

الفصل الرابع

التنظيم وإدارة المؤسسة

المقدمة

تعد الإدارة الحديثة جانبا أساسيا من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تنظيم العمل تحقيق روح الفريق في العمل وتعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل وتلعب الإدارة الحديثة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والمنظمات علي اختلاف مجالاتها وتخصصاتها فالإدارة قد أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها ومستند في ذلك إلي الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري والإدارة الحديثة أتاحت وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات وأهداف المجتمعات وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة وفقا لجهود بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد لذا فان الإدارة الحديثة أصبحت لزاما عليها أن تتميز بالقدرة علي التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها .

مفهوم الإدارة :

اختلف الكثير من الباحثين والمفكرين في تحديد مفهوم الإدارة فلكل من هؤلاء تعريفه عن الإدارة أو عناصرها فعرفها هنري فايول *Henri Fayol* بأنها (التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة) كما عرفها فريدريك تايلور *Frederick Taylor* بأنها (فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك ومباشرتك إياهم وهم يعملون وينجزون أعمالهم بأفضل الطرق وارخص ثمننا) وقد عرفها فروست *Frost* بأنها (فن توجيه النشاط الإنساني) ويرى سيد الهواري أن الإدارة (هي ذلك العضو المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها أيه مؤسسة أو هيئة أو منظمة) وقد قسم سيد الهواري الإدارة إلى خمسة عناصر وهي :

- التخطيط

- التنظيم

- القرار

- التوجيه

- الرقابة

o التخطيط :

وهو احد العناصر الأساسية في الإدارة وهو عملية مستمرة وتعني باختصار الأعداد الكامل للوصول إلى تحقيق الهدف والتخطيط يرمي إلى وضع أهداف مرتبة بطريقة منطقية سواء كانت أهداف عاجلة مثل الفوز ببطولة الجمهورية

هذا العام أو أهداف طويلة مثل اشتراك في دوره اولبية وتحقيق مركز متقدم لبعض الناشئين

وقد عرف سيد الهواري التخطيط علي انه (مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتي يتم)
o **التنظيم :**

هو توحيد الجهود وتجميعها في محصلة واحدة وانطلاقها نحو الهدف بتحديد المسؤوليات ومعرفتها وتقسيمها إلى أقسام محددة وتحديد العلاقات التنظيمية والتنظيم هو احد عناصر العملية الإدارية الهامة وهو الإطار العام الذي يمارسه من خلال الإدارة كما انه العمود الفقري للعملية الإدارية فالتنظيم ليس هدفا في حد ذاته وإنما الهدف منه توحيد الجهود وتعمل الجماعة كأنها فرد واحد وذلك عن طريق تحقيق جهد متعاون مع كل أفراد المنشأة الرياضية وعلي هذا يكون التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف فعن طريق التنظيم يتعرف كل فرد من العاملين في إدارة نادي رياضي علي تبعيته وتابعيه معرفة كاملة ويكون علي بيينة من سلطاته ومسئوليته كما انه يتعرف علي الأنشطة التي يتولاها ومكانته بالنسبة لهذه المنشأة الرياضية ومدى علاقته بكل فرد فيها .

فالتنظيم يلعب دورا كبيرا في تحقيق كل هذه السلطات والمسئوليات
o **تعريف التنظيم**

هناك العديد من التعريفات التي نكرها علماء الإدارة فقد عرفها الفن براون *Alvin Brown* (يحدد التنظيم الجزء الذي يتوقع من كل عضو في المنشأة والعلاقات بين هؤلاء الأعضاء بغرض أن يكون أداؤهم أكثر ما يكون فاعلية لتحقيق هدف هذه المنشأة) مرجع(ص١٠٢).

ويري سيد الهواري (انه وضع نظم للعلاقات منسق إداريا لتحقيق هدف مشترك فالتنظيم بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة يتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها وتكمل بعضها البعض وأي خلل في أي جزء منها يحدث خللا في النتيجة الكلية)

وقد عرفه بارنارد بأنه (هو نظام لأنشطة منسقة إداريا لشخصين أو أكثر) ويرى جورج تيري (التنظيم هو تصميم علاقات نشطة للسلطة بين النشاط والأفراد وأماكن العمل بهدف تمكين الأفراد من العمل مع بعضها بكفاءة)

ويعرفه ميللر (مجموعة مرتبة مدربة من الأفراد للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعضا عن طريق اشتراكهم في استفتاء معلومات معينة وحيث تربطهم وحدة العزيمة والمصلحة المشتركة وحيث يظهر ذلك في استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم)

ويرى الباحث انه (احد عناصر الإدارة تظهر فيه خطوط السلطة والمسئولية بوضوح كما انه يحدد الأعمال المطلوب إنجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم وتجميعها في تناسق تام وتوجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه).

◦ مبادئ التنظيم :

- وحدة الهدف:

وهي أن كل فرد يعمل في المنشأة يعرف الهدف العام المطلوب الوصول إليه حتى يسهم كل منهم بفاعلية في تحقيق الهدف وان وحدة الهدف تؤدي إلي وحدة الفكر ووحدة الفكر تؤدي إلي الانجاز.

- الكفاية :

وهي أن التنظيم الجيد هو أقصر الطرق للوصول إلى الهدف حيث أنه بشكل دائما الخط المستقيم بين نقطتين .

- تدرج السلطة :

وهي أن بتدرج السلطة يصبح لكل فرد من التنظيم سلطاته في شكل تتابعي من اعلي إلى أسفل ونتيجة ذلك يعرف كل فرد ماله وما عليه .

- المسئولية:

فهذا المبدأ يعتبر الرؤوس مسئولاً أمام رئيسه عن المهام التي توكل إليه وتكون المسئولية بقدر السلطة وتظهر بوضوح في التنظيم في خطوط مستقيمة .

- تقسيم العمل:

وهي تقسيم العمل على الأفراد بطريقة تضمن كفاءة التنفيذ والإشراف واضعين في الاعتبار النواحي التخصصية والكفاءة الإدارية في وقت واحد .

- التوازن :

وهي التوازن بين مركزية السلطة واللامركزية وبين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية .

- وحدة القيادة :

وهو أن الفرد يتلقى أوامره من فرد واحد وليس من أكثر من مصدر وهذا المبدأ يؤدي إلى حسن سير العمل وعدم التشتت والوضوح في العمل.

- المرونة :

وهي أن المديرين عليهم أن يعدوا أنفسهم لمقابلة التعبيرات المحتملة التي تطرأ نتيجة للظروف والأوضاع المستحدثة فالتنظيم المرن قادر علي التحمل

- تحديد الوظائف :

وهي تحديد الوظائف المطلوبة عددا ثم تحديد الشروط والمواصفات اللازمة لشغل هذه الوظائف علي أن يكون التحديد في كل حالة واضحا بعيدا عن المجاملة وان يتم التحديد علي أساس الأنشطة والأعمال المتوقعة .

- الاستمرار :

وهي أن أي منشأة قامت لكي تستمر وتنمو وتتطور لا لكي تقرض بعد فترة من الزمان ولذلك يجب مراعاة قيام المنشأة ببرامج تهدف للتنمية الإدارية التي تهدف لإعداد القوي العاملة لمختلف الوظائف القيادية والتي تتحمل تبعيات المسئولية في المستقبل .

مراحل عملية التنظيم

1- تصميم الهيكل التنظيمي:

بعد تصميم الهيكل التنظيمي أول مرحلة من مراحل عملية التنظيم كما أنها جوهر عملية التنظيم إذ يقوم علي أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف ويجب الفصل بين عملية تصميم الهيكل التنظيمي وعملية ترتيب الوظائف اللازمة لهذا التنظيم .

٢- تصوير الهيكل التنظيمي .

وهو توضيحه ورسمه في شكل خريطة تنظيمية وهذا النوع من الخرائط يبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وترتبط الشكل الهرمي بعلاقات أفقية مع الوظائف التي في ذات المستوى وعلاقات راسية مع المستوي الأعلى. أهمية الخرائط التنظيمية :

١- تعد الخرائط التنظيمية نقطة الانطلاق في التعرف علي الوضع

التنظيمي للمنشأة

٢- توضح حجم الهرم التنظيمي

٣- تبين نطاق الإشراف

٤- تسهم في الكشف عن المشكلات التنظيمية

٥- توضح عدد المستويات الإدارية

٦- تبين عدد المناصب في كل مستوى إداري

٧- تعد احد مصادر المعلومات الهامة في وصف وترتيب الوظائف

٨- تجسد صورة لأوضاع المنظمة

التوصيف الوظيفي

وهي تتضمن تحديد المسؤوليات المتصلة بكل منصب ،تحديد السلطات الممنوحة للمنصب ،العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومع الزملاء بعد تسحيل الوصف الوظيفي لكل منصب تأتي مرحلة إقرار المواصفات الواجب توافرها في شاغل كل منصب وهي كالتالي:

• الصفات الشخصية

• المؤهلات العلمية

- الخبرة العلمية
- الدورات التدريبية
- أهمية التوصيف الوظيفي للمناصب
 - توصيف المناصب يوضح المسؤوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية المختلفة
 - أن تكتب مختلف المسؤوليات والسلطات لكل منصب إداري يجعل كل مدير ملم بسلطاته في اتخاذ القرار
 - أن وصف المناصب الإدارية يعتبر ضرورة لتحديد مواصفات شاغل المنصب
 - أن التوصيف الدقيق للمناصب الإدارية يعتبر من الأدوات ذات الأهمية في تقويم أداء شاغل المنصب
 - أن كتابة المسؤوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية يساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين
- أهمية عملية التنظيم
 - التمييز بين الأعمال التنفيذية والأعمال الاستشارية وفقا لطبيعة أوجه النشاط
 - تجميع أوجه النشاط ذات الطبيعة الواحدة في شكل وحدات تنظيمية وفقا لطبيعة وظروف المشروع تحديد المسؤوليات والسلطات للمناصب الإدارية
 - تحديد علاقات السلطة بين مختلف تلك الوحدات
 - تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة

خرائط التنظيم

وهي الهيكل التنظيمي أو المشاة وخرائط التنظيم وهي لها أهمية كبيرة للأسباب الآتية :

- ١- توضح التسلسل الرئاسي
 - ٢- تظهر خطوط السلطة والمسئولية
 - ٣- تبرز عدد المستويات الإدارية في التنظيم
 - ٤- توضح المناصب الإدارية علي مختلف مستوياتها
 - ٥- تبين نوعية السلطة (تنفيذية - استشارية)
 - ٦- توضح خطوط الاتصال
 - ٧- تظهر الوحدات الإدارية الزائدة عن الحد
 - ٨- توضح الأقسام الإدارية أمام كل المستويات
- ° أنواع خرائط التنظيم
- ° خرائط من اعلي إلي أسفل.
 - ° خرائط من اليمين إلي اليسار أو الخرائط الدائرية أو المستديرة.

° عناصر التنظيم

- ١- إقامة هيكل تنظيمي
- ٢- تقسيم الواجبات
- ٣- تحديد السلطات
- ٤- تحديد المسئوليات

وعلى ذلك يعتبر التنظيم عنصر هام من عناصر الإدارة للمؤسسة أو المنظمة الرياضية فبدون التنظيم لا تستطيع المؤسسات الرياضية من تنفيذ وإخراج أي

مسابقة أو بطولة فبالتنظيم يعرف كل فرد في المؤسسة ماله وما عليه من وجبات
فبالتالي لا يحدث تضارب للعمل بالمؤسسات الرياضية .

تعريف المؤسسة

هي وحدة إنتاجية فيها كثير من المحدودية لأنه يمكن أن تكون المؤسسة
مكونة من مجموعة من الوحدات.

لا يمكن أن يكون وجود الوحدات في مكان واحد وبالتالي فإن العمال
يمكنهم أن يتوزعوا على مجموعة وحدات في أماكن مختلفة إن هذه التعاريف وما
نتج عنها من قصور في تعريف المؤسسة لا يمكن إرجاعها إلا إلى الزمن الذي جاء
فيه هؤلاء المفكرين.

يعرف "Tiransci purouse" المؤسسة أنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي
كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج ساحة ما والتي يمكن
أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه بالرغم من التقدم الحاصل في هذا التعريف وخاصة
ما يتعلق منه بتحديد هدف المؤسسة وهو الحصول على دخل من وراء ذلك أنه
يفقى ناقصا ولم يلم بجوانب من المؤسسة ومنها خاصة.

خصائص المؤسسة العامة :

المؤسسة ذات شكل *اقتصادي

لأن ضمنها يتم جمع عناصر الإنتاج (العمل مع وسائل الإنتاج) بغية
الحصول عليه سلع (أو خدمات) تخصص لاستهلاك المواطنين ولصحتهم وينبغي
أن يتم استخدام عناصر الإنتاج بشكل عقلاني وأن يوظف الناتج الفائض على
نحو ملائم للمجتمع .

المؤسسة ذات شكل تقني *

ونعني بذلك أنه يتم أثناء عملية الإنتاج بداخلها استخدام تكنولوجيات وتقنيات تتطور باستمرار لتتماشى مع منجزات الثورة العلمية المعاصرة وهي مسألة حيوية بالنسبة للمؤسسة إذا أرادت لإنتاجها أن يكون بالسرية مع العالمية وإنتاجياتها) تخصيص) أن تكون بالمستوى الاقتصادي المطلوب ويدخل في هذا النطاق أشكال تبسط العمليات الإنتاجية وتخصيص العمال بأجزاء من العمل تشكل دورة إنتاجية يتعدد العمال . مع الزمن وبيئاتها .

المؤسسة ذات شكل قانوني: أي أن المؤسسة لها صفة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها ميزانيتها المستقلة ونظامها الخاص بها ولها حسابها المصرفي ولها خصتها الخاصة بها أيضا على الرغم من أن المؤسسة تعمل ضمن خطة الدولة العامة وملكيته تعود للدولة وهذا الكيان القانوني ضروري وهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة ولمعرفة النجاحات والخسائر والمحاسبة عليها

أهداف المؤسسات العامة:

• الأهداف الاقتصادية :

- تخفيف الربح : لا يمكن أن تنشأ مؤسسة بدون تحقيق ولو الحد الأدنى من الربح التي يعطيها إمكانية رفع رأسمالها أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي للحفاظ على مستوى معين من نشاطها واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون أو مؤونات لتغطية خسائرها

أو أعباء مفاجئة لذا فيعتبر الريح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية

◦ **حقوق منطلقات المجتمع** : إن تحقيق المؤسسة لنتائجها شرعياً عملية تصريف أو بيع إنتاجها وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع وهي تغطي الطلبات المجتمع الموجودة بها على جميع المستويات فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الريح حيث يعتبر في الأول وسيلة استمرار نشاطها وتوسيعها من أجل تلبية حاجات متجددة

الأهداف الاجتماعية :

◦ **الأجور** : إن الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل أداءه يعتبر حقاً مضموناً قانوناً وشرعاً إلا أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وغالباً ما تحدد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه وهذا ما يسمى " بالأجر الأدنى المضمون "

◦ **تحسين مستوى معيشة العمال** : إن التطور الثقافي والتكنولوجي السريع يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

◦ **النائم على العادات الاستهلاكية** : تقوم مؤسسات بتقديم منتجات جديدة واستعمال الإشهار والدعاية للتأثير على أنواع المستهلكين سوا.

المنتجات قديمة أو منتجات غير موجودة في السابق وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات استهلاكية غير صالحة أحيانا إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسة مثلا " التبغ "

- **مجهز العمال ونأمنهم** : تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وتوفير مساكن وتعاونيات استهلاكية ومطامح لتوجيه جهودهم " العمال " نحو هدف المؤسسة.

الأهداف الثقافية والرياضية :

- **توفير وسائل الترفيه**: وذلك بتوفيرها كالكتب والقيام بالرحلات والأنشطة إلى غير ذلك من النشاطات لصالح العمال وأبنائهم وهو ما يؤثر على الجانب الفكري للعمال.

- **تكوين العمال**: إن التطور السريع الذي شهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها يستدعي المؤسسة تدريب عمالها الجدد للتعود والتمكن من استيعاب هذه التكنولوجيا بالإضافة إلى استمرار تكوين العمال القدامى الذين يجدون أنفسهم أمام الآلات لا يستطيعون تشغيلها، وكذا تكوينهم على أساليب الإنتاج والتوزيع الحديثة وهو ما ينعكس على الاستعمال العقلاني للموارد داخل المؤسسة وينسجم مع السياسة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وهناك الكثير من المؤسسات التي تهتم بالجانب الرياضي لتخصيص وقت معين ومحدد لهذا النشاط مثل ما نجد في المؤسسات اليابانية وهذا له دور

تحفيز وتجديد النشاط لدى العمال حتى يخرج من الروتين والملل الذي يسببه أحيانا المال.

الأهداف التكنولوجية :

◦ البحث والتنمية : هناك مؤسسة كثيرة تخصص نسبة هامة من الأرباح لتطوير وسائل وطرق الإنتاج بطريقة علمية نظرا للمنافسة السائدة بين المؤسسات بغرض رفع المردودية

◦ تابع : عدم التمييز بين مالكي وسائل الإنتاج وصاحب المؤسسة فالذي يفهم من التعريف أن مالكي المؤسسة هم ذاتهم من يقدم عوامل الإنتاج/بعمل هذا التعريف على جانب القانوني للمؤسسة/ويمكن نعتبر هذا التعريف كتعريف عام: المؤسسة هي كل تنظيم مستقل حاليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية يختلف باختلاف الحيز الزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

وهذا التعريف في رأينا يشمل مختلف المؤسسات كما أنه يبرز استقلالية المؤسسة مالياً أي لها شخصية اعتبارية مستقلة وفي نفس الوقت بترك المجال لتفرع للمؤسسة الواحدة أو لتعدد وحداتها التي غالباً ما تطرح بشكل الاستقلالية .

كما يجب أن نفرق بين المؤسسة والمنشأة فالمؤسسة يمكن أن تتكون من منشأة واحدة أو عدة منشآت عكس المنشأة فإن المؤسسة تتمتع بشخصية القانون

التي نلزمها من التسجيل في السجل التجاري وتسديد الضرائب والرسوم ومراقبة حساباتهم بواسطة السجلات.

المنشأة يمكنها أن تتميز جغرافيا عن الشركة الأم وتصبح أحيانا عبارة عن وكالات بين المؤسسة الأم تتميز بمقرٍ حيد تترقب عليه تبعات قانونية دون النظر إلى مصالحها ومنشأتها.

إدارة المؤسسات الرياضية:

المؤسسات الرياضية: هي مؤسسات ينشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه. "

أبعاد المؤسسة الرياضية :

١- التكوين الاجتماعي .

٢- النشاط الممارس والأهداف .

٣- النظام النائي للمؤسسة الرياضية.

٤- أنواع المؤسسات الرياضية في مصر:

١- المؤسسات الحكومية.

٢- المؤسسات الأهلية.

مستويات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية:

١- الإدارة العليا.

٢- الإدارة الوسطى.

٣- الإدارة المباشرة.

العوامل المؤثرة في إدارة المؤسسات الرياضية : أنماط الإدارة داخل المؤسسات الرياضية .

العوامل المؤثرة في إدارة المؤسسات الرياضية:

إدارة المؤسسات الرياضية والمستوى الاقتصادي

يغير النظام الإداري داخل المؤسسات الرياضية بشكل كبير في النمو الاقتصادي. فالرياضة كمنتج وكصناعة أصبحت تؤثر على الدخل القومي ودخل العاملين في هذا المجال ويظهر ذلك بشكل واضح في أمريكا الشمالية North America وأوروبا والكثير من دول العالم، ففي التقرير السنوي الاقتصادي لعام 1986م في إنجلترا يوضح أن المنتجات الرياضية وحجم المبيعات الخاص بالنظام الرياضي تمثل واحدة من الأسواق الاقتصادية الكبرى داخل المجتمع الإنجليزي وتضاعف ذلك خلال التسعينات، كما تشير المجلة العلمية الرياضية الأمريكية في تقريرها السنوي إلى أن معدل التداول المالي للسوق الرياضي من خلال المؤسسات الرياضية الأمريكية المختلفة "الأندية والاتحادات الرياضية شركات الأدوات والأجهزة الرياضية، الإعلام الرياضي" وصلت في عام 1995م إلى 86 بليون دولار والتنبؤ بأن عام 2000 م سوف تزيد هذه الإنتاجية إلى 121 بليون دولار. وفي كندا كان تقريرها ما تم التعامل به من خلال تلك المؤسسات في السوق الرياضي حوالي 4.5 بليون دولار عام 1989م زيادتها إلى 8.5 بليون دولار حتى عام 1999م. وذلك أيضاً في المؤسسات الترويحية والخدمية، وشركات التصنيع والتسويق الرياضي والمؤسسات الإعلامية الرياضية والأندية والاتحادات الرياضية للهواة والمحترفين.

إدارة المؤسسات الرياضية والنظام السياسي

تتأثر المؤسسات الرياضية بالنظام السياسي والاجتماعى والاقتصادى للدولة الموجودة فيه هذه المؤسسة الرياضية - فالمجتمعات ذات الاقتصاد الحر والفكر الرأسمالي، تختلف فيه أهداف وودلائف المؤسسة الرياضية عن ذلك المجتمع ذو الاقتصاد الموجه والفكر المركزي. ومثال على ذلك فإن المؤسسة الرياضية تختلف فى فلسفتها وبنائها ووظائفها فى أمريكا وفرنسا وإنجلترا على سبيل المثال عن روسيا وبعض الدول الاشتراكية الأخرى، ففى المجتمعات الرأسمالية تأخذ المؤسسات الرياضية منهج المؤسسات الربحية من حيث التمويل الذاتى والإدارة المالية بهدف الربح وتحقيق أعلى أهداف ممكنة بفاعلية وكفاءة من الناحية الرياضية، بينما نجد النقيض فى الدول المركزية حيه مؤسسات خاضعة لتمويل الدولة وتحقيق أهدافها من خلال الأهداف التى تضعها الدولة دون الدخول فى أعمال الكسب المالى أو التمويل الذاتى، وهذا بالفعل ينعكس على الأداء فى كافة أقسام المؤسسة الرياضية بل يؤثر فى شكل بناء وتقسيم المؤسسة نفسه .

١- المستوى الإقتصادي . النمط التقليدي.

٢- النظام السياسي . النمط الميكانيكي.

٣- النمط العضوي.

٤- النمط المختلط

الملامح الإدارية للمؤسسات الرياضية الناجمة:

١- مرونة التنظيم.

٢- الاهتمام بالبحث والتطوير.

٣- فعالية نظم الاتصالات.

٤-التأكيد على قيمة العمل الجماعي.

٥-التأكيد على العلاقات الإنسانية.

٦-المدير سهل للعمل أكثر من كونه متخذا للقرار

٧-الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين.

٨-الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها.

٩-الاهتمام باحتياجات وإشباع رغبات الأعضاء.

كيف نبني مؤسسة رياضية ناجحة ؟

- عدم تطبيق أو إتباع أي نظرية بدون دراسة كافية لها ووعي كاف.
- فهم العاملين للقواعد والأنظمة التي تحكم سير العمل داخل المؤسسة.
- التوصيف الوظيفي للعاملين حتى نضمن أن العامل الصحيح فى المكان الصحيح دون مراعاة الأقدمية.
- الاهتمام بتدريب العاملين على متطلبات العمل داخل المؤسسة والاهتمام ببرامج التنمية الإدارية للعاملين داخل المؤسسة.
- المكافأة والتقدير لكل من يحقق إنجازا فى العمل والاهتمام بأساليب التحفيز
- تشجيع العاملين على أداء الأعمال التي يتفوقون فيها.

الضغوط :

المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف وتحول دون أداء عمله بفاعلية .

أشكال الضغوط:

١- حالة التوازن .

٢- حالة الضغوط .

٣- حالة الضغط الايجابي.

أسباب ضغوط العمل بالمؤسسات الرياضية:

أ - أسباب متعلقة بالعمل:

- التنظيم .

- العلاقات فى العمل.

- ظروف العمل.

- العوامل التنظيمية.

- العوامل السلوكية.

- المسار المبني.

ب - أسباب متعلقة بالشخصية

- عبء الدور الزائد كمياً أو نوعياً

- غموض الدور

- صراع الدور

- ركود الدور

- العوامل الاجتماعية