

## الإدارة والتسيير الرياضي

(الإدارة الرياضية، الإدارة التربوية، مقارنة مفاهيمية)

Sports management and management (sports management, educational management, conceptual approach)

درويش يحيى<sup>1\*</sup>، ربيعي هشام<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة سوق أهراس (الجزائر)، y.derouiche@univ-soukahras.dz<sup>2</sup> جامعة أكلي محند أولحاج البويرة (الجزائر)، hicham.rebiai@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2022/09/15

تاريخ القبول: 2022/09/11

تاريخ الإرسال: 2022/06/21

## الملخص:

تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على موضوع الإدارة، هذه الأخيرة التي تشكل ركيزة وشريان أساسي لتنظيم القطاعات والمجالات الحياتية المختلفة على غرار الميدان الرياضي والإدارة التربوية في الوسط التربوي، وسنتطرق في دراستنا إلى الإدارة بصفة عامة ثم سنتطرق إلى التسيير الرياضي، كما سنتطرق إلى الإدارة الرياضية والإدارة التربوية وسنركز في دراستنا على المقاربات المفاهيمية للمحاور الأساسية ونتعمق في دراستنا لنحاول الإلمام بجميع جوانبها، ولتحقيق هدف دراستنا سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، التسيير الرياضي، الإدارة الرياضية، الإدارة التربوية.

**Abstract:**

Our study aims to highlight the subject of management, the latter, which is a key pillar and artery for the organization of different sectors and areas of life, such as the sports field and educational management in the educational center, and we will discuss in our study the management in general and then we will touch on sports management and educational management and we will focus in our study on conceptual approaches to the basic axes and delve deeper into our study to try to learn about all aspects of this study, and to achieve the goal of our study we will use the analytical descriptive approach.

**Keywords:** Management, Sports Management, Sports Management, Educational Management

## 1- مقدمة ومشكلة البحث:

يشهد العالم حركية نمو وتطور سريعة على جميع الأصعدة بالنظر إلى التطور العلمي والتكنولوجي الهائل والذي أصبح يميز المناخ العام للحياة، وهو ما يستدعي تجند كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتربوية والرياضية لمواكبة هذه التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة (شعيب و أحمد حكيم، 2020، صفحة 2)، وهو ما يستدعي على الأطراف الفاعلة في هذه القطاعات والنواحي الحياتية أن تكون المنظم والموجه والمراقب والمسير لهذه الحركية للوصول بها إلى الحد المطلوب من سقف الطموحات التي تسعى إلى تسهيل الحياة البشرية وتوفير كافة الظروف الحياتية وتخطيطها، وتشكل الإدارة أحد الركائز المهمة في نمو وتطور المجتمعات المعاصرة، ويرجع الفضل لها في إدارة وتسيير وتخطيط وتنظيم أعمال اليد العاملة أو الموظفين والعاملين مما يزيد من إنتاجية وفاعلية (رضا و خليفة، 2016، صفحة 2) وتحقيق نتائج أو إنتاج على اختلافه سواء اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا أو رياضيا أو ترويا ، ففي المجال والميدان الرياضي تسعى الإدارة الرياضية إلى تسيير البرامج الرياضية المسطرة من قبل الدول سواء من حيث تنظيم المسابقات للتعين على مستوى الهياكل والمنشآت الرياضية ومتابعة مردود الموظفين أو إلى إنجاز المشاريع الرياضية كالملاعب والمساحات الرياضية على مستوى الأحياء والأقطاب الرياضية والمراكز والقاعات الرياضية كما يتحقق ذلك أيضا بدور التسيير الرياضي الذي تتكفل جهوده مع القائمين على القطاع الرياضي في انخراط الشباب والفئات العمرية في النشاطات الرياضية وأيضا في مرافقة المواهب الرياضية من خلال إبراز قدراتها وتأطيرها لتحقيق نتائج على الأصعدة المحلية والإقليمية والقارية والدولية، وهذه تعتبر كلها مكاسب وثروة بشرية اجتماعية للدول بالإضافة إلى تحقيق مكاسب مادية اقتصادية تعود عائداتها على الدول، وعلى ذكر الثروة البشرية التي أشرنا لها فإن الدول بصفة عامة

تستثمر ميزانيات ضخمة عليها من خلال إنشاء المدارس وهنا نتطرق إلى الجانب التربوي الذي تشكل فيه الإدارة التربوية دعامة مهمة لاستمرارية المشروع التربوي للمؤسسات في الأطوار التعليمية المختلفة حيث تضمن الإدارة التربوية سلاسة هذه العملية وتحقيق الجودة التربوية التي ترتقي بالدول في مصاف مؤشر التنمية البشرية والتربوية.

وتتمثل مشكلة دراستنا في التعرف أكثر على الإدارة بصفة عامة و التسيير الرياضي والإدارة الرياضية والتربوية بصفة خاصة وعليه ماذا نقصد بالإدارة التسيير الرياضي الإدارة الرياضة والتربوية وما هي المقاربات المفاهيمية والنظرية المرتبطة بها؟

## 2- الهدف العام من الدراسة:

تحاول دراستنا التعمق أكثر نظرياً في موضوع الإدارة ومحاولة تقريب مفاهيمها كما تهدف أيضاً إلى محاولة البحث في الدراسات الحديثة المرتبطة بالموضوع تحاول دراستنا التأكيد على أهمية الإدارة والحرص على تطويرها لتحريك عجلة التنمية في مختلف المجالات على غرار المجال الرياضي والتربوي.

## 2-1- أهمية الدراسة:

- ❖ تسليط الضوء أكثر على المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بموضوع الإدارة، التسيير الرياضي، والإدارة الرياضية والإدارة التربوية.
- ❖ تحاول دراستنا تقريب الإطار النظري للمفاهيم الأساسية للموضوع.
- ❖ تتدرج دراستنا في تقريب الحقل النظري للمفاهيم الأساسية انطلاقاً من الأصول التاريخية للإدارة وصولاً إلى الدراسات الحديثة لها وفروعها المختلفة على غرار الإدارة الرياضية والإدارة التربوية.
- ❖ تتطرق دراستنا إلى جانب مهم في الإدارة وهو التسيير الرياضي حيث توضح آلياته ومهامه.

## 3- التحديد الإجرائي للمفاهيم الواردة في الدراسة:

المفهوم الأول: الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة أفراد المنظمة واستخدام جميع الموارد الأخرى للمنظمة لتحقيق الأهداف المحددة لها، كما يعرفها "فريدريك تايلور" بأنها المعرفة الصحيحة لما تريد من الموظفين أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعملون بأحسن طريقة وأرخصها" (عبد، 2011، صفحة 33)

ويستخلص الباحثان: أن الإدارة هي المسؤولة على التخطيط والتنظيم والتنسيق داخل المؤسسات والهيئات للوصول بها إلى تحقيق نتائج والسير الحسن لهماكلها.

المفهوم الثاني: التسيير هو كمسايرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة معرضة لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق. (صديق، صفحة 07)

إذن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما تعلمه التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة، كما يعنى باستناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية وتعمل على توصيل الخطة.

ويستخلص الباحثان: يقصد به عملية تسيير للمهام والواجبات والأعمال المسندة لموظفي الإدارة للسير على منهجها وتنفيذ البرامج المسطرة والمعدة مسبقاً.

المفهوم الثالث: الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة مجهودات أفراد المؤسسات الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات. (الغني، 2016، صفحة 9)

ويستخلص الباحثان: هي اللجنة الأساسية في إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية حيث تعمل على الإشراف على المهام الإدارية بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم.

المفهوم الرابع: الإدارة التربوية لا تختلف في مفاهيمها عن الإدارة بشكل عام إلا أنها تطبق في سياق تربوي، فالإدارة هي الإدارة في أي ميدان تكون فيه، ولا

تختلف عن بعضها إلى في مضمون عمل المؤسسة التي تديرها، فهناك جملة مبادئ، وأسس وقواعد يحتكم إليها رجل الإدارة سواءً أكان يدير مصنعاً أو مستشفى، أو شركة أو مدرسة، والفارق كما أشرنا هو في مضمون عمل المؤسسة المدارة، فمدير المصنع مثلاً معني بالآلات، أما مدير المدرسة فمعني بالمعلمين والطلبة والمناهج وأولياء الأمور.

ويستخلص الباحثان: هي الجهاز المسؤول على السير الحسن لأداء المؤسسات التربوية ومرافقة كل مكونات هذه المؤسسات لتحقيق النتائج التربوية المرجوة.

#### 4- الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

##### 4-1- الطريقة والأدورات:

##### 4-1-1- المنهج المتبع:

- إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات والإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا، إذ يعتمد على اتصال الباحث بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل لذا استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي حيث سنقوم بوصف موضوع الإدارة وتحليله من جميع النواحي.

##### 4-1-2- خطة الدراسة: تتضمن دراستنا المحاور الأساسية التالية:

##### 1- نبذة تاريخية حول الإدارة:

##### 2- الإدارة:

##### 3- التسيير الرياضي.

##### 4- الإدارة الرياضية:

##### 5- الإدارة التربوية.

##### 4-2- نبذة تاريخية حول الإدارة:

4-2-1- الإدارة في العصور الوسطى : ظهرت الإدارة الإقطاعية في العصور الوسطى بعد سقوط الدولة الرومانية و تخلخل الأمن مما أدى إلى

لجوء العامة ذوي السلطة و النفوذ طلبا لحماية الرزق نتيجة للسرقات و القتل و النهب و قد كان التنظيم الإقطاعي هرميا مع تدرج تنازلي للسلطة و يأتي في قمة الهرم الإقطاعي مالك الأرض.

**4-2-2- الإدارة في المسيحية :** لم يكن انتشار المسيحية لكي تعم أرجاء الأرض و هي ثمرة من ثمار الفكر الإداري المنظم فلقد اجتمع الرسل الإثنا عشر من تلاميذ المسيح مع القديسي بولوس و يعقوب في مدينة أوشليم و ووضعا التعاليم الجامعية التي ينبغي أن تلتزم بها الكنيسة.

**4-2-3- الفكر الإداري في الإسلام:** لقد انفرد القرآن الكريم دون سائر الكتب السماوية بتنظيم سنون الدين و الدنيا و وضع أصول العلاقات بين الأشخاص بين الشخص و نفسه بين الشخص و بيته بين الشخص و خالقه الله عز و جل فهو كتاب جامع، فيه علاوة على ما يتصل بشؤون الدنيا من كليات و جزئيات. أما سمة النبي صلى الله عليه و سلم فان فيها الكثير بما يتصل بالمبادئ الإدارية القومية فقد أرسله الله سبحانه و تعالى بالهدى و دين الحق ليظهره على الدين كله ففي أحاديث الرسول صلى الله عليه ما وسلم يدلنا على كيفية إدارة الدولة الإسلامية.

**- الأسس الإدارية للدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم:**

في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم : لقد تكون أول مجتمع إنساني عندما هاجر الرسول صلى الله عليه و سلم إلى المدينة المنورة و هناك أرسى قواعد دولته على أسس إدارية هي:

-توفير جو الاطمئنان بين المهاجرين و الأنصار.

-أرسى النظام المالي للدولة فحدد مصادر الدخل (الزكاة . الجزية . الغنائم)

**- في عهد الخلفاء الراشدين :** لقد سار الخلفاء الراشدين على عهد الرسول عليه الصلاة و السلام من بعده مما أدى إلى توسيع الدولة الإسلامية و بلورة المفاهيم الإدارية في عهد عمر بن الخطاب و ذلك عند إنشاء (الدواوين و

البريد و الجند و الخراج ) و تعيين الولاة على الولايات بإرساء قواعد الرقابة الشعبية و التنفيذية. (البويرة، 2013)

#### 4-3- الإدارة:

#### 4-3-1- مبادئ الإدارة:

تتمثل في العديد من المبادئ نكتفي بشرح البعض منها:

- **مبدأ تقسيم العمل:** ويعني بذلك إناطة الأعمال وفق الاختصاصات المحددة بما يضمن أداء أفضل يمتاز بالدقة وقلّة الأخطاء ويعد الغرض الأساسي من هذا المبدأ هو تحسين أداء العمال ورفع إنتاجية الأفراد ومثال على ذلك لا يجوز تكليف اختصاص التربية الرياضية باختصاصات تجارية أو صناعية مثلما ولا يجوز العكس تماماً، ويمكن أن يستفاد من هذا المبدأ في المؤسسات الرياضية المختلفة عند توزيع الواجبات على منتسبيها كما يمكن أن يستفاد المدرس أو المدرب من هذا المبدأ عند تحديد واجباته التدريبية مع المساعدين وكذلك عند رسم خطته التنافسية وتوزيع الأدوار على اللاعبين بحيث يكلف كل لاعب بالواجب الذي يتلاءم مع قدراته.

- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** تمثل إعطاء الأوامر والصلاحيات لتحقيق هدف معين أو الحق في إصدار الأوامر إلى الغير والقوة التي تعمل على الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم.

وتعد السلطة الرسمية مكتسبة من موقع الأفراد في التنظيم أما المسؤولية فتعني الحق في متابعة ومحاسبة المرؤوسين عن أداء واجباتهم ويجب أن تكون هناك موازنة بين السلطة والمسؤولية في إدارة المؤسسة ومثال على ذلك يقوم مدير المؤسسة الرياضية المعينة بتنفيذ القرارات المختلفة الصادرة من الجهة الإدارية التي ينتمي إليها وإذا لم تكن له السلطة التي تمكنه من تنفيذ مسؤولياته فإنه سيكون عاجزاً عن تنفيذ واجباته الإدارية بالشكل الذي يساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- مبدأ وحدة الأوامر: إن وحدة مصدر الأوامر الذي يقود العمل بشكل عام أمر ضروري إذ أنه يعبر عن يساهم في وضوح التبعية والقيادة إضافةً إلى أنه يبعد عن الازدواجية بالقرار والذي يساهم في تشتت التبعية وبعثرة الجهود بحسب رغبات مصادر القرار المختلفة والمتضادة في بعض القرارات، فلو أخذنا مثلاً لفريق رياضي فيه مشرف فريق وإداري ومدرب ومساعد مدرب وكان اللاعبون لا يعرفون مما يأخذون تعليماتهم من الذين تم ذكرهم فيما يخص الجوانب الإدارية والفنية فإن ذلك سيساهم في خلق جو من المشاكل وسط الفريق قد يصل إلى حد التقاطع في التعليمات مما يساهم في الفشل من تحقيق الأهداف المطلوبة.

- مبدأ النظام: يعد هذا المبدأ الأساس في سير أي عمل بالاتجاه الصحيح كونه كفيل بسير المجموعة العاملة على المنهج المخطط الذي يجب أن يسير عليه الجميع لأنه الكفيل بوصول المؤسسة إلى الهدف المطلوب وبعبارة أخرى من الصعب على العملية الإدارية تحقيق أهدافها، ومثال على ذلك المنهج الذي تتبعه إدارة المؤسسة الرياضية أو النادي في توقيات التدريبات وضوابط التعامل مع الأفراد.

- مبدأ المركزية:

قد يفهم من المركزية أنها تركز القرارات في شخص واحد أو جهة واحدة وهذا غير صحيح حيث أنها تمثل مركزية القرار والمسؤولية لكل فرد في ضوء الواجب المكلف به ولا يجوز التجاوز على حدود مسؤولياته، ولو أخذنا نادي رياضي مثلاً فإن المركزية تتجسد في مسؤوليات محددة لرئيس النادي وللمجلس الإدارة ولكل إداري مهمة مكلف.

- مبدأ وحدة التوجيه:

ويقصد به أن تجمع الأنشطة التي تعمل على تحقيق هدف واحد في خطة إشراف واحدة وذلك كي يكون أكثر فاعلية ويعد التوجه الصحيح هو سمة

المشرف أو المدير الناجح كي يكون قياديًا فعالاً في مجال عمله وتحديد التوجيه في جهة محددة تمتلك القدرة على التوجيه الصحيح يكون أكثر في تحفيز وإرشاد المرؤوسين.

#### - مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

وتعني أن اهتمامات الفرد أو مجموعة الأفراد في العمل على اهتمامات المؤسسة التي هم جزءاً منها وتطويع المصلحة الخاصة مع المصلحة العامة لصالح العمل ولا يكون هناك تقاطع بينهما، ومثال على ذلك فلو كان مشرف فريق رياضي معين يعلم كمية الوفرة المادية المتيسرة للمؤسسة الرياضية ويقدم وعود للاعبين بمعسكرات خارجية بالغة الكلفة لغرض كسب أصوات اللاعبين كمصلحة شخصية ولكن بإمكانه أن يطلب نفس الطلب ولكن في أماكن يمكن تتكفل المؤسسة بتسديد نفقاتها.

#### - مبدأ مكافأة الموظفين:

يجب أن تكون قيمة المبالغ المدفوعة للعاملين في المؤسسة تتناسب مع ما يقومون به من أعمال بدرجة يشعر بها الجميع بعدالة القرار في المؤسسة وذلك سيكون له مردوداً إيجابياً في تحفيز العاملين على الإبداع وتقديم أفضل ما يمكن، ولا بد أن تحرص المؤسسة على تقديم أفضل الإمكانيات المادية والمعنوية بالإضافة إلى ما هو مخصص بشكل ثابت وذلك تحفيزاً وتدعيماً لروح العمل المثابر.

#### - مبدأ المساواة:

ويعني عدالة المعاملة الإنسانية من جميع المرؤوسين إذ أن المساواة لا تقتفي بتساوي الأجور النقدية التي تدفع للعاملين وعلى سبيل المثال مدرس التربية الرياضية الذي يركز في اهتمامه أثناء الدرس على أحد الطلبة أو مجموعة محددة منهم دون الآخرين فإن ذلك سيفقد الدرس مبدأً أساسياً في وصوله إلى الهدف المحدد له.

### - مبدأ روح التعاون:

يعد هذا المبدأ ركيزة أساسية لنجاح أي عمل أو نشاط لا سيما الجماعي منها إذ أن شعور الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المجموعة يكسبه حرصًا ليكون بأقصى درجات المسؤولية لإنجاح عمله وبالتالي عمل المجموعة ومثال على ذلك فإن اللاعب في الفريق الرياضي الذي يشعر بأنه جزء من خطط الفريق سوف يتصرف بأسلوب تعاوني مع زملائه اللاعبين في الفريق للوصول إلى أفضل نتيجة في نهاية المنافسة.

### - مبدأ المبادرة:

تعد المبادرة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق أفضل انجاز وتأتي المبادرة من الأشخاص المعنيين بالعمل الفردي أو الجماعي عندما يكون هناك شعور بأنه جزء من الخطة الموضوعة لانجاز العمل تتمثل بمشاركته بإبداء الرأي أو الملاحظات عند التخطيط وعلى العكس من ذلك يكون من الصعب على الأشخاص أن يبادروا دون أن يشعروا بأنهم أصحاب العمل والمشاركين في وضع خطط انجازه، وكلما كانت روح المبادرة عالية بين العاملين في المؤسسة العاملة تكون قد اقتربت أكثر إلى مواصفات المؤسسة الفعالة والمتمثلة بالثقة والتعاون والأداء المتميز.

### - مبدأ تدرج السلطة:

يساهم هذا المبدأ في سير العمل بانسيابية لأنه يجعل كل شخص يعرف واجباته المحددة ضمن المؤسسة والجهة المباشرة التي يتصل بها في سلم المسئولة، ويتكون من سلسلة المراجع الإدارية التي تتفاوت في المسؤوليات والصلاحيات المخولة لكل منها فالمدرب يعرف مشرف الفريق والمشرف يعرف رئيس النادي ورئيس النادي يعرف صلاحيته ضمن مجلس الإدارة.

### - مبدأ استقرار العمالة:

يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ العمل الإداري حيث أن استقرار العاملين في الواجبات المكلفين بها من قبل الإدارة المسؤولة يؤدي إلى تراكم خبرة الأداء بالإضافة إلى التطوير المستمر للكادر من قبل الإدارة لكن شعور العاملين بعدم الاطمئنان للاستمرار بأداء أعمالهم ضمن المجال الذي يعملون فيه سيكون عامل سلبي في مستوى دافعية العاملين أثناء أداء واجباتهم وسيؤدي إلى عدم استقرار العمل والعاملين معاً، فتغيير مدرب الفريق المستمر بعمله بشكل جيد لأن رئيس النادي لا يستلطفه بعد ترفه على اللاعبين وتوطيد علاقة اجتماعية طيبة معهم وقطع شوطاً من العمل المتميز والناجح معهم لفترة من الزمن.

- مبدأ الترتيب:

يمثل هذا المبدأ الشكل الظاهري الذي تظهر به إدارة المؤسسة ويشمل الترتيب كل من الأفراد والمعدات والسجلات وكل ما يرتبط بعمل المشروع وهو ما يساهم بشكل كبير في مساعدة الإدارة في إنجاز أعمالها ويعمل الترتيب على الاقتصاد في الوقت والجهد والمال. (الحسيناوي، 2014، ص 32، ص37)

4-3- التسيير الإداري:

4-3-1- عناصر عملية التسيير:

- التخطيط الرياضي: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقيع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

- التنظيم الرياضي:

يعرف التنظيم الرياضي على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل للمهام والصلاحيات.

- التوظيف الرياضي:

يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الهيئة الرياضية.

- التوجيه الرياضي:

إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف الهيئة الرياضية.

#### - الرقابة الرياضية:

الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء الهيئة الرياضية وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا. (الدين، 2010، صفحة 23)

#### 4-3-2- أنواع التسيير: (أحمد، 2016/2017)

ينقسم تسيير المجموع العقاري للمنشآت إلى:

#### - التسيير المباشر:

هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانيات مادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخصاً من أجل تسيير أشغال الصيانة والمتابعة.

- **التسيير غير المباشر:** هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة، والذي فيه مسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة، وهو يراقب ويوجه.

- **التسيير المشترك:** ويدخل في هذا النوع مسيرين أو أكثر، وهذا على حساب الإمكانيات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق.

- **التسيير غير المشترك:** هو التسيير الذي يقوم به مسير واحد بوسائله ويدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى.

#### 4-3-3- أنواع المسيرين: ينقسم المسيرين في الإدارة إلى قسمين هما:

- **مسيرين غير عموميين:** مثل الوكالات العقارية، الجمعيات، المنظمات.

- **مسيرين عموميين:** مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، المؤسسات الرياضية. (وأخرون، 2001، صفحة 09)

#### 4-4- آليات التسيير:

- التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهو جوهر مهمة المسير.

- الوظيفة التسييرية مستمرة تساير مختلف الوظائف الأخرى، من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتباره جزءاً من العملية التسييرية.
  - يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية، فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط ولا يمكن اعتبارها أنها تنتهي عند الرقابة.
  - تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط.
  - كذلك أن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضاً علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل وتطبيقاتها ينتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه. (حيدر، 1994، صفحة 10)
- 4-5- أهداف التسيير:** (أحمد، 2017/2016) من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي:
- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء البرنامج في البرنامج الإنتاجي.
  - إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، استعمالاً عقلاً وبدون تبذير أو نقص.
  - إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.
  - تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن.
- (حيدر، 1994، صفحة 11)

#### 4-6- الإدارة الرياضية:

- مكونات الإدارة الرياضية: لقد حلل الإداري الأمريكي Kanz الإدارة الرياضية فوجد أنها تتكون من أربع مكونات أساسية هي:
- ♦ العامل البشري، الذي يستدعي العمل الجماعي.

◆ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.

◆ القائد الإداري.

- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية: (أحمد، 2016/2017)

لقد أشاد الإداري الأمريكي Kanz بأن الإدارة الناجحة تعتمد على مايلي:

- المهارات الفنية: لقد وصفها بأنها التفهم الكامل، والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.

- المهارات الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضاً، وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وجيد.

- مهارات الاستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة، وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض. (ابراهيم، 2002، صفحة 52)

5- الإدارة التربوية:

5-1- خصائص الإدارة التربوية:

- ضرورتها الملحة **Crucial importance**: إذ من المعروف أن عماد نهضة الشعوب وتقدمها هو التعليم، فالتعليم هو الذي يعتمد على تعمق الوعي، وهو الذي يزود بالمعرفة والقدرات والمهارات، وحيث أن الإدارة التربوية هي المسؤولة عن إدارة وتوجيه النظام التربوي فإنها والحالة هذه تكتسب أهمية حاسمة لا يمكن الاستغناء عنها.

- المنظور الجماهيري **Public visibility**: والمقصود هنا هو أن ما تقوم به الإدارة التربوية هو محط اهتمام جميع الناس وموضوع متابعتهم إذ ليس هناك ما هو أهم لكل إنسان من أبنائه فتربية الأبناء وتأهيلهم وتزويدهم بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من صناعة مستقبلهم هو الهم الأول لكل فرد

في المجتمع، ومن هنا لا عجب إذ رأينا قطاعاً ما من المجتمع يهتم بما يجري في مصنع ما أو مستشفى ما أو شركة ما، ولكن جميع أبناء المجتمع مهتمون بما يجري بشأن تربية أبنائهم.

- **تعقد الوظائف Complexity of functions:** إن العمل التربوي الذي تديره وتشرف عليه الإدارة التربوية هو عمل معقد ومتشابه بطبيعته فتعليم التلميذ مثلاً عمل تتداخل فيه عوامل كثيرة مثل المعلم والمنهاج والبيئة المدرسية، فضلاً عن دافعية التلميذ نفسه، فأداء المعلم مثلاً عمل تتداخل فيه متغيرات كثيرة مثل أسلوب مدير المدرسة، ومستوى التلاميذ، وسوية المنهج المعتمد، ومدى انسجام جماعة المعلمين وغيرها. (الطعاني، 2016، صفحة 18)

- **ضرورة العلاقات الإنسانية Necessity of human relations:** إن الإدارة التربوية تعمل في جو من العلاقات الإنسانية بحكم أنها تدير «مؤسسة بشرية» وترمي «إلى تربية إنسان» ولا يتم هذا بالضرورة إلى في جو إنساني يسوده الاحترام والتقدير والتفهم والانفتاح، وليس معنى هذا بالطبع أن المؤسسة التربوية تخلو من «علاقات العمل»، ولكن المقصود بالضبط هو أنه حتى في إطار علاقات العمل لا بد أن يكون هناك حرص على وجود وتنمية علاقات إنسانية صحيحة وإيجابية تسهم في بناء شخصية إنسان صالح، وبناء، وفاعل، ومنتج.

- **التنمية المهنية Professional development:** إن العاملين في الميدان التربوي وبالذات المعلمين يجب أن يكونوا مهنيين (مسلوكياً) فضلاً عن تأهيلهم المعرفي العام، والتخصصي الدقيق لما للعمل التربوي من خصوصية وأهمية، وحيث إن الإدارة التربوية هي المسؤولة عن هذه التنمية المهنية وإدامتها لجميع العاملين في الميدان التربوي فإنها تضطلع بمسؤولية كبيرة تتطلب منهم أن يكونوا مواكبين لما يجد في عالم العلم والمعرفة والتأهيل من

جهة، ومستشعرين لاحتياجات العاملين معهم وصولاً إلى برامج تنمية مهنية حقيقية مستجيبة لمتطلبات العمل التربوي فعلاً.

### - صعوبات القياس والتقييم Measurement and evaluation

**difficulties:** إن من المعروف أن قياس وتقييم نتائج العمل التربوي غاية في الصعوبة، فهل من السهولة بما كان مثلاً أن نقيس مدى اكتساب التلميذ لقيمة المواطنة مثلاً؟ هل من السهولة بما كان أن نقيم مدى استفادة المعلم من دخول برنامج تدريبي ما؟ وهل من السهولة بمكان أن إنهاء الطالب للمرحلة الأساسية (10 سنوات) يؤهله ولو بالحد الأدنى لدخول سوق العمل؟ إن الإجابات على الأسئلة السابقة هي بالسلب قطعاً ولو أن ذلك لا يعني بالطبع أن تعفي الإدارة التربوية نفسها من اعتماد الأساليب العلمية المعتمدة في القياس والتقييم لقياس وتقييم كافة نتائج العمل التربوي لو بصورة معقولة وصولاً إلى التصويب بل والارتقاء بمستوى الأداء.

- **ضبط النوعية Quality Control:** إن الإدارة التربوية ليست مسؤولة عن تخريج أعداد من التلاميذ فقط، ولكنها مسؤولة أمام المجتمع عن تخريج «مستوى» أو «نوعية» من التلاميذ الواعين، المؤهلين، المنتجين القادرين على المساهمة الفاعلة الإيجابية في بناء أوطانهم ومجتمعاتهم. (الطعاني، 2016، صفحة 19)

**6- مستويات الإدارة التربوية:** يستخدم مستوى الإدارة التعليمية ليدل دائماً على مسعى الإدارة التربوية النظامية وبصورة موجزة ولذا فإن الإدارة التعليمية تشير إلى جميع الجهود الإدارية المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية التابعة للنظام التعليمي بمستوياته المختلفة: المستوى القومي، والإقليمي، والمحلي الإجرائي، إلا أنه يمكن تقسيم هذه المستويات إلى ثلاثة: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- **الإدارة العليا:** ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى القومي والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم وتقع في عاصمة الدولة ويتولى رئاستها وزير يتم تعيينه كغيره من وزراء الدولة بقرار من رئيس الدولة ويعاونه في إنجاز أعماله مجموعة كبيرة من رجال التربية والتعليم في ديوان الوزير مثل الأمين العام للوزارة، والمدراء العاملون، ومستشارو لمواد الدراسية.

- **الإدارة الوسطى:** ويقصد بها أنواع الإدارة التي تمارس على المستوى الإقليمي وتأخذ مسمى مديريات التربية والتعليم وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشابه ما يوجد في ديوان الوزارة إلى حد كبير ولكن في شكل أصغر حجماً وأقل تعقيداً. (رزق، صفحة 28)

- **الإدارة الدنيا:** وهي الإدارة على المستوى الإجرائي، ويقصد بها أنواع الأجهزة الإدارية التي تمارس الوظائف والممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وهي ما تسمى بالإدارة المدرسية. (رزق، صفحة 29)

**خاتمة:**

من خلال ما تطرقنا له في دراستنا وما أشرنا إليه من محاور أساسية للدراسة، يستنتج الباحثان أن الإدارة كمصطلح مصطلح قديم شهد تطور عبر حقب زمنية مختلفة وصولاً إلى المفهوم العصري المتداول حالياً، كما نستنتج أن أي مجال من المجالات الحياتية للمجتمعات والدول لا تسلك طريق النمو و التطور إلى باعتمادها على دور الإدارة في إدارة تنظيم تسيير وتخطيط المهام والوظائف لتحقيق نتائج إيجابية على جميع الأصعدة، نستنتج أيضاً أن دور الإدارة في القطاع الرياضي دور واضح لا يمكن تجاهله وما النتائج المحققة ميدانياً إلى دليل على الاحترافية الإدارية في العمل، نستنتج أيضاً أن تحقيق وثبة في الجانب التربوي لا يكتمل إلى بتضافر جهود الإداريين الذين يرافقون الهيئة التربوية لإعداد أجيال صاعدة تمثل عماد المجتمع.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج نتقدم بمجموعة من التوصيات:

- ◆ إنشاء معاهد متخصصة في الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية والتربوية بصفة خاصة.
- ◆ برمجة التكوين المستمر للطواقم الإدارية في القطاعات المختلفة منها القطاع الرياضي التربوي لمواكبة مستجدات التطور الإداري عالمياً.
- ◆ خلق مناصب شغل إدارية للكفاءات المؤهلة لذلك كل حسب اختصاصه وخاصة في القطاع الرياضي.
- ◆ دمج الإداريين في مناصب شغل دائمة لضمان مردود كبير في العمل.
- ◆ تحسين الوضعية المهنية والأجور للعمال الإداريين.
- ◆ عصرنة الإدارة على المستوى الوطني لمواكبة مؤشرات التطور العالمي.

### قائمة المراجع والمصادر:

#### 1 الكتب:

1. أحمد بطاح، حسن الطعاني. (2016). الإدارة التربوية رؤية معاصرة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الفكر.
2. بواب رضوان. (2015/2014). محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية السنة الثالثة علم إجتماع التربية. جبجل، جامعة محمد الصديق بن يحي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
3. حسام سامر عبده. (2011). الإدارة الرياضية الحديثة. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
4. سلمان عكاب الجنابي، وعلي حسين الحسيناوي. (2014). الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية (الإصدار 1). عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

5. عصام بدوي. (1991). الإدارة في الميدان الرياضي (الإصدار 1). القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
6. فاروق عباس حيدر. (1994). تخطيط المدن الكبرى والقرى (الإصدار 1). الدار الجامعية للنشر.
7. محمد رفيق الطيب. (1995). مدخل إلى التسيير (الإصدار 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
8. مروان عبد المجيد ابراهيم. (2002). الإدارة والبطولات والمنافسات الرياضية (الإصدار 1). عمان: دار الفكر.
9. نعان عبد الغني، ولطيفة عبد الله شرف الدين. (2010). الإدارة الرياضية (الإصدار 1). مملكة البحرين: وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر.
10. يوسف صديق. القيادة والتسيير والتباين التكاملية. جريدة النبا (271)، 07.

## 2 المجالات والدوريات والصحف:

1. (2006). مجلة علوم التربية (3).
2. مخلفي رضا، و قندوز الغول خليفة. (2016). علاقة الاتصال الإداري بالمسار المهني للإطارات الرياضية -دراسة حالة ميرية الشباب والرياضة لولاية الشلف-. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (1)، 2.
3. معزوز شعيب، و عمران أحمد حكيم. (2020). مساهمة ممارسات إدارة الوارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (9)، 2.
4. نعمان عبد الغني. (2016). هندسة عمليات الإدارة الرياضية في ضل مقتضيات العولمة. مجلة التفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (1)، 9.

## 3 المذكرات والأطروحات:

1. حجاج أحمد. (2017/2016). انعكاسات التسيير الإداري للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضي. البويرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، الجزائر: جتمعة أكلي محند أولحاج.

2. دحاني مراد وآخرون. (2001). مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس تسيير. المسيلة، قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

#### 4 القواميس والمعاجم:

1. دنيال ريغ. (1983). معجم عربي فرنسي. مكتبة لاروس.

#### 5 مواقع الأنترنت:

1. البويرة. ع. م. (2013, 01 31). stapsbouira.yoo7. Consulté le 05 06, 2022, sur stapsbouira.yoo7: <https://stapsbouira.yoo7.com/t122-topic>