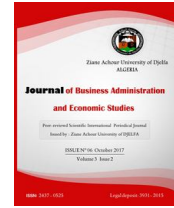




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

آليات مساهمة الوظائف الإدارية في نجاح تسيير الإدارة الرياضية

Mechanisms of the contribution of administrative functions to the success of the management of sports management

هزريشي سليمان ، Hazerchi Slimane^{1*} ، slimaneeps@gmail.com

¹ أستاذ محاضر أ ، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/26

تاريخ الإرسال: 2021/10/12

الكلمات المفتاحية

ملخص

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى كيفية مساهمة الوظائف الإدارية في نجاح الإدارة الرياضية ، و لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته ، تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات هي مجموعة الأسئلة المترابطة لطريقة منهجية . كما استعمل المعالجة الإحصائية كأحدى أدوات البحث الأساسية ، فقد اعتمد الباحث على طريقة كاف تربيع "كا²" و استخلص نتائج الفرضيات في تحقيقها في نهاية البحث .

الإدارة . التخطيط .
التنظيم. التوجيه المراقبة.
الإدارة الرياضية

تصنيف JEL: G32 ؛ L22

Abstract

This field study aims at how the administrative functions contribute to the success of sports management, and the researcher relied on the descriptive approach in his study. He also used statistical treatment as one of the basic research tools. And the results of the hypotheses were extracted at the end of the research.

Keywords

management.
planning.
Organization .
guidance.
Watching.
sports
management

JEL Classification Codes : G32 ; L22

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: slimaneeps@gmail.com

1. مقدمة:

تطور مفهوم الإدارة وتعددت المداخل لدراستها وتزايدت أهميتها مع التقدم التكنولوجي الذي عاصر سنوات القرن العشرين كما أصبح للإدارة بأنواعها إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة بها ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية والتمرس في فنونها إن علم وظائف الإدارة الرياضية يستمد مادته من كل العلوم الإنسانية ويشتق منها ما يمكن أن يتكامل مع طبيعة وجوهر العملية الإدارية الرياضية . و عليه فإن هذه الوظائف الإدارية في تطور مستمر وهذا ما جعل الباحث يطرح إشكالية الدراسة كالتالي :

الإشكالية :

- ما مدى مساهمة الوظائف الإدارية في نجاح تسيير الإدارة الرياضية ؟
الأسئلة الجزئية:

- هل تعتمد الإدارة الرياضية على آلية واضحة للتخطيط في تسيير شؤون إدارتها ؟
 - ما مدى إتباع الإدارة الرياضية على أسس علمية في تنظيم عملها؟
 - هل الإدارة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الإداري؟
- أ- الفرضية العامة:

- التحكم في الوظائف الإدارية يؤدي إلى نجاح التسيير الجيد للإدارة .

ب- الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط المستقبلي أثر إيجابي على نشاطات الإدارة الرياضية.
- الأسس العلمية تؤثر على التنظيم المحكم في الإدارة الرياضية.
- للتوجيه دور في مساهمة رفع مستوى الإدارة الرياضية

-أهمية الدراسة:

إن أهمية اختيار الموضوع فرضه واقع الملاحظة الميدانية التي يجسدها إداريو المنشآت الرياضية أثناء العملية الإدارية و التي تحظى بالاهتمام خاصة في عصرنا الحالي كونها تعتبر سبل التقدم والتطور في المنافسات الرياضية ، وبما أن الإدارة جزء لا يتجزأ من هذه العملية فلا يمكننا عزلها كونها محور العملية وعمودها وقد نقف مليا عند أهم الوظائف الإدارية والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي لا يقل دورها عن باقي الأعمال الإدارية الأخرى، فهي التي تحدد النتائج الرياضية وصيغتها.

- أهداف الدراسة:

أ- أهداف على المستوى النظري:

معرفة الأسس النظرية للوظائف الإدارية بالإضافة إلى كيفية مساهمتها ودورها في نجاح العمل الإداري الرياضي

- التطرق إلى أهم المدارس الإدارية الحديثة وكيفية مساهمة كل منها في تطور الوظائف الإدارية

- كشف الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات

ب- أهداف على المستوى التطبيقي:

- إجراء استطلاع ميداني يكون بمثابة إطلالة على الواقع العملي للإدارة الرياضية كعينة مختارة تكون دليلا بسيطا عن مجتمع الإدارة الرياضية الجزائرية.

- الكشف عن مدى نظرية الإدارة الرياضية بحقيقة الوظائف الإدارية وكذا مدى مساهمتها لتحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي.

- مدى تطبيق الإدارة الرياضية للوظائف الإدارية بطريقة علمية ومنهجية .

- تحديد المفاهيم الأساسية:

أ- الإدارة: (المقصود، 1998) الإدارة المشتقة من الكلمة اللاتينية - ADMINISTRATION- والتي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.

ب- التخطيط : ويعني تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته .

ج- التنظيم: (علي ك، 1984) ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف.

د- التوجيه: وتعني تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمنظمة تجاه الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال القيادة والحوافز والاتصالات .

هـ- الرقابة: وتعني التأكد من مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعة ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف.

و- الإدارة الرياضية: هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات الأفراد في المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد وتحقيق الأهداف المحددة .

II. طبيعة الإدارة

التعاريف التقليدية (شرف، 1997) : عرفت الإدارة بأنها : مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف، من خلال الآخرين (أي بمشاركة الآخرين)، إلا أن هذه التعاريف تضمنت: أن من له الحق في الإدارة (المدير) تكون له سلطة التوجيه للآخرين بنية تحقيق الأهداف، وأن هذا الحق يستمد من المركز الإداري الرسمي الذي يشغله المدير على الهيكل التنظيمي عن الأنشطة الإدارية تمارس داخل إطار وحدود المنظمة دون النظر إلى البيئة المحيطة بها.

- التعريف الحديث للإدارة : تطور تعريف الإدارة نتيجة لظهور نظريتين حديثتين أثرتا في الفكر الإداري أثرا جوهريا هما: نظرية القيادة: والتي تنادي بان التوجيه الفعال لجهود الآخرين لا يتوقف على ما يتمتع به الفرد من سلطات مكتسبة، من مركزه في التنظيم، ولكن على ما يتمتع به القائد الإداري كفرد من قوة التأثير تجعل الآخرين يقبلونه كموجه لجهودهم، ومحفز يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة التي من خلالها تتحقق أهدافهم الشخصية.

تطور الفكر الإداري: مدارس الفكر الإداري :

- الفكر الإداري الكلاسيكي: وتضم هذه المدرسة الاتجاهين الفكريين التاليين (العبيدي، 1997):

أ - الإدارة العلمية. ب - الإدارة البيروقراطية.

أولا- الإدارة العلمية : قامت المدرسة العلمية على المرتكزات التالية:

أ - وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية.

ب- البحث العلمي .

ج- تقسيم العمل.

د- وضع قواعد وأصول علمية.

هـ- تطبيق الأسلوب العلمي .

و - التركيز على أهمية التوجيه.

ثانيا- الإدارة البيروقراطية (الشافعي، 1999): تتكون البيروقراطية من مقطعين هما Bureau وتعني مكتب و Craty تعني سلطة معني Bureaucracy سلطة المكتب اكس فيبر (1864-1920) Max weber **خصائص البيروقراطية المثالية التي دعا إليها ماكس فيبر (الساعاتي، 1997):**

أ- التحديد الدقيق لأهداف وسياسات.

ب- الخدمة العامة.

ج- تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص.

د- تتميط الأنشطة الخاصة بالعمل.

هـ- تدرج الوظائف في مستويات السلطة.

و - تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة.

ز - الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة .

ح- وضع نظام خدمة للعاملين في المنظمة.

ط- السرية والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

ك- مركزية السلطة في اتخاذ القرارات أو تعديلها

- الفكر الإداري السلوكي : (حليمة، 2004)

- مدرسة النظام التعاوني : تشتر برنارد 1886-1961

- مدرسة الدافعية : يرى 1861-1935 Rudolf.sterner يرتكز عليها مفهوم الدافعية:- الحافز - الدوافع - الحاجة

- المداخل الجزئية في الفكر الإداري (حليمة، 2004):

أ - مدرسة اتخاذ القرارات. ب- المدرسة الكيفية في الإدارة ج - المدرسة التجريبية: Ernestd

وظائف الإدارة (سليمان، 2014):

تحقيق أي عمل جماعي يتم من خلال قيام بمجموعة من عمليات الإدارية وذلك من أجل الاستخدام الفعال للموارد المادية وغير المادية المتاحة، ويتم ذلك عن طريق مجموعة من أنشطة المنسقة لتحقيق ذلك، وتسمى هذه الأنشطة بوظائف إدارية كما يسميها البعض بوظائف المدير . وسنتناول والوظائف الإدارية الأربعة بإيجاز: الوظيفة الأولى: التخطيط: عملية التخطيط لا بد أن تتطوي على اتخاذ القرارات، ولكن عملية اتخاذ القرارات قد لا تتطوي على أي تخطيط بالمرّة، وسنحاول دراسة التخطيط بجوانبه.

تعريف التخطيط: هناك من يعرف التخطيط بأنه: (التقرير سلفاً لما يجب عمله، وكيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به). كما يعرف التخطيط على: (أنه عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدماً لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف محددة مستعنيين بسياسات وإجراءات والقواعد وإستراتيجيات موضوعية من قبل الإدارة العليا)

أهمية التخطيط (سليمان، 2014):

نحاول توضيح أهمية التخطيط كالتالي:

أ- يحدد للمنشأة الوجهة التي تسعى إليها و غرضها الرئيسي.

ب- يساعد على معرفة الفرص و المخاطر المستقبلية.

ج- يسهل عملية الرقابة.

د- يمنع القرارات المجزأة.

و- يحدد إطار موحد للعمل.

ه- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل

ك- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.

س- يبين أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل.

م- يجبر المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح و بالكمال.

ى- يعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية. (علاق، 2009)

أهداف التخطيط: (علاق، 2009) هناك العديد من الفوائد التي يحققها التخطيط هي:

ا- التخطيط يعمل على إتباع الطريقة العلمية والمنطقية لحل المشاكل واتخاذ القرارات عن طريق تحديد أهداف واضحة.

ب- يوفر التناسق و الانسجام بين كافة النشاطات والأجهزة الإدارية والفنية المختلفة وكذلك يساعد على تحديد المسؤولية

وصلاحيات لكل فرد وعلى مختلف المستويات الإدارية.

د- يساعد على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية و التعرف على المشكلات.

ج- يوفر الراحة النفسية.

و- يساعد على قياس الأحداث داخل المنشأة ونتائجها ومقارنتها حسب توقعات الإدارة.

ه- يساعد على إجراء التعديلات أو التغييرات الخاصة بأهداف المنشأة.

عملية التخطيط: حتى تكون الخطة جيدة على المخطط كسب الخطة صفتان رئيستان هما:

ا-الثبات والاستقرار: ومعناه الإبقاء على الخطة الرئيسية ما دامت الخطة مناسبة والبيئة مستقرة.

ب- المرونة: يقصد بها اكتساب المخطط للخطة القدر الكافي للتكيف والاستجابة للأمر المستجد أو التغييرات البيئية

ويتم ذلك باللجوء إلى استخدام الخطط التكتيكية أو قصيرة الأجل لمعالجة أي تغير طارئ، ويجب أن تظل الخطط

التكتيكية ضمن الإطار العام للخطة طويلة المدى.

أنواع التخطيط (علي، 1980):

ا- من حيث الزمن: ينقسم إلى:

التخطيط طويل الأجل: يسمى بالتخطيط الإستراتيجي نظراً لأهميته و ارتباطه بتحقيق أهداف المؤسسات على المدى

الطويل.

التخطيط متوسط الأجل: يستفاد منه لمعالجة الانحرافات التي قد تظهر في الخطة طويلة الأجل و تطويرها واعطائها

درجة أعلى من المرونة.

التخطيط قصير الأجل: يستفاد منه في معالجة الأوضاع المستجددة والطارئة التي لا تسمح بالانتظار.

ب- من حيث مجال الاستعمال (علي، 1980):

وتكمن في الإستراتيجيات بحيث عرفها الباحث بأنها تحديد الأهداف طويلة الأجل ويتكون التخطيط الإستراتيجي من:

أ- وضع إطار عام بالإستراتيجية.

ب- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعية.

ج- وضع السياسات والخطط والميزانيات والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

مبادئ التخطيط الفعال: وتتمثل في (ماهر، 1998):

- أ- إعداد التنبؤ الدقيق: إن التخطيط الفعال يعتمد على درجة التفاهم والانسجام بين معدي التنبؤات من جهة، وبين مطبقي أساليب التنبؤ المختلفة من جهة أخرى.
- ب- الحصول على قبول الخطة: إن من مقومات التخطيط الفعال الأساسية هي أن تقتنع الإدارة العليا للمشروع بأهمية التخطيط بصفة عامة و التخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة.
- ج- يجب أن تكون الخطة سليمة: أي أن تقوم المنظمة على الدوام بالاحتفاظ بعقل منفتح ومراجعة مستمرة لافتراضاتها.
- د- إن التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري.
- و- الموضوعية في التخطيط.
- ي- إن وجود سياسات إجرائية جيدة تعتبر ذات أهمية كبيرة.
- هـ- قياس السوق الكلية و نصيب المشروع منها بدقة بقدر الإمكان.
- ك- أهمية وجود نظام للمتابعة.
- س- المراجعة السنوية للخطة.

خطوات التخطيط (ماهر، 1998): وتكمن الخطوات في:

- أ- تحديد الأهداف .
- ب- وضع الفروض التخطيطية .
- ت- تحديد و تقييم البدائل .
- ث- اختيار الخطة المقترحة ، قبل اتخاذ القرار يجب الإجابة على التساؤلات التالية:
- ج- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة.
- ح- هل ستحظى بقبول العاملين و الإداريين في المنظمة.
- خ- هل تتميز الخطة بالمرونة و القابلية للتعديل.
- د- ما هي احتياجات الخطة من الأفراد (التدريب، الإشراف).
- ذ- صعوبات التخطيط: توجد العديد من الصعوبات من بينها:
- ر- عدم توفر الخبرة و النظرة الثاقبة عند الكثير من المخططين.
- ز- عدم كفاية الجهاز التنفيذي.
- س- عدم الالتزام بالتخطيط و الخطط الموضوعية.
- ش- عدم توفر الإمكانيات المالية لدى الكثير من المؤسسات لإجراء الدراسات الكاملة والوافية في هذا المجال.

الوظيفة الثانية:

- التنظيم (ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ص 58، 2000): التنظيم يوحد جهود الأفراد عن قيامهم بأعمالهم، ويقوم أيضاً بعملية تجميع الموارد البشرية والمادية بطريقة معينة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة.
- تعريف التنظيم: حيث يعرفه برنارد بأنه: <<نظام يتكون من مجموعة من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي لجماعة معينة وهو يتطلب نظام للاتصال و هنا يركز على أهمية دور الفرد في التنظيم وعلى دور التنظيم في حفز الأفراد>>.
- المكونات الملموسة للتنظيم: ويمكن حصرها في العمل، الأشخاص، أماكن العمل، والعلاقات، تعتبر كل واحدة منها مهمة، فعلى المدير عند قيامه بوظيفة التنظيم أن يعطي اعتباراً كافياً لهذه المكونات.
- خصائص التنظيم الجيد: يساعد التنظيم الجيد على تحقيق النتائج التالية:

- ا- الاستفادة من التخصص: يساعد التنظيم الإداري الجيد على تطبيق التخصص في النواحي الفنية والتي تحتاج إلى مهارات فنية متخصصة.
- ب- التنسيق بين أعمال المنشأة: يعتبر التنسيق بين الوحدات ضروري وذلك للقضاء على التكرار و الازدواجية في العمل.
- ج- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنشأة: يساعد التنظيم الجيد على التميز بين الأنشطة الأساسية و الأنشطة الثانوية.
- ح- تحقيق الرقابة التلقائية: يقصد بها عدم خضوع عاملان لأحدهما قصد مراقبة الآخر تحت رئاسة شخص واحد.
- هـ- عدم الإسراف: إن التنظيم الجيد هو الذي يمكن من توفير ما يمكن توفيره.
- و- التعاون بين العاملين: حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف المنشأة.
- ي- مراعاة الظروف المحلية: التنظيم الإداري هو الذي يهتم بالظروف والمتغيرات المتوقعة و وضع الطرق لمواجهة هذه الظروف.

مبادئ التنظيم (سليمان، 2014):

- ا- مبدأ الوظيفة: التنظيم يكون بحسب متطلبات الأعمال ليس بحسب الأشخاص الموجودين.
- ب - مبدأ التخصص: الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال في وحدات إدارية.
- ج - مبدأ التنسيق: الإقلال من الاحتكاك والتعارض بتجميع منطقي للعمليات ويعمل اللجان المناسبة.
- ح - مبدأ الاهتمام الملائم: أي إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية أو بالرفع إلى مستوى أعلى.
- ث- مبدأ وحدة الهدف: تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية .
- ص - مبدأ وحدة الرئاسة: لا يكون الشخص مرؤوساً لأكثر من شخص واحد.
- ك - مبدأ الرئاسة الوظيفية: لا يمكن لأي رئيس أن يفهم في جميع الأمور، ولذلك بتخصص الرؤساء في نوع الإشراف (تايلور).
- س- مبدأ نطاق الإشراف: لا يزيد عدد المرؤوسين عن سبعة و لا يقل عن ثلاثة إلا في حالات خاصة.
- و- مبدأ قصر خط السلطة: إقلال المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء تقليص المرؤوسين (بين التفكير و بين التنفيذ).
- هـ - مبدأ التسلسل الرئاسي: الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب.
- ي - مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية: أن تكون سلطة الشخص بقدر مسؤوليته.
- ط - مبدأ مركزية السلطة وتفويضها: أي تفويض السلطة في النهاية في شخص واحد ويتم إعطاء الحق في اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان.
- ق - مبدأ التوازن: يجب أن يكون عبئ العمل موزعاً على الإدارات بالتساوي كلما أمكن ذلك.
- ع - مبدأ المرونة: إمكانية التنظيم على استيعاب تغيرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم.
- ل - مبدأ نطاق الإدارة: هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل لإدارته (تتبع الفدرالية).
- م - مبدأ الرقابة: فصل وحدات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ.
- ز - مبدأ التوصيف المكتوب: توصيف الوظائف وتوصيف شاغلي الوظائف وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ظ- مبدأ الاستمرار والتطوير: نظرة على المستقبل وما يتطلب من تطوير في الهيكل التنظيمي وفي الإداريين،

- بحيث يكون هناك مجال لخلق صف ثاني من المديرين القادرين على إحلال المديرين الحاليين.
- غ - مبدأ المشورة: لا يمكن أن تتوفر المعرفة الكاملة في شخص ما ولذلك ينبغي توفير نظام للمشورة للإدارة العليا.
- ذ - مبدأ الترشيح: تحكم العقل في التصميم الهيكلي وتطوير الهيئة الإدارية.
- ش - مبدأ الفاعلية: الاختيار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والانسجام والأبعاد التنظيمية.
- أنواع التنظيم (عضايدية، 2005):**

- يوجد نوعين من التنظيم مهمين في أي منظمة وهما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- أ - **التنظيم الرسمي:** هو التنظيم الذي يحصل نتيجة الجهود وقرارات رسمية تحددها الإدارة.
- ب - **التنظيم غير الرسمي:** هو التنظيم والترتيبات التي تحدث عفويًا نتيجة تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض خلال عملهم.
- أهمية التنظيم (عضايدية، 2005):**

- تعتبر وظيفة التنظيم وظيفية فرعية أساسية لا يمكن تجاهلها فيجب أن تقوم بما يلي:
- أ - بالتخطيط : فتضع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ضمن فترة زمنية معينة وبرامج عمل لتنفيذها.
- ب - بالتنظيم: والذي يتطلب تحديد من يقوم بكل وظيفة وكيف وما هي سلطاته ومسؤولياته إذ لا يمكن إهمال وظيفة التنظيم.

الوظيفة الثالثة :

التوجيه :

- تهدف وظيفة التوجيه إلى إرشاد وتحفيز المرؤوسين لضمان تحقيق أهداف الفعالية ويضمن مجموعة العمليات التي تحدد اختيارات أو بدائل مهام الأفراد و من ثم سلوكهم وعلى الرغم من أن عمليات التحفيز معقدة جداً، وغير مفهومة بصورة إلا أنه يمكن بصفة عامة وضع إطار لها حيث يبدأ هذا الإطار من الاحتياجات التي تمثل القوة التي تقود إلى السلوك و كلما ازدادت شدة هذه الاحتياجات كلما ارتفعت الجهود المبذولة لإشباع لذة الاحتياجات (بلال، 2004).
- فالتوجيه هو إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف ويتكون من: الاتصال، القيادة، التحفيز.
- أ - **الاتصال:**

- هو عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما، لذا يستخدم المديرون الجزء الأكبر من أوقاتهم في عمليات الاتصالات اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال، وتأخذ هذه الاتصالات اتجاهين هما: الاتصالات الداخلية، الاتصالات الخارجية:
- الاتصالات الداخلية: تسيير الاتصالات الداخلية عادة في ثلاثة اتجاهات أساسية: اتصالات إلى الأسفل، اتصالات إلى الأعلى واتصالات أفقية.

- الاتصالات الخارجية: وتتضمن كافة الاتصالات التي تجريها المنظمة مع الجهات الخارجية التي تتعامل معها وهي: الدولة، العملاء، الموردون، الممولون. فالمنظمة التي تملك نظام فعال لنظام الاتصالات الداخلية تكون أكثر قدرة وكفاءة على تحقيق علاقات ممتازة مع العالم الخارجي.

أهداف عملية الاتصال (بلال، 2004): من بين هذه الأهداف ما يلي:

- 1- التوضيح المستمر لأهداف المنظمة وكافة خططها.
- 2- الوقوف على مدى ارتياح أفراد التنظيم نحو وظائفهم والمنظمة من حيث كفاءتها نموها وتطورها.

3- ضمان التنفيذ الصحيح لكافة الأعمال بما يحقق التوازن المستمر بين أداء الخطط وأداء المنفذ.

عناصر الاتصال (جلال، 1992): عملية الاتصال تهدف إلى توصيل معلومة من شخص إلى شخص آخر بقصد إحداث عمل أو تغيير ما ومن هذا تتحدد عناصر الاتصال وهي: المرسل الرسالة، المرسل إليه، إحداث تغيير.

وسائل الاتصال: الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال هي:

-الوسائل الشفهية: والتي تتمثل في الأحاديث المباشرة، الاجتماعات، المقابلات وتعتبر من أفضل الوسائل.

-الوسائل الكتابية: وهي الوسائل المرتبطة بالتقارير والقرارات والاقتراحات.

-الوسائل المصورة: وتكون بواسطة التلفزيون، الأفلام والصور الفوتوغرافية للتأثير على سلوك المستهلك.

مبادئ الاتصال (سليمان، 2014): للاتصال مجموعة من مبادئ أهمها:

1- يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تحتوي إلا على معنى واحد.

2- أن تتضمن الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه.

3- أن تتم عملية الاتصال وفقاً للتسلسل التنظيمي.

4- أن تكون الرسالة على مستوى فهم وإدراك المرسل إليه و ليس المرسل (بربر، 1996).

ب - القيادة:

هي فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة و القائد في سبيل ذلك عليه أن يكون في المقدمة يبين الطريق للناس لكي يقود وليس في المؤخرة ليدفع الجماعة نحو العمل وتحقيق الأهداف وهناك نظريات تنطلق إلى موضوع القيادة هي:

1- **نظرية السمات** : النظرية الموقفية، نظرية الرجل العظيم.

2- **نظرية الوظيفة** : نظرية التفاعل.

أنماط القادة (بربر، 1996): نميز ثلاثة أنماط للقادة:

1- **القائد الأوتوقراطي** وهو القائد الفردي الذي تتركز به شخصياً السلطة ويكون ديكتاتورياً مسيطراً على جماعته.

2- **القائد المتحرر**: وهو قائد الذي يكون على الحياد ولا يشارك إلا بالحد الأدنى ويدع أعضاء الجماعة يحددون أهدافهم و ينظمون أنفسهم.

3- **القائد الديمقراطي**: وهو القائد الذي يؤمن بمشاركة تبادل الآراء بالتعاون الإيجابي مع أفراد الجماعة .

ج - الحوافز:

هي مجموعة العوامل التي تعمل على إشادة كافة القوى الحركية للفرد والتي تؤثر على سلوكه و تصرفاته و هذا كلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل الموجودة في التنظيم مكتملة كلما كانت فاعلية الحافز في إشارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر، إن التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد الحالة المعنوية للفرد :

1- درجة رضائه عن العمل .

2- كفايته للإنتاجية .

مبادئ التوجيه (علي ك.، 1984): لتوجيه مبادئ أهمها:

أ- مبدأ حتمية التوجيه: إن تنفيذ الأعمال لا يتم صدفة إنما من خلال توجيه القائد لمروسيه.

ب- مبدأ فاعلية الاتصال: إن التوجيه هو عملية اتصال ولا يكون إلا من خلال قنوات معينة.

ج- مبدأ تقبل الأوامر: إن تقبل و اقتناء و فهم مضمون الأوامر، التوجيهات والتعليمات هي ضمانة حقيقية للإنجاز .

د- مبدأ انسجام التوجيه: يتفاعل التوجيه ويتناسق مع وظائف الإدارة الأخرى.

هـ - مبدأ القيادة الإدارية: إن تحقيق الأهداف في أي منظمة يتوقف على كفاءة القيادة الإدارية في توحيد الجهد لكافة الأفراد. (بربر، 1996)

الوظيفة الرابعة :

الرقابة :

الرقابة (سليمان، 2014) هي الوظيفة الإدارية التي تسعى إلى ضبط النشاطات التنظيمية في المنظمة لتبقى ضمن حدود مقبولة لتحقيق الأهداف.

تعريف الرقابة: هي عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي. ويمكن تعريفها كذلك بأنها قياس للأداء وتصحيحه (غنية، 2003).

خصائص الرقابة الفعالة: من أهم خصائص الرقابة الفعالة ما يلي:

أ- أن يكون الجهاز الرقابي ذا كفاءة وخبرة في مجال نشاط المراقب.

ب - أن تكون الرقابة واقعية دون الإساءة لأطراف المراقبة.

ج- أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة.

د - أن تكون الرقابة محددة و سهلة.

ث- أن تكون الرقابة متناسبة مع طبيعة عمل المنظمة وأهدافها.

ص- أن تركز على نظام اتصال فعال.

و- أن ترتبط الرقابة بالسلطة.

ي- أن تكون مرنة.

أهمية الرقابة (العنبي، 2002):

تظهر أهمية الرقابة من خلال الحالتين التاليتين:

أ - حالة الفجوة الزمنية بين القول و الفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه و بين البدء في تنفيذه: هناك دائماً فجوة زمنية بين تحديد الأهداف و تنفيذها، وخلال هذه الفجوة قد تحدث ظروف تؤدي إلى الانحراف عن الإنجاز المطلوب، وهناك تبرز الرقابة كعامل منبه إلى هذا الانحراف.

ب - التباين بين أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيها: أهداف الأفراد الشخصية تتعارض مع ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه وبالتالي تساعد على الرقابة في إظهار مدى خطورة هذا التباين للإدارة العليا لمعالجته.

خطوات الرقابة: يمكن إيجازها فيما يلي (العنبي، 2002):

أ- تعيين المراقب وتحديد موضوع الرقابة.

ب- تحديد أسلوب ووسائل الرقابة المناسبة.

ج- تحديد معايير الأداء والسلوك في ضوء الخطة والتنظيم.

د- تحديد زمن المراقبة.

ث- قياس الأداء و السلوك الفعلي.

ص- تسجيل الانحرافات التي تخرج عن إطار الخطة و التنظيم في ضوء الواقع.

هـ- رفع تقرير الرقابة إلى الجهة المختصة .

و- إعلان الإجراءات المتخذة بشأن تقرير الرقابة .

أهداف الرقابة (حماد، 2002):

نذكر من بين هذه الأهداف ما يلي:

- ا- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
- ب- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من الأوامر و التعليمات تنفذ وفق الأهداف المحددة.
- ج- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء و سلوك العاملين للإدارة العليا.
- د- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنسبة للأداء أو السلوك.
- ص- فحص صلاحية و فعالية الآلات و المعدات و الأنظمة المختلفة.
- هـ- مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت و الجهد و النفقات.
- و- كشف مؤشرات التغيرات الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة.

أنواع الرقابة (حماد، 2002):

يمكن تصنيف الرقابة من حيث تنظيمها إلى ثلاثة أنواع وهي:

- ا- الرقابة المستمرة (الثابتة): و هي تلك الرقابة التي تستخدم باستمرار دون توقف ومن الطرق المتبعة فيها ما يلي:
- ب- الرقابة الشخصية (الذاتية): و يتميز هذا النوع من الرقابة باكتشاف الانحرافات والأخطاء أثناء العمل مما يعطي فرصة للتصحيح في الوقت المناسب وتقليل التكاليف.
- ج - رقابة المجموعة: يشاع استخدام هذا النوع من الرقابة في تلك المنظمات التي تعتمد على استخدام الفرق و المجموعات لإنجاز أعمالها وكذلك تقدر وتحترم ثقافة وأعراف المجموعات.
- الرقابة عن طريق الخطط الدائمة: عندما تضع المنظمات السياسات والإجراءات والقواعد فإنها بذلك تحاول توجيه سلوك أعضائها وفقاً لبيئة عمل معينة، ولذلك فهذه الخطط تستخدم كرقابة أولية عند إعدادها ورقابة لتصحيح الأخطاء بعد تنفيذها.

- الرقابة الدورية: وهي تلك الرقابة التي يستخدمها المديرون بشكل دوري وتتضمن الطرق الآتية:

- التقارير المنتظمة: هي إحدى الطرق الشائعة الاستخدام بين المنظمات وتكون هذه التقارير شفوية أو تحريرية تناقش مسألة واحدة أو عدة مسائل، تهدف هذه الأخيرة إلى مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية سابقاً .
- المراجعة: يوجد نوعان من المراجعة داخلية وخارجية وهدفها هو التأكد من أن العمليات المحاسبية والتمويلية تعكس الواقع بصورة صحيحة، والمراجع الإداري قد يكون داخلياً أو خارجياً و الذي تنحصر مهمته في تحليل دراسة وظائف التخطيط والتنظيم، التوجيه، الرقابة بالمنظمة بهدف التحسين.

1- أنواع الرقابة من حيث توقيتها (الكبسي، 2006): و تشمل ما يلي:

- ا- الرقابة الوقائية: تهدف إلى اكتشاف الخطأ قبل حدوثه.
- ب- الرقابة المتزامنة: تهدف إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ وقت حدوثه .
- ج- الرقابة اللاحقة: تهدف إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ بعد الانتهاء من تنفيذ العمل.

2- أنواع الرقابة من حيث شموليتها: وتشمل فيما يلي:

- ا- الرقابة الشاملة: وهي التي تتعلق بكل أنشطة المنظمة وأهدافها العامة.
- ب- الرقابة على مستوى التقييم التنظيمي: بمعنى أن الرقابة تتعلق بكل تقييم تنظيمي على إحدى، لتحديد مدى تحقيقها للمعايير الموضوعية.

ج- الرقابة على مستوى الفرد بالمنظمة: في هذه الحالة تتركز الرقابة على أداء الفرد بالمقارنة بين أداءه والمعايير .
3- أنواع الرقابة من حيث المصدر:

- أ- الرقابة الداخلية: وتتم من داخل المنظمة مثل رؤساء المراجعة الداخلية.
- ب- الرقابة الخارجية: وتتم من خارج المنظمة مثل الأجهزة الرقابية المختلفة كديوان المحاسبة (غنية، 2003).

III. الجانب التطبيقي

- المجال المكاني والزمني

- أ- المجال المكاني : لقد تم اختبار مديرية الشباب والرياضة والمركب المتعدد الرياضات و بعض القاعات التابعة له ، وقد تم توزيع 30 استمارة لمختلف الإطارات الرياضية لمنشآت المذكورة
 - ب- المجال الزمني : قام الباحث بدراسة استطلاعية لمديرية الشباب والرياضة زيارة المركب المتعدد الرياضات حيث تم توزيع الاستمارات بتاريخ 10 سبتمبر 2010 وبهذا تكون مدة ملاء الاستمارات 15 يوما .
- ضبط متغيرات الدراسة :**

عندما يقوم بتحديد المتغيرات الخاصة بالبحث فعليه أن يقوم قدر المستطاع بالتقليل من تأثير المتغيرات العارضة، وعليه أن يقرر ما هو العامل المهم الذي يجب أن يبقى ثابتا وماذا يقيس وماذا يتجاهل.

- تعريف المتغير المستقل:

في دراسته هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة وهو مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي. المتغير المستقل = الوظائف الإدارية

- تعريف المتغير التابع:

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد المتغير التابع = نجاح العمل الإداري الرياضي .

- عينة البحث وكيفية اختيارها :

بما أنه كان من الصعب علينا أن نتصل بعدد كبير من المعنيين بدراستنا فإنه لا مفر من الالتجاء إلى أسلوب أخذ العينة التي تمثل المجتمع الأصلي حتى نستطيع أن نأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام و اختيار العينة مر بعدة مراحل أساسية نذكرها :

- المجتمع الأصلي للدراسة .إعداد قائمة بأفراد المجموعات المحددة . تحديد حجم العينة . اختيار عينة تمثل الجميع.
 - **المنهج المستخدم :** إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات و الإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية التي يتناولها لذا أستخدم المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة
 - **أدوات البحث :** من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص وهي مجموعة الأسئلة المترابطة لطريقة منهجية
- طريقة المعالجة الإحصائية :**

تستعمل المعالجة الإحصائية كأحدى أدوات البحث الأساسية من الدراسة الميدانية لما تساهم فيه من تأكيد مدى صحة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عن طريق الأسئلة المكونة للاستبيان .
و بالنسبة لطريقة المعالجة الإحصائية فقد اعتمد الباحث على طريقة كاف تريبيج "كا²"

(التكرارات المشاهدة - التكرارات النظرية)²كا² = مج

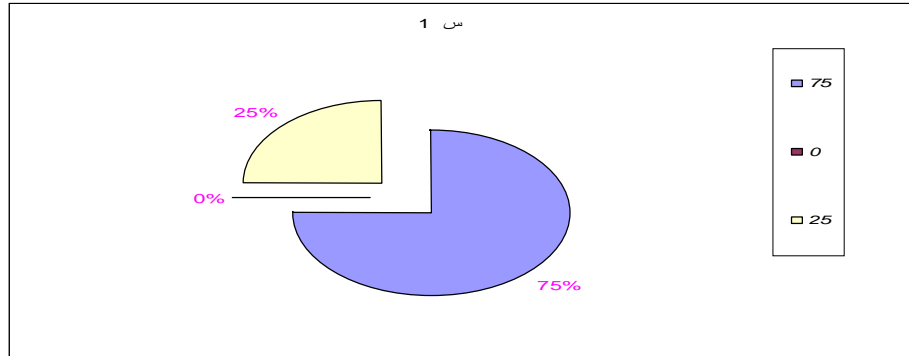
التكرارات النظرية

- السؤال رقم (1) هل للتخطيط دور في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية ؟
- معرفة دور التخطيط في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ²		النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.05	5.99	35.00	75	30	نعم
					00	00	لا
					25	10	أحيانا
					%100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (1) تبين أن نسبة كبيرة من العينة 75 % أجابوا "بنعم" ، بينما نسبة من أجابوا ب "أحيانا" 25 % و "لا" ب 00 % وهذا ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 حيث كا² المجدولة 5.99 هي أصغر من كا² المحسوبة و التي تقدر ب 35.00 مما يدل على أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي هناك دلالة إحصائية.

نستنتج من خلال النسب المئوية الموضحة في الشكل البياني أن الذين أكدوا في إجاباتهم بأن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية و كانت نسبتهم 75 % مقابل 25 % الذين أجابوا ب أحيانا ، وهو ما يؤكد بأن التخطيط ويسهم بشكل فعال في رسم الخطوط السليمة و يحقق أهداف المنشأة الرياضية .



الرسم البياني رقم(1) دور التخطيط في الإدارة الرياضية

- السؤال رقم (2) هل التنظيم يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسستكم ؟

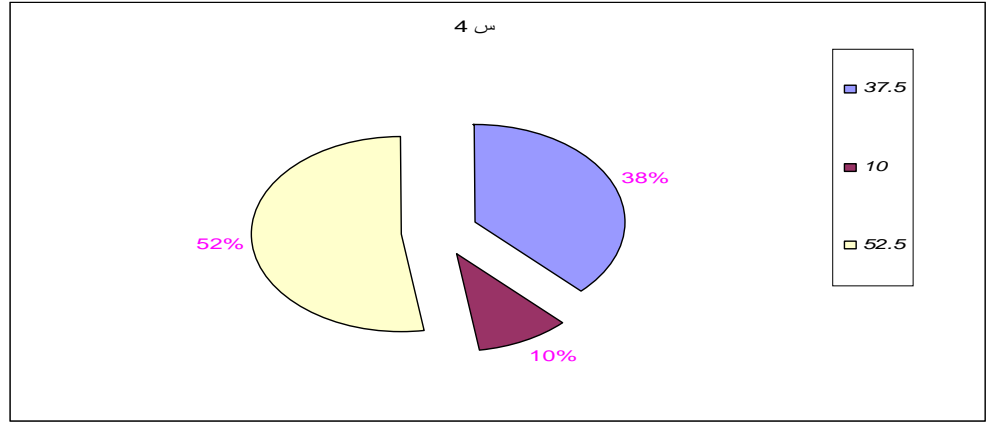
الهدف من السؤال معرفة التنظيم يساعد على تطوير الفكر الإداري في تمكين الإدارة من تخطي المشاكل مستقبلا

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ²		النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
			المجدولة	المحسوبة			
					37.5	15	نعم

لا	04	10	11.15	5.99	0.05	2	دال
أحيانا	21	52.5					
المجموع	40	%100					

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (2) تبين أن نسبة كبيرة من العينة 52.5 % أجابوا ب "أحيانا"، بينما نسبة من أجابوا ب "نعم" 37.5 % و "لا" ب 10 % وهذا ما يؤكد مقدار كافي عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 حيث كافي الجدولة 5.99 هي أصغر من كافي المحسوبة و التي تقدر ب 53.76 مما يدل على أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي هناك دلالة إحصائية .

نستنتج أن نسبة 52.5 % و هي أكبر نسبة الذين أجابوا ب أحيانا مما يدل على أن معرفة التنظيم يساعد على تطوير الفكر الإداري في تمكين الإدارة من تخطي المشاكل مستقبلا ، و تأتي نسبة 37.5 % أكدوا على أن التنظيم يساعد على تطوير الفكر الإداري بالرسكلة و التكوين و تقييمه من أجل تحسين مردود العمل . بينما كانت نسبة 10 % أجاب ب لا و هي أضعف نسبة ، وهو ما يوضحه الجدول أعلاه .



الرسم البياني رقم 2 يوضح أداء الإطار في عمله

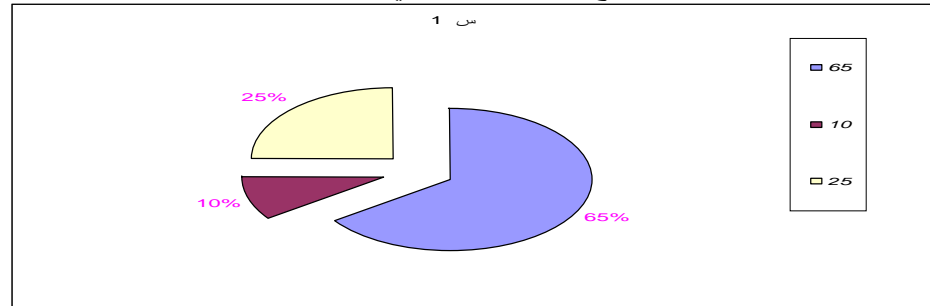
السؤال 3 : هل توجد متابعة إدارية بشكل دائم على أقسام المنشأة الرياضية ؟

الهدف من السؤال : معرفة إذا ما كانت هناك متابعة دائمة على أقسام ومصالح إدارة المنشأة الرياضية .

النتائج الإجابة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
نعم	26	65	المجدولة	المحسوبة	0.05	2	دال
لا	4	10	5.99	19.40			
أحيانا	10	25					
المجموع	40	%100					

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (3) تبين أن نسبة كبيرة من العينة 65 % أجابوا ب "نعم" ، بينما نسبة من أجابوا ب "أحيانا" 25 % و "لا" ب 10 % . وهذا ما يؤكد مقدار كافي عند مستوى الدلالة 0.05

ودرجة الحرية 2 حيث كا² الجدولة 5.99 هي أصغر من كا² المحسوبة والتي تقدر ب 19.40 مما يدل على أن الفرضية الصفريّة مرفوضة وبالتالي هناك دلالة إحصائية. نستنتج من خلال الجدول المبين أعلاه بأن هناك متابعة دورية لأقسام ومصالح إدارة المنشأة الرياضية ، وهذا ما يوضحه نسبة الذين أكدوا وكانت نسبة كبيرة 65% مقارنة بالذين جابوا أحيانا بنسبة 25 % بينما نجد 10% أجابوا ب لا وهي نسبة ضئيلة هذا ما يبين بأن للمتابعة الدورية أهمية كبيرة لتصحيح مسار التخطيط في المنشأة الرياضية



الرسم البياني رقم 3 يوضح دور المتابعة لأقسام المنشأة الرياضية .

الاستنتاج العام :

قد لاحظ الباحث على ضوء الدراسة الميدانية لإطارات الإدارة الرياضية وذلك عن طريق القراءة الإحصائية لجدول البحث وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان الموزعة عليهم ومن أجل التحقق ومعرفة صحة الفرضيات البحث ، وبعد التحليل والمناقشة لها .

أثبتت صحة الفرضيات التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضية العامة والتي فمادها الاهتمام بوظائف الإدارة الرياضية يؤدي إلى الوصول إلى أهدافها وسياساتها المسطرة ، التي ترى بأن الاهتمام بوظائف الإدارة الرياضية يؤدي حتما إلى النتائج المرغوبة فيها و المسطرة من طرف الإدارة الرياضية ، مما يساعد الإدارة على القيام بمهامها وواجباتها أمام الرياضيين والمتعاملين والجمهور .

و إن الدور الفعال والمهم الذي تلعبه وظائف الإدارة في استقرار الخطة وسعيها الصحيح لتحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة . مع تطوير إدارتها وتنميتها وتحقيق أهدافها دون تكاليف في الموارد البشرية والمادية والمالية ودون إهدار للوقت المال.

IV.الخاتمة :

إن هدف الإدارة الرياضية هي ترقية النشاطات الرياضية والتي لا تقام هذه الترقية إلا بشروط ومعطيات ضرورية معتمدة على الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة .

و يعتبرهم علماء الإدارة الحديثة أنهم أهم أركان الإدارة تتوقف عليهم إدارة أي مؤسسة كانت و بهم تتم استمرارية و استقرار و تطور الإدارة . و غياب أحد الوظائف لا تقام الوظيفة الأخرى بوظيفتها كاملة أو تكون غير قادرة على إتمام مهامها . و إن الدور الفعال والمهم الذي تلعبه وظائف الإدارة في استقرار الخطة وسعيها الصحيح لتحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة . مع تطوير إدارتها وتنميتها وتحقيق أهدافها دون تكاليف في الموارد البشرية والمادية والمالية ودون إهدار للوقت المال.

V.المراجع :

- (1) ابراهيم عبد المقصود. (1998). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية . مصر : دار لدينا للطباعة و النشر .
- (2) احمد ماهر. (1998). إدارة الموارد البشرية . بيروت: الدار الجامعية .
- (3) احمد ماهر. (2000). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ص 58. مصر: الدار الجامعية للنشر .
- (4) أمين الساعاتي. (1997). اصول علم الإدارة . القاهرة : دار لفكر العربي .
- (5) بشير علاق. (2009). اساليب و طرق التقارير و الخطب . الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
- (6) حسن احمد الشافعي. (1999). الموسوعة العلمية في إدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية . الإسكندرية: مطبعة الاشعاع .
- (7) سامي حماد. (2002). التخطيط و المتابعة بين الإدارة الاسلامية و الإدارة الحديثة . المدينة المنورة : مكتبة دار الفجر الاسلامية
- (8) سعد جلال. (1992). التوجيه النفسي التربوي و المهني . القاهرة : دار الفكر العربي .
- (9) شريف علي. (1980). الإدارة العامة و مدخل النظم . بيروت: دار النهضة العربية .
- (10) صبحي جبر العتيبي. (2002). تطور الفكر و الأنشطة الإدارية . الاردن : دار الحامد للنشر و التوزيع .
- (11) عامر نصير حميد الكبسي. (2006). التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية . الرياض : جامعة نايف للعلوم العربية .
- (12) عبد الحميد شرف. (1997). التنظيم في التربية الرياضية بين النظريات و المبادئ. القاهرة : مركز الكتاب للنشر .
- (13) فائق حسني أبو حليلة. (2004). الحديث في الإدارة الرياضية . بيروت : دار وائل للنشر و التوزيع .
- (14) قيس محمد العبيدي. (1997). التنظيم المفهوم و النظريات و المبادئ ص 25. طرابلس : الجامعة المفتوحة .
- (15) كامل بربر. (1996). الإدارة عملية ونظام . الجزائر : المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع .
- (16) كمال محمد علي. (1984). معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة . بيروت : دار النهضة العربية .
- (17) محمد اسماعيل بلال. (2004). مبادئ الإدارة ص 338. عمان : دار الجامعة الجديدة .
- (18) مهدي زويلف علي عضايدية. (2005). إدارة المنظمة و نظريات السلوك . الاردن: دار مهداوي للنشر .
- (19) مهدي طاهر غنية. (2003). مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم و الأسس الوظائف . ليبيا: دار الكتب .
- (20) هزرشى سليمان. (2014). رفع مستوى تسيير مديريات الشباب و الرياضة و علاقته بوظائف الإدارة اطروحة دكتوراه . جامعة الجزائر 3: - .