعليمات،** خاصة من المشرف المباشر، تساهم في وضوح التوجيهات وتقلل من تضارب الأوامر، مما يخلق بيئة عمل أكثر انسجاماً (جدول 21).

6. **التواصل المستمر مع المشرف المباشر** يعزز من كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ويساعد على توجيهها بشكل عقلاني وفعّال (جدول 22).

7. **استخدام وسائل تواصل رسمية وواضحة،** كعقد الاجتماعات والبريد الإلكتروني، يزيد من مستوى رضا اللاعبين عن التنظيم داخل النادي (جدول 23).

8. **الشرح التفصيلي للخطط والأهداف من طرف المشرف** يساهم في تحقيق التميز في الأداء، من خلال توحيد الرؤية التنظيمية وتوضيح الأدوار (جدول 24).

9. **المتابعة الإدارية المستمرة** تعزز من قدرة الإدارة على التحكم في مختلف الأنشطة، وتضمن تنفيذ الخطط وفق الأهداف المسطرة (جدول 25).

10. **عمليات الاتصال الإداري الفعالة** تنعكس إيجاباً على النتائج الرياضية للنادي، وتساهم في تحسين الأداء العام (جدول 26).

من منظور سوسيولوجي، تعكس هذه النتائج أن التوجيه الإداري يمثل عملية تفاعلية تقوم على التواصل، والتحفيز، والإقناع، والمتابعة المستمرة، وليس مجرد إصدار أوامر. حيث يساهم هذا التفاعل في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الانضباط، والانتماء، والتعاون، مما يعزز تماسك الجماعة داخل النادي ويرفع من مستوى الفعالية التنظيمية.

بالتالي، يمكن القول إن الفرضية الثانية تحظى بدعم قوي من النتائج الإحصائية والتحليل السوسيولوجي، حيث يتضح أن التوجيه الإداري الفعّال يعد عاملاً حاسماً في تحسين الفعالية التنظيمية للنوادي الرياضية، خاصة عندما يعتمد على أساليب حديثة تقوم على الإقناع، التحفيز، والتواصل الفعّال بدل الأساليب التقليدية القائمة على الإكراه.

8. الاستنتاج العام

من خلال التحليل الإحصائي والتفسير السوسيولوجي لمختلف الجداول المتعلقة بكل من التخطيط الإداري والتوجيه الإداري، يتضح أن الفرضيتين قد حظيتا بدعم قوي، حيث تبين وجود علاقة تكاملية بين هذين البعدين في تحسين الفعالية التنظيمية داخل كل من **ناديي النجم الرياضي والمبيك الرياضي بريان**.

فقد أظهرت نتائج الفرضية الأولى أن التخطيط الإداري يشكل قاعدة أساسية لتنظيم العمل، من خلال وضوح الأهداف، تشخيص الوضع القائم، ملاءمة الخطط مع الإمكانيات، واعتماد آليات تخطيط منهجية، وهو ما يساهم في تحقيق التوازن بين الموارد والنتائج، ويعزز القدرة على التكيف مع التغيرات.

في المقابل، أبرزت نتائج الفرضية الثانية أن التوجيه الإداري يمثل البعد التنفيذي للتخطيط، حيث يسهم في تفعيل الخطط من خلال أساليب الإقناع، التحفيز، التواصل الفعّال، والمتابعة المستمرة، وهو ما ينعكس إيجاباً على التزام الأعضاء، رضاهم، وتحسين الأداء العام داخل النادي.

ومن خلال الربط بين الفرضيتين، يتضح أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق بوجود التخطيط وحده أو التوجيه فقط، بل من خلال التكامل بينهما بين عدة العناصر من بينها التخطيط والتوجيه الاداري؛ فالتخطيط يحدد الأهداف والمسارات، بينما يضمن التوجيه حسن التنفيذ والتطبيق على أرض الواقع. هذا التكامل يساهم في بناء منظومة تنظيمية متماسكة قائمة على الوضوح، الانضباط، التعاون، والتفاعل المستمر بين مختلف الفاعلين داخل النادي.

ومن منظور سوسيولوجي، تعكس هذه النتائج أن نجاح ناديي النجم الرياضي والمبيك الرياضي بريان يرتبط بمدى تبنيهما لأساليب تسيير حديثة تقوم على المشاركة، التواصل، والتحفيز، إلى جانب التخطيط العقلاني المبني على المعطيات. كما يظهر أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل الناديين تلعب دوراً محورياً في تعزيز الفعالية، من خلال دعم روح الانتماء والعمل الجماعي.

بالتالي، يمكن القول إن التخطيط الإداري والتوجيه الإداري يمثلان معاً ركيزتين أساسيتين في تحسين الفعالية التنظيمية للنوادي الرياضية، وأن نجاح أي نادٍ رياضي، بما في ذلك ناديي النجم والمبيك

الرياضيين بريان، يظل رهيناً بمدى قدرته على تحقيق التكامل بين هذين البعدين في إطار تسيير حديث وفعّال يواكب متطلبات البيئة الرياضية المعاصرة.

الخاتمة

الخاتمة:

وفي ختام هذه المذكرة، يتضح لنا أن النسق الإداري داخل النوادي الرياضية الجزائرية، وتحديدًا نادي النجم الرياضي ونادي أولمبيك بريان، قد مر بمراحل متباينة من التطوير والتحديث في أساليب التسيير والتنظيم. فقد أحرز هذان الناديان تقدماً ملحوظاً في اعتماد آليات الإدارة الحديثة بمفهوم الفعالية التنظيمية، خاصة على مستوى التخطيط الإداري، وضبط التنظيم الداخلي، وتفعيل آليات التوجيه والرقابة. وباعتبارهما مؤسستين اجتماعيتين مفتوحتين، فإن ما يشهدهما من تحولات تنظيمية وإدارية مستمرة يرجع إلى طبيعة نشاطهما الرياضي وما يتضمنه نسقهما السوسيوتنظيمي من تفاعلات بشرية معقدة، تجعل منهما نسقاً اجتماعياً متكاملاً يتجاوز المنظومة التقنية البسيطة، ويتضمن منظومة سوسيوثقافية تؤثر بشكل مباشر على سير العمل وأداء الأعضاء.

لقد أظهرت الدراسة أن التسيير الإداري يشكل ظاهرة ديناميكية متطورة باستمرار، تلقي بظلالها على أداء اللاعبين والطاقم الفني والإداري في الناديين، من خلال تنظيم العمليات وتوزيع المهام ومتابعة التنفيذ، بما يواكب التغيرات والتحديات التي يعرفها المجال الرياضي. كما أن اعتماد التخطيط الإداري السليم والرقابة الفعالة يساعد على تجاوز العشوائية والارتجال، ويضمن انسجام العمل الجماعي وزيادة الإنتاجية الرياضية عبر ترشيد الجهد وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن جهة أخرى، فإن الفعالية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق دون الاستثمار في المورد البشري، الذي يعد المحرك الأساسي للناديين، وذلك من خلال تكوينه وتدريبه على أساليب الإدارة الحديثة، وتنمية مهاراته وقدراته الفكرية والتنظيمية، بما يتيح له التكيف مع المتغيرات الوظيفية داخل بيئة النشاط الرياضي. فالمورد البشري هو العنصر الذي يترجم السياسات الإدارية إلى واقع عملي، ويجسد فعالية التنظيم في الأداء اليومي للنادي.

وعليه، فإن التسيير الإداري الفعّال يشكل حجر الزاوية في تحسين الفعالية التنظيمية داخل نادي النجم الرياضي ونادي أولمبيك بريان، ويظل تطويره المستمر ضرورة حتمية لمواكبة التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يشهدها المجتمع، خدمةً للرياضة وللتنمية الاجتماعية على حد سواء.

توصيات:

فمن خلال النتائج المتوصل إليها في هذه المذكرة، نقترح مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى التسيير الإداري والفعالية التنظيمية داخل الناديين **النجم الرياضي** و**أولمبيك بريان**، وتتمثل في:

- **وجوب توضيح أهداف الناديين واستراتيجياتهما بشكل دقيق** لجميع الفاعلين (إدارة، طاقم فني، لاعبين) لضمان وضوح الرؤية وتوحيد الجهود.
- **العمل على تعزيز الثقة بين أفراد التنظيم** على كافة المستويات، بما يضمن الانسجام الداخلي ويقلل من النزاعات التنظيمية.
- **منح الطاقم الفني واللاعبين مساحة أكبر للمبادرة** والاستفادة من خبراتهم الميدانية في تطوير الأداء الرياضي والإداري.
- **إبراز أهمية التسيير الإداري الحديث** لجميع العاملين داخل الناديين، والتأكيد على دوره في تحسين الأداء الجماعي والنتائج الرياضية.
- **تقديم برامج تدريبية وتكوينية مستمرة** تلبي احتياجات الإداريين والطاقم الفني، وتواكب التغيرات في أساليب الإدارة الرياضية الحديثة.
- **منح أولوية للتكوين والتطوير الإداري والفني** خاصة للعاملين الذين واجهت مهامهم تغييرات بسبب تحديث طرق التنظيم والرقابة.
- **تطوير استراتيجية إدارية تتوافق مع القدرات المتاحة** والموارد البشرية والمادية داخل الناديين، مع الحرص على استغلالها بشكل أمثل

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. أبو قحف، عبد الغفار؛ حنفي، عبد السلام. **تنظيم وإدارة الأعمال** .المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.

2. أبو قحف، عبد السالم. **أساسيات الإدارة** .الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.

3. أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى. **إدارة المشروعات الصغيرة** .دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

4. بدوي، عصام. **مدخل إلى التسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات** .دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

5. بدوي، عصام. **موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية** .دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.

6. بلال، محمد اسماعيل. **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق** .دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.

7. بيتر، دراكر (ترجمة طريق شوقي). **السلوك القيادي وفعالية الإدارة** .مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1993.

8. الجضعي، خالد بن سعد. **الإدارة: النظريات والوظائف** .(ب.د.ن)، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

9. الحسني، فلاح حسين. **الإدارة الاستراتيجية** .دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

10. حريم، حسين. **إدارة المنظمات منظور كلي** .دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

11. حريم، حسين. **مبادئ الإدارة الحديثة – النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة** .دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.

12. خليل، سوسى. **الإدارة المعاصرة: المبادئ الوظائف – الممارسة** .مؤسسة مجد للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.

13. حسن الشماع. خليل. **مبادئ الإدارة:** دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. 1999

14. درويش، كمال الدين عبد الرحمن؛ حسانين، محمد صبحي. **موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد – الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة** .دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004.

15. دادي ناصر، قويدر عبد الله. **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية – المؤسسة العمومية بالجزائر**. دار المحمدية العامة، الجزائر، الجزائر العاصمة، 2010، ص 15.

16. رفيق الطيب محمد. **مبادئ الإدارة أو الإدارة العامة**. دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر: 1995

17. رسلان، علاء الدين. **التطور التنظيمي – آلياته، استراتيجياته وسائله تطبيقاته** .دار مؤسسة رسلان للطباعة، سوريا، 2012.

18. سلاطنية، بلقاسم؛ قيرة، إسماعيل. **التنظيم الحديث للمؤسسة – التصور**

والمفهوم .دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008.
19. سلطان، محمد صاحب. **إدارة المؤسسات الإعلامية** .دار المسيرة، الأردن، 2015.
20. السيد، إسماعيل محمد. **الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية** .دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
21. شلتوت، حسن؛ معوض، حسن. **التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية** .دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ب.ت.
22. الشافعي، أحمد. **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية التخطيط في المجال الرياضي** .دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2003.
23. الشواورة، فيصل محمود. **مبادئ إدارة الأعمال – مفاهيم، نظريات وتطبيقات علمية** .دار المناهج، عمان، الأردن، 2013.
24. شوقي، ناجي جواد ن. **المرجع المتكامل في إدارة الأعمال – منظور كلي** .دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.
25. صبحي، إدريس وائل محمد؛ لغالبي، طاهر؛ منصور، **محسن. الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل** .دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
26. صقر، أحمد.صقر **تاريخ النظرية الاقتصادية: الإسهامات الكلاسيكية (1720–1980)**.المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1997.
27. طه، طارق. **التنظيم: النظرية الهياكل التصميم** .دار الجامعة الحديثة،

الإسكندرية، مصر، 2007.

28. طلحة، حسام الدين؛ عيسى، مطر عدلة. **مقدمة في الإدارة الرياضية** .مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1997.

29. العبيدي، عبد الخالق عبد الله؛ المشهداني، خالد أحمد فرحان. **مبادئ إدارة الأعمال – منظور منهجي** .دار الأيام، الأردن، 2010.

30. عبد المقصود، إبراهيم أحمد؛ الشافعي، حسن أحمد. **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية** .منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999.

31. عبد المعطي، محمد عساف؛ عبد العزيز، **مازن. أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة** .دار وائل، عمان، الأردن، 2018.

32. علي، حسين. نظرية القرارات الإدارية. **مدخل نظري وعلمي** .دار زهران، عمان، الأردن، 2007.

33. عليان، مصطفى ربحي. **العمليات الإدارية** .دار صفاء، عمان، الأردن، 2010.

34. الفاضل، أحمد. **المنشآت الرياضية، مقرر 420** .جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2023.

35. القريوتي، محمد القاسم. **نظرية المنظمة والتنظيم** .دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

36. القيسي، هناء محمود. **الإدارة التربوية – مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة** .دار المناهج، الأردن، 2010.

37. فائق حسيني. حليمة، **الحديث في الإدارة الرياضية** .دار وائل، عمان، الأردن، 2003.

38. كافي، مصطفى يوسف. **الإدارة الإلكترونية ... إدارة بلا أوراق** .مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، 2011.

39. كاظم سلامة محمود موسى خيضر الأوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 385.

40. لحاجي، آمنة عباس. **الإدارة الاستراتيجية – المدخل والمفاهيم والعمليات** .دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004.

41. لوزي، سوسى. **التنمية الإدارية. المفاهيم، الأسس، التطبيقات** .دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.

42. لعويسات، جمال الدين. **مبادئ الإدارة** .دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.

43. المغربي، محمد. الفاتح محمود بشير. **أصول الإدارة والتنظيم** .دار الجنان، عمان، الأردن، 2016.

44. محمد، جمال الدين /وآخرون/. **التكبير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بمنهج تطبيقي** .دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

45. نوار، صالح بن. **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** .مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.

46. العتيبي، صبحي جبر. **تطور الفكر والأساليب في الإدارة** .دار الحامد،

عمان، الأردن، 2005.

47. الطيب، محمد رفيق. **مدخل للتسيير. الجزء الثاني** .ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

48. عصفور، محمد شاكر. **أصول التنظيم والأساليب** .دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

49. عباس، أنس عبد الباسط. **إدارة الأعمال وفق منظور معاصر** .دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.

50. عباس، علي. **أساسيات علم الإدارة** .دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.

51. **وزارة التربية والتعليم. مبادئ الإدارة – العلوم الإدارية والاجتماعية** .المملكة العربية السعودية، 2007.

ثانيا: مذكرات

52. أفروجن، غنية. **التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي) – حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر** .رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، دالي إبراهيم – زرالدة، الجزائر.2008/2007

53. أيوب. هدى محمد. أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة. رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال التعليمية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012،

54. الداوي، شيخ **نحو سير استراتيجي فعال بالكفاءة في المؤسسات الأسمنتية في الجزائر**. أطروحة دكتوراه إدارة استراتيجية اقتصاد صناعي. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر3، الجزائر، 2000،

55. بركان، عادل. **واقع التخطيط في المنشأة الرياضية ولاية خنشلة** رسالة ماجستير الإدارة والتسيير. القسم التربية البدنية والرياضية. جامعة سوق أهراس. سوق أهراس. الجزائر. 2010،

56. بن حامية، عمر. **ثقافة المسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** أطروحة دكتوراه. تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، **2014/2015**.

57. بلقاضي، الأمين. **الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة** رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010–2011،

58. جلباوي، لخضر. **تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية** رسالة ماجيستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر 02، الجزائر العاصمة. . 2011/2010،

59. رشدي، محمد سلطاني. **التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقع أهميته وشروط تطبيقه بولاية بسكرة** واقع أهميته وشروط تطبيقه بولاية بسكرة. رسالة ماجستير في تخصص تسيير واقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005

60. سام العربي، علي بن راشد. **واقع فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل**

التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان رسالة ماجستير إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011،

61. سملالي، يحضبة. **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على ميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – مدخل الجودة الشاملة** اطروحة دكتوراه تخصص التسيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005،

62. شنان أسامة، بيض خلود. **التسيير الإداري كآلية لتطوير الأداء الوظيفي**. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، معهد العلوم القانونية والإدارية والعلوم السياسية، تسمسيلت، الجزائر، 2019، ص 19.

63. شياح، سولاف. **مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لخضر** رسالة ماجستير في تخصص التسويق وأنظمة المعلومات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011

64. الصيد، نسيمة أحمد. **الترقية والفعالية التنظيمية** رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2008،

65. قشيدون، حلمة. **الإدارة العلمية للموارد البشرية في المكتبات الجامعية** رسالة ماجستير في مناجمنت أنظمة المعلومات، قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة وهران 1، الجزائر، 2008.

66. نيشات، سلوى. **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في تطبيق المناجمة العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية** .طروحة دكتوراه في تخصص

تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، شعبة علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015/2014.

ثالثا: المجلات

67. الداوي، شيخ. "**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث جامعة الجزاير ، العدد 07، ورقلة . الجزئر. 2009–2010.

68. بن داود، العربي. "**المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة** مجلة العمل الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح. العدد 16، ورقلة. الجزائر. سبتمبر 2014،

69. بلول، أحمد؛ حمداش، نوال. "**الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل نظام :L.M.D دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الجلفة أنموذجا** مجلة أفكار وآفاق، جامعة أبو القاسم سعد الله، المجلد 10، العدد 1، الجزائر، 2022.

70. سيفون، فريال. "**الفعالية التنظيمية** مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة أبو القاسم سعد الله. العدد 6، الجزائر. كانون الأول 2015

71. سنوسي، علي. "**تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد السابع، الشلف. الجزائر، 2009.

72. عون الله، صلاح الدين. "**مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية** مجلة الإدارة العامة. العدد 54. الرياض. المملكة العربية السعودية. جويلية 1987

73. العكروت، سعيد. "**إستراتيجية التسيير الرياضي ودورها في تحقيق نجاح**

الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية (RSEPS)، جامعة غرداية، المجلد 13، العدد 1، غرداية. الجزائر. 2018

74. عيواج، مختار؛ أحميدة، مالكية. "**الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها – دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمعاصرة** مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، العدد الثاني، تبسة. الجزائر،ب.ت

75. قداش، سمية؛ دادن، عبد الغني. "**واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس** المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 3، ورقلة. الجزائر، ديسمبر 2016،

رابعا: الكتب الاجنبية

76. Alazard, C.; Sepori, **T.S. Contrôle de Gestion – manuel et application**. Éditions Dunod, Paris, 2001.

77. Bean, Gran. **L'Organisation du Travail et l'Entreprise – Fonction Humaines Dans**. Édition Hirson, Paris, 1995.

78. Drucker, Peter F. **The Essential Drucker**: **The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management**. Harper Collins, 2001.

79. Fernandez, Alain. **Les Nouveaux Tableaux**

de Bord des Décideurs. 2nd ed., Éditions d'Organisation, Paris, 2000.

80. Horngren. Cost Accounting. 12th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.

81. Lorino, Philippe. **Méthodes et Pratiques de la Performance**. Édition d'Organisation, Paris, 1998.

82. Mintzberg, Henri. **Le management au cœur des organisations**. Éditions d'Organisation, Paris, 1998.

خامسا: المواقع الإلكترونية

83. المشعان، أعائشة. **"التوجيه الإداري** .«مجلة التدريب، متاح على الرابط : https ://moias.org/content.php?id=1338، تاريخ الاطلاع: 2026/02/27.

84. أحمد مجدي السعيد، النظرية **البنيوية في علم الاجتماع: أسسها، روادها، وتطبيقاتها المعاصرة**، موقع مجتمع الفكر، يونيو 2025، متاح على :موقع مجتمع الفكر، تاريخ الاطلاع: 04 جوان 2026.

سادسا: اخري

85. رئيس النادي الرياضي اولمبيك بريان

86. رئيس النادي النجم الرياضي بريان

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الدمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم اجتماع والديمغرافيا

استمارة مدكرة حول:

دور التسيير الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية لنوادي الرياضية لكرة القدم

دراسة ميدانية: النادي الرياضي اولمبيك بريان والنادي النجم الرياضي بريان

اعداد الطالب:

الدغور صلاح الدين

اشراف الأستاذة:

امال حواطي

ملاحظة: إن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية

2026/2025

❖ **استبيان خاص باللاعبين والإداريين والمدربين والرياضيين في النوادي الرياضية**

➢ **المحور الاول: البيانات الشخصية:**

السن:

- من15 الى 28 سنة : ☐
- من 29 الى 39 سنة:☐
- من 40 سنة فما فوق:☐

1- المستوى التعليمي:

- ابتدائي:☐
- متوسط:☐
- ثانوي:☐
- جامعي :☐

2- الخبرة في الوسط الرياضي:

- اقل من 03 سنوات:☐
- من 03 سنوات إلى 10 سنوات:☐
- أكثر ن 10 سنوات:☐

➢ **المحور الثاني: التخطيط الاداري**

3- يتم جمع المعلومات اللازمة للتخطيط من عدة مصادر:

☐ نعم ☐ لا ☐ لا أدري

4- تقوم الادارة بتشخيص الوضع القائم في النادي قبل عملية للتخطيط:

☐ نعم ☐ لا ☐ لا أدري

5- يعتمد النادي على خطة إدارية واضحة ومحددة يتم إعدادها مع بداية كل موسم رياضي:

☐ نعم ☐ لا ☐ لا أدري

6- يتم تحديد أهداف النادي وبرمجتها مسبقًا قبل انطلاق كل موسم رياضي:

☐ نعم ☐ لا ☐ لا أدري

7- مدى تتناسب الخطط المسطرة مع الإمكانيات البشرية والمادية والمالية المتوفرة لدى النادي:

☐ مناسبة ☐ غير مناسبة ☐ لا أدري

8- تأخذ الادارة بآراء ومقترحات الأعضاء قبل وضع الخطط:

☐ نعم ☐ لا ☐ لا أدري

9- تعمل الإدارة على تقييم الخطة بشكل دوري:

☐ نعم ☐ لا ☐ لا أدري

10- هل الخطط تتميز بالمرونة:

مرنة ☐ غير مرن ☐

11- تساعد أليات التخطيط المتبعة على تسهيل العمل :

تساعد ☐ لا تساعد ☐

12- هناك تنسيق بين الاهداف المرسومة والوسائل المتبعة لتحقيقها :

☐ نعم ☐ لا

13- أثر التخطيط الإداري المعتمد حاليًا على النتائج الرياضية التي يحققها النادي:

☐ إيجابي ☐ سلبي ☐ لا أدري

➢ **المحور الثالث: التوجيه الاداري**

14- يعتمد المسؤول في النادي على أسلوب الأوامر اللفظية في توجيه:

☐ نعم ☐ لا ☐ لا أدري

15- الاسلوب الذي تستخدمه الادارة للتأثير على الاعضاء:

☐الاقناع ☐ الاكراه

16- تقوم الإدارة بوضع برامج تحفيزية مناسبة:

☐ نعم ☐ لا

17- هناك تبادل للمعلومات من اجل فهم المهام الموكلة لك:

☐ نعم ☐ لا

18- تتلقى التعليمات والاوامر من :

☐ المشرف المباشر ☐ من عدة مصادر

19- هناك تواصل دائما بينك وبين المشرف المباشر :

☐دائما . ☐احيانا ☐نادرا

20- الطرق المستخدمة للتواصل:

☐عقد اجتماع ☐البريد الالكتروني ☐طرق اخرى

21- يقوم المشرف بشرح وبشكل تفصيلي الخطط والاهداف:

☐نعم ☐ لا

22- توجد متابعة إدارية مستمرة من طرف المسؤولين لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المسطرة:

☐ نعم ☐ لا ☐ لا أدري

23- لعمليات الاتصال الإداري المعتمدة داخل النادي تأثير على النتائج الرياضية:

☐ انعكاس إيجابي ☐ انعكاس سلبي ☐ لا أدري

➢ **المحور الرابع: الفعالية التنظيمية**

24- يحقق النادي الأهداف المسطرة في بداية الموسم:

☐يحقق ☐لا يحقق

25- توفر الادارة بيئة تنظيمية مشجعة للعمل بفعالية:

☐توفر ☐لا توفر

26- تستجيب ادارة النادي للتغيرات التي تحدث:

☐نعم ☐لا

27- تتحكم الادارة بشكل جيد في الامور داخل النادي:

☐تتحكم ☐لا تتحكم

28- يشعر الأعضاء بالرضا عن التنظيم داخل النادي:

☐راضى ☐غير راضى

29- تمتلك ادارة النادي كفاءة في استخدام الموارد المتاحة:

☐نعم ☐لا

30- يلتزم اعضاء النادي بالبرامج المسطرة:

☐يلتزم ☐لا يلزم

31- يسود روح التعاون والانسجام بين اعضاء النادي:

☐نعم ☐لا

32- يحقق النادي التميز في الاداء:

☐دائما ☐احيانا ☐نادرا

33- يسعى النادي إلى التطوير المستمر:

☐نعم ☐لا

مخطط الهيكل التنظيمي لنادي الرياضي اولمبيك بريان



امضاء رئيس النادي



مخطط الهيكل التنظيمي لنادي النجم الرياضي بريان



امضاء رئيس النادي

