



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص ادارة و تسيير المنشات الرياضية

عنوان المذكرة :

دور وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنشآت
الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية بولاية بسكرة

إشراف الأستاذ :

بلوني عبد الحليم

إعداد الطالب :

براهيمي علاء الدين ❖

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُبْحَانَكَ يَا قَدِيرُ
وَمَا يَدْرِي لِمَ بَدَّلْتَهُ
فَقَالَ قَدِيرٌ

شكر و عرفان

الحمد و الشكر لله أن هدانا و وفقنا لإجازه هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على

من بعث رحمة للعالمين،

نوجه بخالص الشكر إلى كل من مد لنا يد العون لإجازه هذا العمل المتواضع ونخص

بالذكر الأستاذ: بلوني عبد الحليم

الذي تابع عملنا هذا، ولم يدخل علينا بنصائح القيمة والمفيدة، وإلى أساتذة قسم الإدارة

والسيير الرياضي .

حياتنا ألم، يغطيها أمل،

تحققها عمل، لهاينها أجل،

ولكل امرئ جزء بما عمل،

اهداء

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي كان عوناً لي وأنعم علي بنعمة العقل والصبر وشعلة الأمل
أهدي ثمرة جهدي

إلى من أناراً طريقي وأزالا عقبات دربي، إلى من لا تكفي كل عبارات الحب والتقدير
في إعطائه حقه، إلى أعز ما أملك في هذا الوجود إلى والدي

إلى التي سهرت الليالي الطويلة ترتقب خطواتي وتحيطني بحنانها، إلى من أسقطت دموعها لنجاحي، إلى
من ربنتي ورعتني أُمي العزيزة الغالية.

إلى كل من حمل لي في قلبه حبا إلى ورود البيت
إخوتي الأعزاء .

كما لا ننسى أصدقائي:

يوسف ، لخميسي ، نوي ، هيثم ، عبدالعزيز ، عبد الوهاب

إلى كل الذين لم يخطهم قلمي ولم ينساهم قلبي ، إلى أصدقائي وزملائي في معهد التربية البدنية و
الرياضية بسكرة .

براهيمي علاء الدين

قائمة المحتويات

شكر وعرهان

اهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة أ-ب

الجانأ التمهيدى : الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية: 4

2-الفرضيات: 5

3-أهمية الدراسة:.. 5

4-أهداف الدراسة: 6

5-أسباب اختيار الموضوع: 6

6-تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث 7

7-الدراسات السابقة 8

الجانأ النظرى

الفصل الأول : التخطيط الإدارى

تمهيد: 12

1- مفهوم التخطيط الإدارى: 13

2-التخطيط الرياضى : 15

3- الحاجة إلى التخطيط الإدارى: 16

4-أهداف التخطيط الإدارى: 16

5-أهمية التخطيط الإدارى: 17

17.....	6-فوائد التخطيط الإداري:
18.....	7-خصائص التخطيط الإداري:
18.....	8-مبادئ التخطيط في التربية الرياضية :
20.....	9-مميزات التخطيط الإداري الجيد:
21.....	10-أنواع التخطيط الرياضي:
23.....	11-عوامل نجاح التخطيط الإداري :
24.....	12-مراحل التخطيط:
25.....	13- معوقات التخطيط:
29.....	خلاصة

الفصل الثاني : أداء العاملين

31.....	تمهيد:
32.....	1- مفهوم الموارد البشرية :
32.....	2- أهمية إدارة الموارد البشرية:
33.....	3- أهداف إدارة الموارد البشرية:
34.....	4- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:
35.....	5- الأداء الوظيفي
37.....	6 - عناصر الأداء:
37.....	7- محددات الأداء:
39.....	8- نظريات الأداء:
44.....	10- تحسين الأداء:
49.....	خلاصة:

الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

51.....	تمهيد:
52.....	1- مفهوم المنشآت الرياضية:
53.....	2 المنشآت الرياضية:

53.....	1-2- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:
54.....	2-2- تسيير المنشأة الرياضية:
54.....	3-2- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:
55.....	4-2- المراقبة والتفتيش:
56.....	3- إدارة المنشآت الرياضية:
56.....	3-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:
56.....	3-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:
57.....	3-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:
58.....	4- خصائص المنشآت الرياضية:
58.....	5- تعريف الإمكانيات:
58.....	6- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:
60.....	7- مبادئ الإمكانيات الرياضية:
60.....	8- أنواع الملاعب:
61.....	9- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:
63.....	10- ديوان المركب المتعدد الرياضات:
63.....	10-1- مفهومه:
63.....	10-2- مهامه:
63.....	11- استعمال المركبات المتعددة الرياضات:
64.....	11-1- بالنسبة للمباريات:
64.....	11-2- بالنسبة للتدريبات:
65.....	11-3- بالنسبة لتكوين الإطارات:
65.....	12- التنظيم الإداري لكل مركب متعدد الرياضات:
65.....	12-1- التنظيم الداخلي:
69.....	خلاصة:

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :الإطار المنهجي للدراسة

72.....	تمهيد :
73.....	1- الدراسة الاستطلاعية:
73.....	2 - منهج الدراسة:
74.....	3- أداة الدراسة:
76.....	4- مجتمع الدراسة:
76.....	5- عينة الدراسة:
81.....	6-متغيرات الدراسة:
81.....	7- مجالات البحث:

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

83.....	1- عرض وتحليل النتائج:
103.....	2- مناقشة نتائج الدراسة
105.....	3-الاستنتاج العام :
106.....	4- اقتراحات وتوصيات
108.....	الخاتمة :
110.....	قائمة المراجع :

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب السن	76
02	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس	78
03	يمثل توزيع العينة حسب المستوى أو المؤهل العلمي	79
04	يبين توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	80
05	يوضح نسب الإطارات الذين يرون أن هناك تخطيط إداري من أجل تحقيق أهداف المنشأة	83
06	يوضح نسب الجهة الإدارية المسؤولة عن التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية	84
07	يبين نسب الإطارات الذين يرون مدى أهمية التخطيط الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية	85
08	يبين نسب الإطارات الذين يرون بأن وظيفة التخطيط الإداري تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيقها بما يتماشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة	86
09	يوضح نسب الإطارات الذين يرون أنه توجد خطة عمل واضحة ودقيقة في إدارتكم من أجل الوصول إلى الأهداف	87
10	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن المنشأة تواجه حالياً مشاكل تتعلق بالتخطيط الإداري لاستقطاب العاملين بالمنشأة	88
11	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن الإدارة تستطيع من خلال التخطيط الإداري رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنشأة المستقبلي	89
12	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط يساعد الإداري على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع	90
13	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط الإداري يتطلب مهارة مهنية في القيادة	91
14	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن هناك تخطيط إداري فعال بالمنشآت الرياضية	92
15	يبين نسب الإطارات الذين يرون بأن المنشأة تتوفر على كفاءات إدارية تقوم بعملية التخطيط الإداري وقادرة على ممارستها	93
16	يبين نسبة الإطارات الذين يرون أنه يجب أن تراعى عملية التخطيط لكيفية إختيار الموظفين عند عملية التوظيف.	94
17	يوضح نسب الإطارات الذين يرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في رفع كفاءة وأداء العاملين	95
18	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن وظيفة التخطيط الإداري تعمل على تحديد المهام وتقسيم العمل إلى مراحل محددة وواضحة	96
19	يوضح نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط الإداري يعمل على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به وضع الخطط	97
20	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط الإداري يساعد على تحديد الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة بالمنشأة الرياضية.	98
21	يبين مساهمة عملية التخطيط الإداري على الربط بين مختلف مصالح ووحدات المنشأة الرياضية من وجهة نظر الإطارات	99
22	يبين مساعدة عملية التخطيط الإداري على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها في المنشأة الرياضية	100
23	يبين مساعدة عملية التخطيط الإداري على التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التعاون والتفاهم بين العاملين	101

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب السن	76
02	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
03	يمثل توزيع العينة حسب المستوى أو المؤهل العلمي	79
04	يبين توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	80
05	يوضح نسب الإطارات الذين يرون أن هناك تخطيط إداري من أجل تحقيق أهداف المنشأة	83
06	يوضح نسب الجهة الإدارية المسؤولة عن التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية	84
07	يبين نسب الإطارات الذين يرون مدى أهمية التخطيط الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية	85
08	يبين نسب الإطارات الذين يرون بأن وظيفة التخطيط الإداري تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيقها بما يتماشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة	86
09	يوضح نسب الإطارات الذين يرون أنه توجد خطة عمل واضحة ودقيقة في إدارتكم من أجل الوصول إلى الأهداف	87
10	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن المنشأة تواجه حالياً مشاكل تتعلق بالتخطيط الإداري لاستقطاب العاملين بالمنشأة	88
11	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن الإدارة تستطيع من خلال التخطيط الإداري رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنشأة المستقبلي	89
12	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط يساعد الإداري على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع	90
13	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط الإداري يتطلب مهارة مهنية في القيادة	91
14	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن هناك تخطيط إداري فعال بالمنشآت الرياضية	92
15	يبين نسب الإطارات الذين يرون بأن المنشأة تتوفر على كفاءات إدارية تقوم بعملية التخطيط الإداري وقادرة على ممارستها	93
16	يبين نسبة الإطارات الذين يرون أنه يجب أن تراعى عملية التخطيط لكيفية إختيار الموظفين عند عملية التوظيف.	94
17	يوضح نسب الإطارات الذين يرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في رفع كفاءة وأداء العاملين	95
18	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن وظيفة التخطيط الإداري تعمل على تحديد المهام وتقسيم العمل إلى مراحل محددة وواضحة	96
19	يوضح نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط الإداري يعمل على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به وضع الخطط	97
20	يبين نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط الإداري يساعد على تحديد الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة بالمنشأة الرياضية.	98
21	يبين مساهمة عملية التخطيط الإداري على الربط بين مختلف مصالح ووحدات المنشأة الرياضية من وجهة نظر الإطارات	99
22	يبين مساعدة عملية التخطيط الإداري على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها في المنشأة الرياضية	100
23	يبين مساعدة عملية التخطيط الإداري على التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التعاون والتفاهم بين العاملين	101

مقدمة

مقدمة :

يعتبر التخطيط الإداري من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة أو مشروع، ويستهدف تحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وتوفير بيانات دقيقة للتنبؤ بالمستقبل، وإتاحة الفرص للإدارة في تحديد أهدافها وخططها بشكل يساعد على معرفة العمل المطلوب، وتحقيق الاستفادة والحقيقة أن التخطيط يعتبر الإطار الحقيقي لأي مشروع صغير كان أو كبير، ولأي منشأة أو منظمة لأنه محط التطلعات والآمال المستقبلية، فمن خلال هذا التخطيط الذي كان مبنيا على أسس وقواعد واضحة وثابتة معتمدة على العقل فإن هذا المشروع المخطط له جيدا، لا بد أن يحقق النجاح ويصل إلى الهدف، فالتخطيط هو الخطوة الأولى من وظائف الإدارة، وهو عملية مستمرة لضمان سير أمور العمل لتحقيق الأهداف و الغايات المرجوة من العمل أو المشروع المطلوب تنفيذه وبغيا به تصبح المنشأة في مهبط الريح ولا تستطيع أن تتحكم فيها بأي شكل من الأشكال.

ويمثل مديرو المنشآت الرياضية الحلقة الأولى في عمليات التخطيط و التنفيذ والمتابعة لأعمال المنشأة، ومن هنا يظهر دورهم الهام في ضرورة الإنسجام مع تغيرات العصر، وكمحور هام من محاور التغيير والتطوير. وعلاوة على التحول الذي تشهده الرياضة الجزائرية نحو التوجه إلى الإحتراف تصبح فيه المنشآت الرياضية من أهم الموارد المالية للنوادي والمؤسسات الرياضية، وكذلك إلى إقتناع العديد من المدراء بجدوى ضرورة التخطيط وأهميته في إدارة المشاريع والمنشآت في المجال الرياضي.

ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث للكشف عن دور وظيفة التخطيط الإداري داخل المنشآت الرياضية وكذا دوره في تحسين أداء العاملين، ويتناول هذا البحث موضوع التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية، وما مدى تطبيق هذا الأسلوب في قطاع الرياضة، والذي يعتبر من القطاعات الهامة، ونظرا للدور البارز الذي تلعبه الرياضة في تكوين أفراد فاعلين في المجتمع، تكون المنشآت الرياضية أهم جزء في هذه المنظومة.

و في هذه الدراسة هذه سنحاول إبراز دور التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسات

الرياضية، وبهذا قسمنا بحثنا هذا إلى عدة جوانب هي كالتالي:

الجانب التمهيدي:

الفصل الأول: خصص لتقديم الإطار العام للدراسة حيث تم طرح إشكالية البحث وعلى أثرها صيغت فرضياته كحلول مؤقتة، ثم تطرقنا إلى أهداف وكذا أهمية البحث، وقمنا بتحديد مصطلحات البحث وفي هذا الفصل أيضا ذكرنا مختلف الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أحد متغيراته.

الجانب النظري:

الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل التخطيط الإداري حيث تطرقنا إلى مفهوم التخطيط الإداري، التخطيط الرياضي، والحاجة إلى التخطيط الإداري، أهداف و أهمية التخطيط الإداري، فوائد وخصائص التخطيط الإداري، مبادئ التخطيط في التربية الرياضية، مميزات التخطيط الإداري الجيد، أنواع التخطيط وعوامل نجاحه ومراحله ومعوقاته.

الفصل الثاني: تناولنا في هذا الفصل أداء العاملين، حيث تطرقنا إلى مفهوم الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها وأهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية كما تطرقنا أيضا إلى مفهوم الأداء الوظيفي، عناصر الأداء، محددات الأداء، نظريات الأداء، قياس الأداء، تحسين الأداء، خطوات عملية تحسين الأداء، عوائق تحسين الأداء، العوامل المؤثرة على تحسين الأداء.

الفصل الثالث: تناولنا في هذا الفصل المنشآت الرياضية حيث تطرقنا إلى مفهوم المنشآت الرياضية، إدارة المنشآت الرياضية، خصائص المنشآت الرياضية، تعريف و أهمية ومبادئ الإمكانيات في التربية الرياضية، كما بيننا أنواع الملاعب واستعمالاتها.

الجانب التطبيقي:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة: هو فصل عرضنا فيه مراحل التي مرت بها دراستنا الميدانية، وذلك موازاة مع تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات ، ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها: عرضنا في هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها في جداول تكرارية ودوائر نسبية وقمنا كذلك بمناقشتها على ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة التي تناولناها في دراستنا، وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وكذا بعض الاقتراحات التي قد تفيدنا أو غيرنا في هذا المجال.

الجانب التمهيدي :
الإطار العام للدراسة

1 الإشكالية:

لم تعد المؤسسات الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ بل إنها تقوم بالإعدادات مقدمات لكافة الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة وتحقيق نجاحها. فلنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الإنجاز التي تجمع بشكل معين يؤدي إلى تحقيق فاعلية هذا العمل اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة. وإن العنصر البشري يعبر عن أهم تلك العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليها اهتماما خاصا. ومن هنا تبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات وعملية التخطيط هذه تعتمد أساسا على مدى إمكان توفر مجموعة البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات مثل العمل المطلوب أدائه، كيفية تنفيذه ، و المسؤول عن أدائه.

إن التخطيط في حد ذاته نشاط قديم و ليس وليد الفكر المعاصر، فقد تطور مع تطور ذكاء الإنسان وتولدت قدرة الإنسان علي التخطيط حينما تطور الإنسان من مرحلة الفطرة والغريزة إلى مرحلة السلوكية الحرة والتي تكونت معها القدرات العقلية للإنسان، فاستطاع أن يدرك المرافق المتغيرة فمن أول الخليفة استخدام الإنسان هذه الخاصية في حماية نفسه من الاعتداء ولإشباع دوافعه البيولوجية ورغباته النفسية، فكلما زادت خياراته كلما خطط للانتفاع بموارد طبيعة وبأساليب أفضل وسارت خطة نفوذ إلى خطة أخرى والتخطيط في التدريب الرياضي يقصد به التنبؤ إلى أبعد مدى بجميع ردود الأفعال وأخذها في الاعتبار سلفا بطريقة منسقة وبالاختيار بين مناهج بديلة قابلة للتنفيذ.

إن المتبع لمراحل التطور والنمو التي مرت بها المؤسسات الرياضية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، يدرك أنها كانت تتخبط في العديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنقص التأطير والخبرة خاصة المورد البشري، حيث بنيت مختلف الدراسات والأبحاث أن أهم ما يعرقل عجلة التنمية نحو الأهداف المسطرة لها هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود المنشآت الرياضية.

كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلي تدني مستوى مردود المنشآت الرياضية وهذا ما هو إلا تعبير عن ضعف السياسة الإدارية في المنشآت الرياضية، ومع اشتداد المنافسة وزوال بعض المنشآت وبقاء المنشآت الأصلح إداريا زاد اهتمام المختصين بالبحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع مردود المنشآت الرياضية وأهمها العنصر البشري الذي يعتبر العنصر المركزي في علم الإدارة.

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة

ومن بين وظائف الإدارة وظيفة التخطيط فهي وثيقة الصلة بعناصر العملية الإدارية الأخرى، فهو الذي يحدد ما يجب تنفيذه وكيف يتم التنفيذ ومن هو الشخص المناسب للتنفيذ وما الإمكانيات اللازمة للتنفيذ. والمجتمع الرياضي من أكثر المجتمعات حاجة واستخداما للتخطيط لمل يصاحبه دائما من رغبة الإنجاز والتطوير وتحصيل البطولات والإرتقاء بالمستوى، وما يبني عليه من تغيير في مجالس إدارات الأندية ومراكز الشباب والإتحادات والمناطق وما يتبعه من تغيير فكري وتطوير وتغيير في الخطط الموضوعية، ولقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية التخطيط بشكل عام في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح حيث يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة لتحقيق استفادة قصوى من الموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة أو المنشأة لن يكون إلا بوجود إدارة قادرة ومسؤولة وخاصة بفضل وجود تخطيط إداري جيد وفعال يساهم في تطوير ورفع أداء المورد البشري داخل المنشأة الرياضية، وعلى ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

➤ هل لوظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية؟

فيما قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

➤ هل هناك تخطيط إداري فعال في المنشآت الرياضية؟

➤ هل للتخطيط الإداري اثر في رفع كفاءة وأداء العاملين بالمنشآت الرياضية؟

2 - الفرضيات:

2 1 - الفرضية العامة:

➤ لوظيفة التخطيط الإداري اثر في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية

2 2 - الفرضيات الجزئية:

➤ يوجد تخطيط إداري فعال في المنشآت الرياضية

➤ يؤثر التخطيط الإداري على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية من خلال رفع كفاءتهم

3 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الهامة، وهو التخطيط الإداري حيث إن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف و المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية، التي تشهدها بيئة الرياضة والمنشآت الرياضية ، والتي تستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة البيئة المختلفة، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول المنشآت في القطاع الرياضي الذي يعتبر من

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة

أهم القطاعات، بالإضافة للدور الذي يلعبه التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية، وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما تصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه المنشآت في توجيه أفرادها نحو مفهوم التخطيط الإداري على مستوى إدارة الهياكل الرياضية.

كما تبرز الأهمية في موضوع دراستنا في معرفة قيمة وأهمية التخطيط ودوره كطريقة إدارية حديثة للوصول إلى الأداء الجيد على مستوى الإدارة الرياضية.

لذا قد تساهم هذه الدراسة في تقديم بعض النتائج والمقترحات والتوصيات لدى القائمين على الإدارة الرياضية لتفعيل نظام التخطيط الإداري ومن ثم الإرتقاء بالأداء الوظيفي للإطارات مما يدفعهم نحو إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية.

4- أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية و دور التخطيط في الإدارة لوظيفة لتحسين المردود الرياضي ومردود العاملين.
- إعطاء اقتراحات ميدانية لتعميم واستعمال التخطيط في الإدارة كمنهج علمي في الإدارة الرياضية.
- جعل دراستنا مرجعا مساعدا للباحثين في الميدان الرياضي.
- توضيح تأثير وظيفة التخطيط الإداري على إدارة المنشآت الرياضية.
- الكشف على واقع ممارسة التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع وخاصة عن التخطيط والتسيير في المنشآت الرياضية.
- قلة الدراسات والبحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص وقلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير لاسيما ما يتعلق بالمسير.
- ارتباط هذا الموضوع بالوضعية السيئة للمنشآت الرياضية.
- الوقوف على ما يمكن أن يقدمه التخطيط لعامل التحفيز والرفع من أداء الموظفين بالمنشأة الرياضية.
- توضيح انعكاس وظيفة التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية على التنظيمات الرياضية وفعالية أدائها.

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث

تعد المصطلحات عمل علمي منهجي يتطلب إنجاز أي بحث علمي ولقد لجأنا لتعريف بعض المصطلحات الواردة في بحثنا هذا بغية نزع الغموض عليها وإبرازها للقارئ لكي يتسنى له فهمها بكل وضوح.

التخطيط الإداري:

والتخطيط كما عرفها لزوكة محمد " بأنه أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر ودراسة كافة الإمكانيات والموارد المتوفرة في الإقليم أو الدولة أو أي موقع آخر ابتداء من الشركة وحتى المدينة أو المؤسسات أو القرية أو الإقليم أو الدولة، وتحديد كيفية استغلال هذه الإمكانيات والموارد لتحقيق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة¹.

التعريف الإجرائي: هو عملية تشمل وضع الأهداف والنشاطات المتعلقة بذلك النشاط كما أنه من أهم الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق الإدارة وجوب النهوض به كوظيفة أساسية، تختص به الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

المنشآت الرياضية:

هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسيروها وفق برنامج معين.²

التعريف الإجرائي: هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

الموارد البشرية:

النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع.³

التعريف الإجرائي: هي عملية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموما في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

¹ مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية" مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص، 27.

² حريزي عبد الهادي وآخرون: " التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمردودية فرق كرة القدم " ، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس ، الجزائر ، 2004/2005 ، ص : 06.

³ - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النبل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

الجانب التمهيدي _____ الإطار العام للدراسة

الآداء الوظيفي: هو قدرة العاملين على القيام بمهامهم أو الأعمال الموكلة لهم وتحقيق الأهداف المسطرة بأقل وقت و أقل تكلفة وذلك في بيئة عمل منظمة وملائمة , فهو محصلة السلوك الإنساني على ضوء الإجراءات والواجبات والأنشطة والمهام لتحقيق الأهداف المسطرة¹.

التعريف الإجرائي: هو قدرة الفرد أو الموظف على تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة

7-الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسة الأولى:

مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

من إعداد الطلبة: النمى بوزيد، حدباى احمد.

قسم الإدارة والتسيير الرياضي - جامعة المسيلة-

وكانت الإشكالية على النحو التالي: إلى أي مدى يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية ؟

- أما فرضيات الدراسة المقترحة:

- يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمؤسسات الرياضية الجزائرية

- يمكن التخطيط الإستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية.

الوسائل المستعملة للدراسة:

أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ومن الأدوات استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت

على عينة مقدارها 07 مشرفين ودامت الدراسة شهر أبريل 2007 .

النتائج المتحصل عليها في البحث:

- إمكانية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

- وأهميته لتطوير الفكر الإداري لدى الممارسين.

- وأهميته في توسيع قاعدة الممارسين ل لنشاط الرياضي.

¹مرسي، محمود والصباغ، إدارة الآداء، الرياض، معهد الإدارة، 1988،ص84

الدراسة الثانية:

واقع التخطيط في المنشآت الرياضية

من إعداد الطالب: بركان عادل

معهد علوم الطبيعة والحياة - قسم التربية البدنية والرياضية - المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي - سوق
أهراس -.

وكانت الإشكالية على النحو التالي: ما واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة؟

أما فرضيات الدراسة المقترحة:

- ما مدى كفاءة الجهاز الإداري في وظيفة التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة؟
- ما مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية لولاية خنشلة؟
- ما مدى إدراك العاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لمزايا وعيوب التخطيط؟
- ماهي ثقافة التخطيط لدى العاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة؟
- ما مدى توفر الموارد المالية لوظيفة التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة؟

الوسائل المستعملة للدراسة:

أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ومن الأدوات استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت على عينة مقدارها 45 مدراء ورؤساء الوحدات والإقتصاديون والإداريون ودامت الدراسة شهر أفريل 2007 .
النتائج المتحصل عليها في البحث:

- الجهاز الإداري في المنشآت لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط.
- إطارات الإدارة في المنشأة يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط و التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.
- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط.
- العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.
- إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.

الجانب النظري

الفصل الأول :
التخطيط الإداري

تمهيد:

في هذا الفصل تم تناول مختلف المفاهيم والنظريات، التي لها علاقة بموضوع التخطيط، من خلال الكتب والمقالات والإنترنت، مثل مفهوم التخطيط، التخطيط الرياضي، نشأة وتطور التخطيط، الحاجة إلى التخطيط، أهداف التخطيط، أهمية التخطيط، فوائد التخطيط، خصائص التخطيط، أبعاد التخطيط، عناصر التخطيط، عوامل نجاح التخطيط، معوقات التخطيط، أنواع التخطيط، مزايا التخطيط، عيوب التخطيط، مبادئ التخطيط، المبادئ الأساسية للتخطيط، مراحل التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، تعريف التخطيط الاستراتيجي، المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، تعريف الموارد البشرية، أهمية تخطيط الموارد البشرية، التخطيط المالي.

1- مفهوم التخطيط الإداري:

هو عملية تشمل وضع الأهداف والنشاطات المتعلقة بذلك النشاط كما أنه من أهم الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق الإدارة وجوب النهوض به كوظيفة أساسية، تختص به الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة .

والتخطيط هو الإطار المادي للآمال والتطلعات للمستقبل، ويقوم على الاستعداد لهذا المستقبل والمستقبل بالنسبة لأي منشأة أو منظمة إنما يعني تحقيق الهدف الأساسي الذي من أجله قامت و أوجدت، ومن المعلوم أن الهدف النهائي لأي مرفق عام هو تحقيق نوع معين من الخدمات للمجتمع كما أن الهدف النهائي بالنسبة لأي مشروع تجاري هو تحقيق أكبر قدر من الربح ويعني التخطيط على الأعمال التي يجب أن تؤديها والطرق التي يجب أن نسلكها لكي نحقق الهدف المنشود والذي نخطط من أجل تنفيذه، وجعله حقيقة واقعة، ويجدد لنا الطرق التي ينبغي الابتعاد عنها حتى لا يصل بنا الأمر الوقوع في انحرافات قد تضر بمصالح المنظمة أو المنشأة ولقد تعرض الكثير من الباحثين إلى تعريف التخطيط، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

يعرف تشارلز بتلهام Charles Bettelhaiem التخطيط بأنه عملية يمكن من خلالها تنظيم جميع مجالات ، التنمية (الاقتصادية، الاجتماعية) التي تستلزم ترابطا وتنسيقا بين قطاعات الاقتصاد القومي الأمر الذي يتطلب دراسة على نطاق عام وشامل للتأكد من أن المجتمع سوف ينمو بشكل منظم، بأقصى سرعة ممكنة وذلك من خلال حصر الموارد الموجودة، والمتاحة والتعرف على الأحوال والطرق الاقتصادية والاجتماعية السائدة بما يمكن من السيطرة عليها لضمان تحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة من الخطة¹.

ويعرف بالدوين Baldwin التخطيط بأنه " أسلوب لاستخدام الموارد المتاحة في المجتمع لما يحقق له الحصول على أقصى إشباع ممكن " .

وعرفه وترسون waterson كمفهوم تنموي بأنه مجموعة من الجهود الواعية والمستمرة تقوم بها حكومة ما من اجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي، والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسة التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف .

والتخطيط كما عرفه الزوكة محمد " بأنه أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر ودراسة كافة الإمكانيات والموارد المتوفرة في الإقليم أو الدولة أو أي موقع آخر ابتداء من الشركة وحتى المدينة أو المؤسسات أو القرية أو الإقليم أو الدولة، و تحديد كيفية استغلال هذه الإمكانيات والموارد لتحقيق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة.

¹ نائر مطلق عياصرة ، التخطيط الإقليمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2009 ص23

يرى (هنري منزبارق)¹ أن التخطيط هو عملية تبدو كأداة يمكن من خلالها أن تصمم القرارات والأنشطة الروتينية لمؤسسة قائمة على خصائص متكاملة " أما (مكفارلاند) فيقول " أن التخطيط يعني أن نتنبأ بما قد يحدث من تغيير وتطور في المستقبل، ونحاول أن نتحكم أو نسيطر على مقدار واتجاه هذا التطور" وهو يقصد بذلك أن نحاول المؤسسة أن تواجه التغير المتوقع وتستفيد منه وتتكيف معه.

وبالنسبة (لدانيال بول)²: التخطيط هو في آن واحد عملية الحصول على معلومات اتصال وتفكير، اتخاذ قرار، تعليل.

أما(آسكوف راسل) فيرى أن التخطيط هو :وضع تصور للمستقبل المرغوب، وتصميم الوسائل الفعالة لتحقيقه .

"التخطيط حسب آسكوف يعتمد على مستوى المسؤولين (المخططين) ذلك لان التخطيط أداة سيستخدمها الإنسان الحكيم، ولكنه لا يستخدمها وحده، فعندما يدير، التخطيط رجال من مستوى أدنى فانه سرعان ما يستحيل إلى مجموعة من الشعائر والطقوس التي ترتبط بالموضوع دون أن تفضي إلى المستقبل المنشود.

وقد عرف koontz التخطيط في كلمة واحدة وهي " الاختيار "

كما نجد التخطيط لدى H. NEWMAN يعني " البحث عن ما يجب فعله، فالتخطيط كمجال واسع من القدرات، تحديد أهداف واضحة و اختيار سياسات، وضع برامج، حملات البحث عن طريق إجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية"³ ومن هذا التعريف، فالتخطيط يسبق أي عمل تمهيدي ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها ومنه نستنتج أن التخطيط يعتمد أساسا على:

- كيفية تحديد الأهداف المستقبلية.

-التفكير المسبق في القرارات المتخذة أثناء تنفيذها للأعمال المحددة.

-الطرق والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف.

ورغم أن العمليات أو المراحل المقترحة حسب هذا التعريف تربط بدرجات متفاوتة بالواقع والمحيط الذي تنشط فيه، إلا أن المحيط لا يظهر له اثر في التعريف السابق.

كما انه من الضروري الإلحاح حول وظيفة التخطيط كونها تسبق جميع الوظائف الأخرى للإدارة، وما له أهمية بالغة في المجال الاقتصادي.

¹ Henry mintzberg : « the structtunig of organisation » englewoced cliffs. new york, année 1979, p 15

² POUL DANIEL : U méanes et pratique de management stratigique : quinze années d'apprentissage dans les grand des entreprises française » Mrése d'état est siences de gestion université de paris daufihine . année 1979.p15

³ أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، سنة 2001 ص 41

2 التخطيط الرياضي :

لقد أصبح للتخطيط الرياضي أهمية بالغة في مختلف نواحي الحياة وخاصة التي تتعلق بالأمور الرياضية حيث يعتبر العمل التخطيطي الأساس الذي تعتمد عليه التي تبغي النجاح والتقدم. والتخطيط الرياضي يحتاج إلى دراسة واعية مبنية على دراسة تربوية علمية سليمة وهو أحد العوامل المهمة التي تستند عليها كل مؤسسة ناجحة.

يعتمد التخطيط في التربية الرياضية على دراسة واقع الشباب واحتياجاته الاجتماعية والسلوكية والبدنية. وبهذا فإن عملية التخطيط هي التي تحدد وتحقق مشاريع التربية الرياضية وعلى جميع المستويات والمراحل و التخطيط الرياضي يعتمد على واقع الحاجة والموضوعية ومتطلبات النهوض بالشباب بصورة عامة وعليه يجب أن تكون عملية التخطيط متكاملة الأبعاد من حيث الكفاءات و القدرات والإمكانات المادية والمعنوية وبذلك فإن التخطيط يجب أن لا يكون بمعزل عن الواقع الذي يعيشه الرياضيون وأن لا يعتمد على التقارير المنقولة فقط ، بل ينبغي أن يقف بنفسه على جميع الأمور التي من شأنها أن تشكل هدفا من الأهداف لأنه يؤدي إلى خلق التوازن والتنافس في فعاليات المشروع و يبعث الثقة في نفوس المدراء والعاملين والخطة تبعث الثقة في النفس وتبعدها عن التردد والإحباط والعمل العفوي ، وتأتي أهميتها بأنها وسيلة للعمل المنظم والمحدد وبواسطتها يكون حكما الوصول إلى الغايات المطلوبة ، كما قال آرسنت ويل (arsent wail) في كتابه الإدارة والنظرية العلمية بأن الخطة هي تفهم اليوم لتعيين المستقبل .¹

إن عملية التخطيط هي عملية تستند على تجارب ميدانية علمية ونظرية علمية و إنها عن مجموعة مفصلة من القرارات تتم على مستويات مختلفة وهي تتعلق بتحديد الأهداف.

وتعتبر الخطة الوثيقة الرسمية للتخطيط ويرى فايول (Fayol) أن هناك أربع شروط أساسية يجب توفرها في الخطة الجيدة :

- 1 - الوحدة: ويقصد بها وجود خطة واحدة في المشروع تتفرع عنها خطط فرعية متكاملة.
- 2 - الإستمرارية: بمعنى أن تكون الخطة مستمرة وهذا يعني أن التخطيط يجب أن يكون مستمرا.
- 3 - المرونة: قابلية الخطة للتكيف مع المتغيرات والظروف الخارجية.
- 4 - الدقة: وهي تتعلق بمدى مطابقة بيانات التنبؤ بواقع المستقبل فإذا كان هنالك فرق كبير بين التنبؤ وواقع المستقبل قيل أن الخطة غير دقيقة

والتخطيط لا يعتمد كلياً على المعلومات والإحصائيات والبحوث فقط بل ويستند على الخبرة والإدراك المعتمد على الفطرة والتصور المبني على التوقعات والتخطيط الناجح يحتاج إلى عاملين أحدهما متمم للآخر

¹ مروان المجيد إبراهيم ، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ن عمان ، الاردن ن سنة 2002، ص63

وهما الوسائل كالبحث و الإحصاء كالبيانات الحسابية ثم الأشخاص، وأخيرا فإن الجهة المسؤولة عن التخطيط الرياضي والتدريب هي اللجنة الأولمبية الوطنية. إن التخطيط ضرورة حتمية لكي يمكن معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تفاديها أو الإستعداد قبل حدوثها.

3- الحاجة إلى التخطيط الإداري:

نشأت الحاجة إلى التخطيط أساسا من خلال أن جميع المنظمات تقريبا تعمل في بيئات مختلفة متنوعة، وفي داخل كل بيئة عوامل ظروف متغيرة و غير ثابتة، لذلك لا بد للمنظمات من أن تقوم بعملية التنبؤ، لمعرفة هذه التغيرات، و تحديد اتجاهها و تأثيرها في نشاطها، للعمل على مواجهتها و الإستعداد لها، من خلال التخطيط الواعي والجيد، الذي يخفف مندرجة عدم اليقين ومن أمثلة هذه التغيرات التغير التكنولوجي، و التغير في السياسات الحكومية، والتغير في معايير الإتجاهات الحكومية داخل المجتمع¹. كما نشأت الحاجة إلى التخطيط من خلال أنه يركز على رشد الأداء، فيسعى إلى تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد، وقد أصبح يعتبر في الوقت الحاضر أساسا للعمل الإقتصادي، من أجل تحقيق الغايات.

4- أهداف التخطيط الإداري:

- تلجأ الحكومات و المجتمعات المختلفة إلى التخطيط لغرض تحسين حياة مجتمعاتها أو لأغراض أخرى عديدة ومتنوعة، فما هي أبرز الأهداف المتوخات من عملية التخطيط، فنستطيع تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي²:
- تحسين الإنتاج والخدمات في شتى القطاعات و الأنشطة من حيث الكم والنوع، مناجل المستوى المعيشي للسكان.
 - إيجاد نوع من التوازن بين كمية الإنتاج ونوعيته ومستوى الخدمات من جهة، وبين حجم الإستهلاك والزيادة السكانية وارتفاع مستوى المعيشة من ناحية أخرى.
 - تحسين مستويات وكفاءة العمل في القطاعات والأنشطة التي تتولى تقديم الخدمات الإنسانية والإجتماعية و الإقتصادية.
 - العمل على سن التشريعات و الأنظمة المساعدة على تحقيق التنمية والإجتماعية والإقتصادية.

د. عمر وصفي عقيلي، الإدارة (الأصول وأسس ومفاهيم) دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007 ص176. ¹

²أ.د. نائر مطلق عباصة، مرجع سابق ص90.

5 - أهمية التخطيط الإداري:

إن العمل بدن خطة يصبح ضربا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والإرتجالية، ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال. وتبرز أهمية التخطيط أيضا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الإفتراضات اللازمة لمل قد يكون عليه المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف خلال المراحل المختلفة للتنفيذ¹. وعلى ضوء هذه المناقشة أعلاه يمكن أن نذكر أربعة أسباب للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي²:

- التغلب على التأكد والتغير: أن المستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.
- يحدد التخطيط إطار موحد للعمل، ولإتخاذ القرارات في المؤسسة وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط من معرفة الغرض والمخاطر المستقبلية.
- يحدد التخطيط إتجاه النظام أو المؤسسة فرغم أن أهمية التخطيط ترجع لأسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي قد يكون أنه يحدد للنظام الموجه التي يسعى إليها وغرضها الرئيسي.
- التخطيط يسهل عملية الرقابة: تعني الرقابة ضمان مواءمة الأنشطة الموضوعية، وهي تشمل على ثلاثية الخطوات وهي وضع معايير وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير والتعرف على الإنحرافات وتصحيحها

6 - فوائد التخطيط الإداري:

- ❖ يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- ❖ يساعد على التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التعاون والتفاهم بين العاملين.
- ❖ يساعد على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به من وضع الخطة.
- ❖ تحقيق الإستقرار الأمني للأفراد والجماعات .
- ❖ تحديد الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح الأهداف.
- ❖ الإستثمار الأمثل للموارد البشرية و المادية وتحقيق إقتصاد في الوقت والتكاليف.

¹ زيد منير عبودي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص18.

² بلال خلف السكرانة، التخطيط الإستراتيجي، درا المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010، ص38.

- ❖ يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد و المخاطرة التي يتعرض لها المشروع في المستقبل¹.
- ❖ يساعد التخطيط على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع.
- ❖ يسمح للإدارة بالتكيف مع مستقبل عوامل المحيط الخارجي للمشروع مثل إتجاهات السوق والتقدم التكنولوجي.

7 - خصائص التخطيط الإداري:

- إذا كان المعترف به أي أن مؤسسة بدون خطة لا يمكن إعتبار نشاطها عاديا، وإن أي إدارة بدون تخطيط لاتعتبر كذلك، وإذا كان التخطيط الجيد يسمح بتحقيق كل هذه المزايا، ونذكر البعض منها²:
- 7-1- التخطيط والتقدير للمستقبل:** إن تحقيق الأهداف المرسومة، يتم في تاريخ لاحق وبعد فترة زمنية معينة وهذا يعني أن التخطيط يعمل في ظروف ومتغيرات لم تحدث بعد ولكنها متوقعة أو مختلفة، إلا أن إتخاذ القرار اليوم يجب أن يكون بالأخذ بعين الإعتبار إمكانات المؤسسة في نفس التاريخ بالنظر إلى نتائج هذا القرار على الموارد والإمكانات المتاحة.
- 7-2- عملية التخطيط والخطة:** عند التطرق إلى التخطيط فهذا يعني عدد أساليب التحليل وإتخاذ القرار، وأن الخطة في الواقع ما هي إلا منتوجات عملية التخطيط التي تعتبر أشمل وأوسع.
- 7-3- تحديد الأهداف وإعداد السياسات والإستراتيجيات:** كما تعتمد عملية التخطيط على الأهداف ووضع السياسة والإستراتيجية التي تعبر على العناصر ذات العلاقة بتوجه المؤسسة وغايتها في المجال الطويل، كما أنها تحدد على أساس الأهداف، والتي بدورها على توجيه العمل وتحديد القواعد و المعايير عند إتخاذ القرارات، وتوفير الظروف المساعدة على إعادة صياغة الأهداف وتطوير الخطط والإستراتيجيات.
- 7-4- الخطة وبعض مساوئها:** لما كانت الخطة أو التخطيط عامة لحصر القيود والتنبؤ بتغيرات المستقبل، فإنها لاتخلو من العديد من المساوئ، كما أن الخطة قد تكون في شكل قيود على المؤسسة.

8 - مبادئ التخطيط في التربية الرياضية :

8-1- الواقعية:

ونعني بها رسم الخطة في إطار الواقع الإجتماعي والقيمي والمال للمجتمع ومثل هذا الإطار يصون الصورة وبقها ويحدد ملامحها³.

¹ أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص45.

² زعباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حلة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، بحث يدخل في إطار الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة الجزائر سنة 2003-2004 ص32-33.

³ أ.د ثائر مطلق عباصة، مرجع سابق ص90

8-2- المرونة:

وه بمثابة التكتيك لإستراتيجية التخطيط والقصد منها المبادأة في مواجهة ما يطرأ من مشكلات أو مواقف لم تكن في الحسبان التخطيطي .

8-3- الشمول والاتزان:

أي إحتواء وعاء الخطة على جمع العناصر والمكونات إحتواءً متوازناً يحدد مستويات الثقل والتركيز في معادلة الحاجات للتلاميذ .

8-4- مراعاة التوافق:

أن يتمشى جوهر الخطة مع طبيعة المجتمع المفروض تنفيذها فيه إذ لا يمكننا فصل التلاميذ عن مجموع المجتمع الذي يعيشون فيه.

8-5- التكامل:

من المسلم به أن الجزء من خدمة الكل, وعليه فالخطة المحلية جزء في كل الخطة العامة التي تضعها وزارة التربية , وهذا يتطلب حساسية فياضة بالنسبة لأي تعارض في الفلسفة أو طرق العمل وتدارك الفشل أو التضارب في تنفيذ الخطة , وفي ضوء هذه المبادئ يجدر بالمخططين في التربية الرياضية مراعاة التالي .

أ - أن يتبع التخطيط من وحي رغبات وحاجيات الطلاب في المدرسة ومصلحة أفكارهم وآرائهم بدلا من الإملاء والتسلط.

ب - أن تتحقق فعالية التخطيط بإشتراك الطلاب الذين يتأثرون مباشرة بنتائجه في رسم الخطة , وهذا يمثل أحد المبادئ الراسخة للديمقراطية .

ج- أن يركز التخطيط على قاعدة الحقائق الكافية .

د- أن تتبع الخطط الأكثر فاعلية في عملية الربط بين أساليب المواجهة والأساليب للعمل مع اللجان , إذ تهيئ المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدنى حد ممكن من الإعتراض والمقاومة¹ .

و- أن تتميز العملية التخطيطية بالفردية والتخصصية نظرا للتباين في المواقف .

هـ- يتطلب التخطيط مهارة مهنية في القيادة فينبغي على المخطط أن يحدد دوره ويعاون الآخرين على تفهم هذا الدور.

ن- يتطلب التخطيط الإستعانة بجهود المتطوعين وغير المهتمين وتوزيع المسؤوليات بين هذه الجماعات يعتبر ضرورة مبدئية لكفاية تنفيذ البرامج.

¹ د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية", دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, ص99

م- يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان إستخدام نتائج المناقشات والمحاولات في المتابعة والتوجيه .

9 - مميزات التخطيط الإداري الجيد:

- ليس كل ما يتم تخطيطه في المجال الإداري الرياضي يعتبر تخطيط فعالا ومثمرا، وإنما لابد من توفر عددا من الخصائص حتى لا يمكن أن تأتي ثماره ويصبح تخطيطا فعالا، ومن جملة هذه المميزات ذكر ما يلي:
- أن يستند التخطيط على التفكير الموضوعي : وعني هذا أن يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا ، فيما يخص الاحتياجات المهمة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها ويترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهمها بدكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها .
- يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار (الإنتاج) : حيث أن الخطة ما هي إلا عملية تنبؤ ببعض التصرفات المقبلة ، وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنه الأصلاح ، لحل المشكلة التي تنشأ أو التي يظهر لها أن تنشأ في المستقبل ، ومن هنا يتضح أن القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة في التنبؤ بقدرة معقولة بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والت تؤثر في التنظيم .
- الخطة يجب أن تكون مرنة: ومعنى المرونة هنا أنه يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتوافق اشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفعالية.
- يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار : وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لأن الخطط تكون أكثر استقرارا كلما كان التنظيم مستقلا بالإضافة إلى ذلك أن سلامة الخطة مقترنة بأقل قدر ضروري من التفاصيل ، تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها .
- يجب أن تتميز الخطة بالشمولية: أي أن الخطة تعطى بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب أن تتولاها الأفراد والعناصر التنظيمية لإنجاز الملائم للهدف.
- يجب أن تكون الخطة خالية من الغموض : حيث يراعي عند كتابة الخطة الوضوح بالقدر الكافي لأن مسؤولية التنفيذ قد تتقدم بسبب قلة الوضوح ولكي لا تؤدي التفسيرات الشفوية للخطة إلى التضارب مع الظروف الاستثنائية وبالتالي صعوبة في التنفيذ .

- يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته : إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه إلى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه وبهذا يجب أن نضع أهمية فائقة للإنفاق عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحلها بسبب التحويل المالي .¹

10 - أنواع التخطيط الرياضي:

للتخطيط الرياضي ثلاثة أنواع وهي:

○ تخطيط طويل المدى.

○ تخطيط قصير المدى.

○ التخطيط الجاري.

10-1 - حسب المدى الزمني:

أ- تخطيط طويل المدى⁽²⁾:

وهذا التخطيط كقاعدة يتم لسنوات طويلة، ولكن فيما يتصل بنوعية الممارسين والغرض الذي وضع لأجله، وقد تكون هذه المدة (04) سنوات وهي الفترة بين الدورات الأولمبية أو بطولات العالم في كثير من الألعاب أو قد سنتان كالفترة بين بطولة أوروبا مثلا أو قد تكون لسنة واحدة وهي الفترة بين بطولة العالم في بعض الألعاب، ويجب أن يراعي التخطيط طويل المدى اتصاله بعملية توزيع الخطة التدريبية على دورة تدريبية واحدة كبيرة، هذه الدورة تمتد لعدة شهور، ويجب أن تشمل الفترات الثلاث وهي:

* الإعداد والتحضير الجيد للممارسين من كل النواحي.

* الاهتمام بكل صغيرة وكبيرة من أجل اكتساب الثقة لدى الممارسين في كرة القدم

وكذلك أثناء المنافسة وذلك بتقديم كل ما يخص الجوانب سواء البدنية أو المهارية أو التكتيكية، وكذلك في المرحلة الانتقالية التي تلي نهاية الموسم الرياضي (موسم المنافسات)، وتمثل في الراحة النشطة أو الايجابية.

ب- تخطيط قصير المدى :

وهو التخطيط الذي يتم في فاصل قصير ومحدد، ففي عملية التدريب الرياضي يتم التخطيط القصير المدى لفترة تدريبية واحدة، ويعتمد التخطيط قصير المدى على مبدأ التحديد والواقعية، ولذلك يلزم أن يكون ملائما لممارسي هذه اللعبة (كرة اليد)، وذلك مع مراعاة كل الجوانب.

¹ د/مفتي إبراهيم حماد : "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص: 27.

² - د/مفتي إبراهيم حماد : "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 28

ج- التخطيط الجاري:

ويعتمد أساسا على التخطيط طويل المدى، ويتميز بوضوح وتحديد الهدف الجاري تنفيذه في المرحلة الراهنة، مثلا: كيفية التصويب نحو المرمى سواء من الثبات أو من الارتفاع، وكذلك يحدد أكثر الطرق والوسائل اللازمة للعمل. ويتأثر التخطيط بعاملين أساسيين هما: - الواقعية.
- دقة المتابعة.

10-2- التخطيط حسب نطاق التأثير :

أ - **التخطيط الاستراتيجي**: يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة ، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الإدارة العليا و تأثيره بعيد و من أمثله : التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد (2).
ب **التخطيط التكتيكي** : يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها ، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى ، و من أمثله : تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق .

ج **التخطيط التشغيلي** : و تختص به الإدارة الدنيا و يتم فيع تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة و القابلة للقياس و هذا في شكل تنبؤات ، و توضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة و قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية ، و بالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم و من أمثله : تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد و قطع الغيار .

10 3 - التخطيط حسب الوظيفة :

بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها و أهدافها فهناك وظائف لا بد من التخطيط لها و هي : الإنتاج ، البيع ، المالية ، التمويل .
a. **تخطيط الإنتاج**: يعرف بأنه: " القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط ".

إذن تخطيط الإنتاج هو عملية تنبؤ بجميع مرتحل الإنتاج و احتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

(2) محمد فريد الصحن و آخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 172-174 .

- b. **التخطيط المالي:** و يهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد و تكلفة.
- c. **تخطيط البيع:** تقوم المؤسسة بالتخطي للمبيعات و هدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها ، حيث نقوم بدراسة أهم نقاط البيع و أهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة.
- d. **تخطيط التمويل:** هو عملية وضع التقديرات للمواد و اللوازم التي تحتاجها المؤسسة و ذلك في ضوء إمكانياتها⁽¹⁾.

11 - عوامل نجاح التخطيط الإداري :

- 11-1- صحة البيانات والإحصاءات:** حيث يعتمد التخطيط على مجموعة من الافتراضات تبنى على أساس مجموعة من البيانات والإحصاءات صحيحة ودقيقة وصادقة ، ومعبرة عن الواقع الموجود ، إذ لا يجب أ، تبنى الخطة على نوع من التنبؤ العشوائي غير المستند إلى الحقائق الموضوعية، وإلا كان مصيرها التخبط والفشل عن تحقيق الهدف المرسوم.
- 11-2- الوضوح:** يجب أن تكون أهداف التخطيط محددة وواضحة ومصاغة بشكل جيد ولا تقل التأويل أو الإجهاد، وكذلك إعداد الجداول الزمنية والنتائج المتوقعة بشكل واضح ودقيق.
- 11-3- البساطة:** يجب أن تتسم عملية التخطيط بمراحلها المختلفة ببساطة، حتى يسهل فهمها من قبل المعنيين بتطبيقها.
- 11-4- الواقعية:** بحيث تتلائم أهداف الخطة وغايتها مع معطيات الحالة السائدة، وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- 11-5- الأولويات والبدائل:** فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولويتها وتقع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.
- 11-6- الالتزام:** سواء من قبل المخطط نفسه ومحافظة على المستوى نفسه من الالتزام من بداية عملية التخطيط إلى نهايتها ، أو من قبل جميع المنفذين في المؤسسة والمنشأة الرياضية.
- 11-7- كفاءة الجهاز الإداري:** الذي يقوم بعملية التخطيط ، قد تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة، ومن الممكن تحقيقها أي تكون واقعية وقابلة للتنفيذ، وتملك المؤسسة جميع الوسائل المادية، ولكنها لا تملك جهازا إداريا قويا لتنفيذ الخطة، لذلك يجب الإعتناء قدر المستطاع بالعنصر البشري للمنظمة الذي يقع عليها عبء تنفيذ الخطة، وإعداد هذا العنصر البشري إعدادا فنيا وعلميا.

⁽¹⁾ ناصر دادي عدوان ، " الإدارة الإستراتيجية "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 254 - 256 .

12-مراحل التخطيط:

إن التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيما يلي:

12 4 - التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها⁽¹⁾:

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص (المشاكل) المتوقعة الحدوث في المستقبل، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة و الضعف فيها و تتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالية:

-العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية .

-طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة .

-درجة المنافسة السائدة.

-معرفة رغبات العملاء و المستهلكين.

-ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات و الكفاءات لدى الأفراد و نوع الآلات و المعدات.

12 2 - تحديد الأهداف : تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها و

الأهداف تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط و يعتبر تحديد الأهداف الأساس في

العملية التخطيطية لأنه يمكن من⁽²⁾:

وضع خطة متكاملة و متناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة.

تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع .

توحيد جهود الإدارات و الأقسام و الأفراد.

توليد الدافع لدى كل فرد على العمل و هذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة .

المساعدة على تقييم القرارات المتخذة .

المساعدة على التنبؤ بالسلوك و الأحداث المستقبلية .

تحديد المطلوب فهو مقياس للرقابة (خاصة إذا كانت كمية) حيث يقدم المعايير اللازمة للقياس.

12 3 - وضع الفروض التخطيطية :

إن المرحلة الثالثة في التخطيط هي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الفروض التخطيطية

، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط و لهذا فان التنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية ،

حيث توجد أربع أنواع للتنبؤ تتمثل فيما يلي :

أ - التنبؤ الاقتصادي : التنبؤ بحالة الاقتصاد من حيث احتمال حدوث رواج أو كساد أو انتعاش فيه .

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998 ، ص 350 .

⁽²⁾ عبد السلام قحف ، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 16 .

ب - التنبؤ تكنولوجي : محاولة التعرف على الطرق و المعارف الفنية و التقنية المتوقع إدخالها في عملية الإنتاج .

ج - التنبؤ بدرجة المنافسة : محاولة التعرف على ردود أفعال المؤسسات المنافسة عند تغيير أنواع و أسعار المنتجات .

د - التنبؤ بسلوك المستهلك: من حيث الرغبات، الأذواق، الطلب.... الخ⁽¹⁾.

12 4 - تحديد البدائل: و تقتضي هذه المرحلة تجميع كل البدائل و طرق العمل حتى يتسنى للمؤسسة التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

و حسب كونتر انه من النادر وجود خطة يمكن تنفيذها من خلال بديل واحد فقط بل يوجد أكثر من بديل و في الغالب ما يكون البديل الغير ظاهر هو عادة أفضل البدائل .

12-5- تقييم البدائل: بعد تحديد أفضل البدائل و اختبار نقاط القوة و الضعف فيها تأتي الخطوة التالية و

هي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف ، فاخذ البدائل قد يبدو أكثرها ربحية لكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة ، بينما بديل آخر يكون اقل ربحية و لكنه ينطوي على خطر اقل ، في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات و العديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور و اعقدها و بسبب هذه التعاقبات نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق و الأساليب الجديدة من بحوث العمليات و التحليل الرياضي و أيضا الحاسب الآلي للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل .

12 6 - اختيار البديل المناسب: بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة و اقل تكاليف و أعلى عائد والذي حاز على رضا و قبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ ، و من ثم تحديد الأنشطة و الأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ¹ .

13- معوقات التخطيط:

هناك بعض المعوقات التي تعترض مسيرة التخطيط الناتج سواء على مستوى وزارة الشباب والرياضة أي على مستوى الدولة أو على مستوى الهيئات الشبابية والرياضية، وهذه المعوقات قد تكون معاصرة لعملية وضع الخطة وقد تكون معاصرة لعملية تنفيذ الخطة، وقد تكون معاصرة لتقييم التخطيط بعد التنفيذ .

13-1 عدم دقة البيانات والمعلومات والإحصائيات : تقوم الخطة أساسا على مجموعة من المعلومات والبيانات والإحصائيات التي يتم الحصول عليها من عدة مصادر والتي يتم على أساسها وضع مجموعة من الافتراضات والتوقعات بالنسبة للمستقبل وحتى تصبح تلك الافتراضات قريبة من المستقبل فإن ذلك بافتراض دقة

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، مرجع سابق، ص 351.

¹ زيد منير العبودي، مرجع سابق، ص 18

وصدق وصحة هذه المعلومات، وكثيرا ما تواجه عملية التخطيط في الهيئات الرياضية عجزا في كفايتها وفعاليتها بسبب نقص المعلومات التي تقوم عليها إذ تبالغ في تصوير بعض الأمور وتجاهل أمور أخرى ضرورية، ومن ثم فعلى المخطط أن يتأكد قدر الإمكان من دقة البيانات والمعلومات، وأيضا فهم مدلول الإحصائيات والأرقام والبيانات المتوفرة فهما صحيحا.

ولعلاج هذه المشكلة لا بد من إنشاء شبكة معلومات ووجود سجلات تمد القائم على التخطيط بأحدث واصدق المعلومات والبيانات وأن تكون هذه الأخيرة بالقدر الكافي، وتشمل هذه البيانات كافة أعضاء الجمعية العمومية والمديرين والإداريين والأطباء واللاعبين والإمكانات والموارد المادية والبرامج الزمنية والنتائج .

13-2- التوقعات والتقدير الخاطئة : التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، ولكن الإنسان لا يستطيع بما أوتي من قدرات فكرية وذهنية محدودة أن يتنبأ بما يحمله المستقبل على نحو صادق مائة بالمائة أن إلا هذا لا يعني إعفاء المخطط من واجبه في بذل الجهد في الاحتياط للمستقبل برؤية واضحة في حدود خبرته وخبرة معاونيه ويرتبط هذا المعوق من معوقات التخطيط بالمعوق السابق المتصل بدقة البيانات والمعلومات والإحصائيات التي تقوم عليها الخطة فالاعتماد على بيانات قديمة و غير دقيقة يؤدي إلى عدم صحة التوقعات والافتراضات، وإذا كان التخطيط يرتبط بالمستقبل وان هناك احتمالات لحدوث ظروف غير متوقعة مما جعل الافتراضات والتوقعات التي تقوم عليها الخطة غير دقيقة، فإنه يمكن التغلب هذه المشكلة عن طريق وضع مجموعة من الخطط البديلة، وأن يراعي المرونة في الخطة الأصلية بحيث يمكن التغلب على ما قد حدث من أمور لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة¹.

13-3- جحود الإجراءات وتعددتها : لنجاح التخطيط يجب أن تكون الإجراءات والسياسات المتبعة ملائمة لظروف العمل داخل الهيئة وواقعها وبالتالي فإن جمود الإجراءات والسياسات وتعددتها يمثل إحدى العقبات الرئيسية في عملية التخطيط خصوصا إذا كانت هذه الإجراءات قديمة ومدت عليها فترة زمنية طويلة، فتصبح بمثابة القانون الذي يحكم تصرفات الأفراد بالمنظمة، وأيضا إذا كانت الإجراءات والسياسات معقدة وتستلزم الكثير من الوقت لإنهائها.

وجمود الإجراءات والسياسات تمتد على مراحل التخطيط بدء من مجموعة العمليات التي يقوم بها القادة المتخصصون ومرورا بتكوين الخطة ووضع البرامج والاختيار من بين البدائل المطروحة وتوفير وإعداد الإمكانيات المطلوبة، ويمكن التغلب على هذه المشكلة بتعديل السياسات والإجراءات على نحو يجعلها تتناسب مع الأوضاع الحديثة والظروف المستجدة وبناء على الإمكانيات المتاحة .

13-4- الصعوبات الفنية: قد تقف الحاجة الفنية كمعوق في سبيل تنفيذ الخطة، فقد يحدث بعد أن توضع الخطة وفقا لتقدير وتوقعات سليمة واستنادا إلى بيانات ومعلومات دقيقة أن تعترض تنفيذها بعض الصعوبات الفنية والتي تتمثل في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية، والخطأ في توظيف واستخدام المواد المادية

¹ جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر، سنة 2008، ص21.

والخطأ في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق إلى أغراض هامشية تؤثر على تقدم الخطة نحو تحقيق أهدافها . وهذا العجز الفني من المشاكل الحقيقية المدة في التخطيط فقد يصاب المشروع بالشلل .

13-5- العجز المالي: تتمثل الصعوبات المادية في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية، والخطأ في توظيف واستخدام الموارد والخطأ في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق إلى أغراض هامشية . وهذا العجز المالي قد يصيب المشروع بالشلل ويضطر إلى الاستعانة بالمعونة المالية من الخارج التي حتى ولو تم الحصول عليها قد يتأخر وصولها مما يربك العمل¹ ويؤثر على الخطة نحو تحقيق أهدافها .

13-6- ضعف الوعي الخططي : يعتبر ضعف الوعي بالتخطيط من أهم معوقات التخطيط في المجتمع الرياضي خصوصا في الهيئات الحديثة أو الصغيرة حيث يسيطر على تصرفات القائمين على التخطيط أفكار وعقائد مرجعها إلى البيئة التي يعيشون فيها أو العرق الجاري في المجتمع، أو بسبب ما اعتاد وعليه لفترة طويلة من الزمن من قيم خلقية أو تقاليد وعادات انطبعت في نفوسهم ربما لا أساس لها من الصحة . ويبدو هذا العائق من عوائق التخطيط في صور عدة منها :

بعض القادة يعارضون التخطيط لأنهم يعارضون التغيير والتجديد في الأنظمة أو الأساليب العمل التي اعتادوا عليها وأصبحت روتيننا في حياتهم.

يخافون أن يشملهم ذلك بعض القادة يعارضون التغيير والتجديد

عدم تحقق التآزر والتناسق بين الخطط وبعضها

عدم مطابقة التخطيط للواقع و الظروف والإمكانيات المتاحة

عدم تحديد المسؤولية عن تنفيذ كل جزء من أجزاء عمليات التخطيط

%المبالغة في صنع خطة مثالية للخطط طويلة المدى بنسبة 100

ويمكن علاج مشكلة ضعف الوعي الخططي بتوعية كافة المديرين والعاملين بالأجهزة الإدارية بل والمواطنين كافة بأهمية التخطيط وآثاره الإيجابية وحقيقة الدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية .

13-7- المعوقات البشرية: الخطة مهما كانت جيدة فإنها لا تستطيع أن تعوض الإدارة الضعيفة، في حين أن الإدارة الجيدة يمكنها أن تعوض عجز الخطة الضعيفة.

ومن هنا تبدو أهمية العنصر البشري في التخطيط سواء في مرحلة أو إعداد الخطة أو في مرحلة تنفيذها، وهو لا أمر يستطيع احد إنكاره ما دما نسلم بان القوة المحركة على الأرض لكل ما هو ملموس في عالمنا هي قوة الإنسان وقدراته التي وضعها فيه المولى سبحانه وتعالى وبالتالي فإن المعوقات البشرية تؤثر بشكل ملموس على نجاح الخطة . - عدم وجود المخططين الأكفاء أو نقص الكوادر الفنية والإدارية في أجهزة التخطيط سواء على مستوى الوزارة أو على مستوى الاتحادات أو الهيئات التابعة لها .

¹ عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر، والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، سنة2009، ص140.

- انعدام الرغبة أو الدافع نحو المشاركة في إعداد الخطط أو المساهمة في تنفيذها ومتابعة الإشراف على هذا التنفيذ بالرغم من توافر المقدرة والتأهيل اللازمين لذلك .
- عدم تأهيل العاملين المشاركين في تنفيذ الخطة بالإطار العام لها، فضلا عن عدم معرفة ديمقراطية الخطة ويتضح ذلك جليا في العلاقة بين الاتحادات وأفرعها .
- عدم تمتع المخططين بالقدرة على اتخاذ القرار النهائي من الناحيتين الفنية و الإدارية بش أن ما يقومون بإعداده من خطط وبرامج للعمل، بسبب تدخل القيادات المتحكمة سياسيا في تحديد إستراتيجيتها وخطوطها العامة وبشأن كافة مراحل تنفيذها مثلما يحدث من توصيات اللجان المنبثقة من الاتحادات ومجلس إدارة الاتحاد .
- انعدام المتابعة الفعالة والرقابة لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة ومدى ما تحرزه من تقدم في سبيل تحقيق أهدافها¹.
- الاستعانة بخبراء من خارج الهيئات الرياضية لوضع الخطة بالكامل

¹ عبد العزيز صالح، مرجع سابق، ص141

خاتمة

إن التخطيط الإداري يؤدي لتكامل الأهداف العامة للمنشآت الرياضية وتحقيقها، وإعداد كوادر للإدارة العليا من خلال تنمية الفكر الشامل له، و يعتبر التخطيط الإداري رسم لسياسات العمل داخل المؤسسة الرياضية لمستوياتها الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية). وتحقيق التنسيق و توزيع المهام في العمل داخل المنشأة الرياضية، مع وجود قابلية التعديل والتغيير في الخطط عندما يتطلب الأمر ذلك، عن طريق المفاضلة بين مميزات و عيوب البدائل الموجودة أمام المنشأة الرياضية.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج.

إن المتتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وان الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هنا كان طرحنا في هذا الفصل انطلاقا من محاولة إعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي أبرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية.

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي للعاملين

1- مفهوم الموارد البشرية :

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيراً وانطلاقاً من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية¹.

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع"²، وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة"، فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع". نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموماً في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها، وحسب ما يرى السيد الهوارى (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد".

ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي :

¹ - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 15.
² - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي للعاملين

الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها .

الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.

الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية .

تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضاً الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير¹.

مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، مرجع سابق ص17¹

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي للعاملين

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من اجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها¹.

4- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وحيوية أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتماد بها، على المدربين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي. وإن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وحلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلا على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهدا، من اجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفاء والجيد. والمتتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق و الأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر.

1- مرنيز أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مرجع سابق، ص 12.

5- الأداء الوظيفي

5-1. مفهوم الأداء :

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف أندروود (**Andrewd**) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته.

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل : معدلات الدورات والغيابات والحوادث والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه ، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات ، من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل¹.

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفت هاينز (**Haynes**) الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال " .

كما يعرف الأداء بأنه " قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها " .

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة " .

والأداء كذلك هو النتائج المحددة للسلوك وبالمقابل فإن الأداء السليبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك.

ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة ويشير **ثوماس جيلبرت Thomas Gilbert** إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي

¹ الصيرفي، محمد قياس تقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص22

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي لكاملين

أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً .

ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن " ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك"

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله "

ويرى سليمان أن الأداء هو " قدرة الإدارة على تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكن.".

كما يرى بدوي ومصطفى أن الأداء عبارة عن " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين¹" ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة."

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم ميدانية ، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي:

أ - الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب - الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ج - الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي².

إن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها وإلا يتم تجاهلها تماماً بمعنى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج مالم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها ، وهذا يفسر بوضوح مدى الترابط الوظيفي بين هاتين الوظيفتين من جهة ومن جهة أخرى فان أداء العملية الإدارية على جانب كبير من

¹ مرسي، محمود والصباغ، إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة، 1988، ص84

بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال والبحث و الترجمة، 2006، ص26

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي لكاملين

الأهمية بالنسبة لموقف الأداء في الجهاز الرقابي الحكومي حيث يعتبر أداء العملية الإدارية هدفه الرئيسي الذي وجد أصلاً من أجل الرقابة عليه ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

6 - عناصر الأداء:

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.¹
- ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- د- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عمله.

7- محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها ، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور آل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف ، وليس هذا آل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيداً نظراً لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية ، مناخ العمل ، القدرة على أداء العمل.

¹ مرسى، محمود والصباغ، مرجع سابق ص86

الفصل الثاني الأداء الوظيفي للعاملين

أ- الدافعية الفردية تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

ب- مناخ العمل يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها.

ج- القدرة لدى الفرد على أداء العمل ، هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل. و المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء ، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل ، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية¹:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل.

وقدم الباحثان بورتير ولولر (Porter & lawler) نموذجًا نظريًا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء ، والعنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ، ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دورة في المنظمة(عاشور).

ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية :

أ - إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

ب - إن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.

ج- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

¹ هلال، محمد عبد الغني: مهارة إدارة الأداء، ط2، القاهرة مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999، ص 34.

8- نظريات الأداء:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.¹

8-1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر **فردريك تايلور (F.Taylor)** من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد

متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

8-2- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية **هنري فايول (H.Fayol)** ، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف . وتبرز أيضًا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض.

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية -

نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية.

وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط-التنظيم-التوجيه-التنسيق-الرقابة، كما وضع أربعة عشر 14 مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل

عاشور، أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 77¹

الفصل الثاني ————— الأداء الوظيفي للمدراء

إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:-

- تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر -
- وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت -
- المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي -
- الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق .

8-3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بمياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدد الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم " :اصدع بما تؤمر." وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي :السلطة البطولية- السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة.

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء¹.

8-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

¹ عاشور، أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص.79

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي لكاملين

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (E. Mayo, et, all) التي أجريت في هوثورن (Hawthorne) بشركة جنرال إلكتريك ، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بكل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس ، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية .ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون Kurt Lewin والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد

5-8- نظرية العدالة¹:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة

ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير ، والمشاركة ، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.

6-8- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم Vector Vroom أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة لنتيجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد:

¹ طه، فرج عبد القادر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، القاهرة، دار المعارف، 1988، ص 101.

الفصل الثاني ————— الأداء الوظيفي لكاملين

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء ، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الاشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم . كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز ، بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها

مقابل ما يؤديه من عمل

8-7- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام **وليم أوشي W.Ouchi** بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية **Z** والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء .

وتقوم نظرية **Z** على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

أ - الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب - الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج - الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة

9- قياس الأداء:

يتضمن قياس أداء العمل الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك. وهناك وسائل عديدة ومتنوعة لقياس الأداء¹ ، وعلى أبسط المستويات هناك فئتان من مقاييس الأداء وهي: المقاييس الحكمية التقديرية والمقاييس غير الحكمية الموضوعية ، حيث تمثل تقديرات الأداء نوعًا من المقاييس الحكمية ، وتتطلب عملية تقدير الأداء قيام شخص بإصدار حكم حول

¹ الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية، 1994، ص72.

الفصل الثاني ————— الأداء الوظيفي لكاملين

مستوى أداء شخص آخر . وتتضمن جمع معلومات ومدى أهمية هذه المعلومات وكيفية استخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم ، وعليه فإن تقديرات الأداء تعد في بعض جوانبها نوعاً من التجريد.

أما الفئة الأخرى من مقاييس الأداء المقاييس غير الحكمية فهي مقاييس لا تتطلب تجريباً أو تجميعاً أو استنتاجاً من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات على الأقل.

وتتكون هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارناتها مباشرة بين موظف وآخر ، وتشتمل المقاييس غير الحكمية عادة على مؤشرات كالوقت المستغرق في إنجاز المهمة ، ومعدل الإنتاج ونسبة التآلف، وهذه أشياء واضحة إلى حد كبير ، وتحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة.

كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية لا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كتسرب العاملين، والتظلمات ، ومعدلات الغياب ، والحوادث.

وفيما يلي سيعرض الباحث بعض نماذج قياس الأداء:

أجرى هوللي وفيلد **Holley & Field** دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فوجدوا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء تلك النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي: العلاقات الإنسانية ، نوعية العمل كيفية أداء العمل ، كمية العمل، المبادرة، التصرف ، المعرفة بالعمل ، عادات العمل ، درجات الاعتماد على الموظف التنظيم والتخطيط القدرة الإشرافية، التعاون ، الحضور¹.

أما عن قياس أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فقد نصت المادة 1/36 من لائحة تقويم الأداء الوظيفي التي أصدرها الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية في 1404/7/1 هـ على أنه يجب عند الحكم على أداء الموظف أن نأخذ في الاعتبار العناصر التي حددها تلك اللائحة وهي : مستوى الأداء، إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل، المحافظة على أوقات الدوام ، المعرفة التقنية ومستوى الخبرة، المهارة في التخطيط ، المهارة في الإشراف، المهارة في اتخاذ القرار، المهارة في التنفيذ المعرفة بنظم وإجراءات العمل، درجة الاعتماد على لموظف، القدرة على تطوير أساليب العمل ، أسلوب عرض الآراء واتخاذ المواقف، تقبل التوجيه، السلوك العام.

أما زاميتو **Zammuto** فقد وضع نموذجاً يقيس الأداء من خلال 19 عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء وهي :الكفاية القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل، المهارة في التخطيط، قبول العمل المنجز، الحضور

¹ الحسيني، أحمد بن عبد الله، مرجع سابق، ص74

الفصل الثاني ————— الأداء الوظيفي لكاملين

والتأهب للعمل، مراعاة أوقات الراحة وتناول الطعام، كمية العمل المنجز، إتمام العمل حسب الجدول القدرة على التكيف في الحالات الطارئة جودة العمل، الاتكالية، الإرادة لتنفيذ الواجبات، مراعاة القوانين واللوائح، تطبيق الجهد قبول المسؤولية عن السلوك الشخصي، التأثير الجيد في الآخرين، المظهر الشخصي، المهارة في الاتصال، الفعالية الكلية

مما تقدم نجد اختلاف نماذج قياس الأداء التي أشار إليها الباحثون سواء فيما يتعلق بعناصر قياس الأداء أو عدد هذه العناصر التي تتضمنها تلك النماذج، وهذا راجع إلى تعدد رؤى هؤلاء الباحثين في هذا المجال.

10- تحسين الأداء:

10-1- مفهوم تحسين الأداء:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري.¹

10-2- التركيز على تحسين الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة متكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة

10-3- مظاهر ضعف الأداء:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.

- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد .

- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد .

- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة .

محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 107- 109¹

الفصل الثاني الأداء الوظيفي للعاملين

- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين .
- تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات .
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي¹ .

تكنولوجيا الأداء الإنساني:

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، وحالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافئات، إختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم .

10-4- خطوات عملية تحسين الأداء

الخطوة الأولى : تحليل الأداء

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

- **الوضع المرغوب :** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة .

- **الوضع الحالي/الفعلي :** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا . و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا ،لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف .

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخلج من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء. و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص110.¹

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

- ضعف في التحفيز .

- ضعف في المعرفة و المهارات.

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .

- ضعف في التركيز والمجتمع المحيط .

10-5- عوائق تحسين الأداء¹:

هي العوائق المتواجدة و المحيطة في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها العوائق الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت . كما أن الخطوات اللازمة لتحسين أساسيات الأداء ،على المستوى الفردي ،فرق العمل، وحب تتبع الخطوات الأساسية التالية :

1. حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.

2. طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها .

3. اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.

4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.

5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.

6. يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.

7. الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.

8. حاول أن يكون لديك دائما خططاً للتطوير و التحسين المستمر للأداء².

10-6- دور المدير في عملية تحسين الأداء:

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء و متابعتها، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية

1. تحديد المشكلة وتحليل الموقف.

2. طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.

3. وضع وتحديد الأهداف.

موسى سلامة، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 74¹

هلال، محمد عبد الغني: مهارة إدارة الأداء؛ مرجع سابق، ص 51²

الفصل الثاني الأداء الوظيفي للمعلمين

4. تحديد المدخلات اللازمة.

5. التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي)

6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة .

دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء و إزالة العوائق و تعزيز النواحي الإيجابية.

10-7- فرق العمل وتحسين الأداء:

فرق العمل : هي إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5-10.

وهذه الفرق تفيد في :

تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير متجانس و غير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية.

هناك مؤسسات تقوم بعمل (الدوران الوظيفي) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه¹.

10-8- الرضا الوظيفي و تحسين الأداء:

الرضا الوظيفي يعني أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل ، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال، يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد ، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل، وباختلاف الآراء و التفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف.

10-9- تعديل السلوك وتحسين الأداء:

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليل السلوك السلبي و زيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب

بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص77. ¹

الفصل الثاني الأداء الوظيفي للمعلمين

استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتهايا فقد يستهلك العمل عدة أيام .

10-10 - العوامل المؤثرة على تحسن الأداء:

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها : حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين

العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات... فهو يضمن القيادة

الفعالة للمنظمة و احترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها. لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية و

الكفاءة، قد يبدو عسيرا و من الصعب تحقيقه، لذا يجب توجيه المنظمات و قيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح

بعض أسباب الفشل و النجاح في المنظمة. من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد ، من أجل تحسين أداء

العمال، و الذي يصب في تحقيق أحسن إنتاج بنفس الموارد ، أو تحقيق نفس الإنتاج بأقل موارد ، وهو ما يدعى

بالإنتاجية من أجل رفع كفاءة الموارد المختلفة، باعتبار أن الفاعل الأساسي هو الإنسان و للوصول إلى ذلك

يوجد عدة طرق مثل التأثير على رغبة العمال و المأطرين بحوافز مادية : مثل زيادة الأجر، تحديد مكافآت

دورية. أو حوافز معنوية: مثل الترقية و الإتصال بهم بشكل أحسن و إعطاء اهتمام أكثر بالعمال، أو مناقشتهم

في مواضيع تهم المؤسسة و تهمهم ، كما يمكن تحسين الأداء بالتدريب و إعادة التكوين للعمال، والإطارات ،

وكذلك عن طريق أسلوب الرقابي الفعال لما لهذا الجانب من أثر على الأداء.

الصلة الوثيقة بين التكوين و الأداء وإستعمال الطرق العلمية:

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم

التسييرية و منه تحسين مردودهم في العمل، حيث يرجع بعض العلماء ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم،

و لذا يجب تحديد نوع و أسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير و التعليمات الدراسية، و هذا ما يتطلب إعداد

استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض

المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال و أخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح¹.

إنّ صيانة العنصر البشري و الدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية،

حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات و كانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول

لمشاكلها.

¹ هلال، محمد عبد الغني: مهارة إدارة الأداء، مرجع سابق، ص 52

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي لكاملين

خلاصة:

في هذا الفصل تم تناول مفهوم الموارد البشرية وأهمية وأهداف الموارد البشرية في المنظمة، و أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية، كما تم التطرق إلى الأداء الوظيفي مفهومه وعناصره ومحدداته وأهم النظريات التي تطرقت إلى الأداء الوظيفي كما تطرقنا أيضا إلى مفهوم تحسين الأداء وخطوات عملية تحسين الأداء، عوائق تحسين الأداء والعوامل المؤثرة على تحسين الأداء.

الفصل الثالث:
المنشآت الرياضية

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسات حيزا في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وبينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط. ومن بين هذه المؤسسات العمومية، دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

1- مفهوم المنشآت الرياضية:

إن المنشآت الرياضية تعتبر العنصر الأساسي لكل سعي للتطور الرياضي، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، وتشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي سعي لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي: ¹

(المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية)

فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين: أن تكون مفتوحة للجمهور .

أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية .

* أن تكون مفتوحة للجمهور :

يقصد من ذلك عدم تخصيص الإستعمال على فئة معينة من الناس . وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع أو لجميع الناس . فهي ذات إستعمال مشترك بين جميع الناس . سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس .

* أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية والترفيهية

فيجب أن تكون المهمة الأساسية والرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا .

وإعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات . لا يمنع إمكانية أن تمارس فيها نشاطات غير الممارسات البدنية والرياضية مثلا نشاطات ثقافية أو عروض إجتماعية ، أو تظاهرات ذات طابع سياسي وهذا من أجل من أجل تحسين مردودية المنشأة فالمهم من ذلك ومن تنوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة للجمهور ومعدّة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية .

المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني فيما يلي: ²

¹ المرسوم التنفيذي : رقم 91/416، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991.

² القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري 1993، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 31/01/1993

المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لعرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي .

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي :

- كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية : مثل اللاعب والقاعات المتعددة الرياضات والمساح وملاعب التنس ... الخ .

- الحظائر المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعدد الرياضات التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة .

بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام القانون 10-04 حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية.

2 المنشآت الرياضية:

1-2- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد إستشارة هيكل التنظيم والتنشيط ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية ، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقاً للمخطط الوطني للتنمية الرياضية وقد إتبعت الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

- ✓ إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.
- ✓ إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.
- ✓ إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وبتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد إتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الإستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقر كل ولاية ، وقد إستهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فحمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي .

وقد عرفت المنشآت الرياضية تطوراً كبيراً خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير وإستقلال الهياكل الرياضية وذلك ماتم إبراره في القانون رقم 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

ومن مواده ما يلي :

تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية

يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها .

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها.¹

يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا:

- لرياضة النخبة والمستوى العالي.
- للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي.
- للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين.
- لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.

2-2- تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة. حسب المرسوم التنفيذي 492-05 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها.²

2-3- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينيات بالإستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (مركبات متعددة الرياضات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة. أي الإنتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية.³

¹ القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

² المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص 13.

³ الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.

ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سببا في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى الإشتغال بنخبة رياضية معينة . وكان من المفروض أن يتم الإستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشآت في المدارس والجمعيات .

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية ، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ، إمكانية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية .¹

وما يمكن قوله فيما يخص هذه النقطة أي الأمر 09/95 يشجع فقط هذا الوجه مع العلم أنه لا وجود إلى سياسة رياضية بدون منشآت رياضية (كالعادات و المسابح ... الخ) .

4-2- المراقبة والتفتيش:

تخضع كل المنشأة للرقابة والتفتيش كما ورد في المرسوم 91-416 السابق الذكر، من طرف:

✓ مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.

✓ مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.

✓ مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وتهويتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات و مردودي ة المنشأة المالية و مردودها من حيث النشاط الرياضي.²

¹ المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995.

² المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص: 2133.

3- إدارة المنشآت الرياضية:

3-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة

بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.¹
- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

3-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

¹ - د- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص153.

- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.¹

3-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
 - عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
 - تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
 - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضية فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومباني آمنة وجذابة.
- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- ضرورة وضع موجه لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجه للسياسات.
- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

¹ - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

4- خصائص المنشآت الرياضية:

- 1
- أن تكون منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:
- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.
- وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

5- تعريف الإمكانيات:

- هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.

6- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

- لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: (416-91)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر، مرجع سابق.

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- إن تفریح صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
- إن البرامج المختلفة لأعراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.
- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعد له للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء¹.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

¹ عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 59.

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

7- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.¹

8- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

¹ عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، مرجع سابق، ص 62.

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

ه- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية... الخ.

9- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.¹

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفاء والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

¹ - د- عفاف عبد المعيم: مرجع سبق ذكره، ص27.

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

و- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

10- ديوان المركب المتعدد الرياضات:

10-1- مفهومه:

بناء على تقرير وزير الشبيبة والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول :

✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي»¹

✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.²

10-2- مهامه:

تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:

- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها
- المساعدة على نشر روح الرياضة وذلك بفتح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

11- استعمال المركبات المتعددة الرياضات:

يسمح المدير في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات، بالدخول إلى المنشأة الرياضية على أساس معايير الاستعمال الأمثل و المنصوص عليها في قانون التربة البدنية والرياضية و المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة تبعا لمستوى الممارسة الرياضية وعدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى والدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم.

يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة

المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية:

¹ المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل06 أوت 1977، ص:925.

² المرسوم التنفيذي رقم 05/492، مرجع سبق ذكره، ص:12.

11-1- بالنسبة للمباريات:

- أ - التظاهرات الرياضية الدولية.
- ب - البطولات الوطنية المدنية والمدرسية والجامعية أو العسكرية في الحالة التي يكون فيها تنظيمها لا مركزيا وهدفا لترويج الرياضة.
- ج - مهرجان الرياضة الجماهيرية.
- د - مقابلات رياضية بين القسم الوطني للرياضات.
- هـ - مقابلات رياضية جهوية للرياضات الجماعية والمنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية.
- و - مقابلات رياضية جهوية بين فرق القسم الجهوي الشرفي للرياضات الجماعية والمنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية، لتنظيم مباريات يجب أن يخصص عند الحاجة يوم في الأسبوع لتنظيم مباريات للقطاع المدرسي.
- ز - يجب أن يكون بعد ظهر يوم من الأسبوع عند الحاجة لتنظيم مباريات للقطاعين الجامعي والعسكري.

11-2- بالنسبة للتدريبات:

- أ - الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ب - الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية، بمعدل حصتين ، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ج - مدارس الرياضية التي تضم الشبان النابغين من الرياضيين في الولاية، وبمعدل حصتين في الأسبوع، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- د - المؤسسات المدرسية والجامعية والوحدات العسكرية غير المزودة بمنشأة رياضية تمكنها من تعليم التربية البدنية والرياضية في أماكنها، ويجب أن تبرمج ساعات تعليم التربية البدنية و الرياضية في مطلع الصباح وابتداء بعد الظهر.
- هـ - الجمعيات الرياضية المحلية.

11-3- بالنسبة لتكوين الإطارات:

إذا برمجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية، تكون الأولوية للحصص التربوية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقرة ب.¹

12- التنظيم الإداري لكل مركب متعدد الرياضات:

وورد ذكره في الباب الثالث من المرسوم رقم 117/77. في الفصل الأول :

12-1- التنظيم الداخلي:

ينظم المكتب في أقسام ووحدات :²

أ - يعد القسم المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهتم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم.

ب - تعد الوحدة هيكلًا مكلفًا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى 'دارتها' رئيس الوحدة.

تشتمل إدارة المكتب على قسمين :

أ - القسم الإداري والمالي المكلف بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للمكتب.

ب - القسم التقني المكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح وللمنشأة الرياضية التابعة للمكتب.

وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية:

يوظف المكتب مستخدمين دائمين ومستخدمين عرضيين، عدد العمال التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات 13 وتتكون إدارة المكتب من:

مدير ديوان - القسم الإداري - القسم المالي - مجلس الإدارة.

❖ مدير الديوان:

- هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام والوحدات التابعة لهذا الأخير ، وهذا الأمر يصرف الميزانية ويضع مشاريع الميزانيات والبرامج والنشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداوالات مجلس الإدارة ، وله الحق في إبرام جميع الصفقات والتعاقدات

¹ 2 المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص: 926.

والإتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل والمداولات مجلس الإدارة كما يعد في نهاية كل سنة مالية تقريرا عاما بالنشاط يوجه إلى السلطة الوصايا .

- ويعين مدير المكتب بقرار من وزير الشبيبة والرياضة ، بناء على إقتراح الوالي ويجرى إختياره من بين موظفي الدولة وممن هم في رتبة تعادل على الأقل السلم 11 والذين قاموا بمسؤوليات في ميدان التعليم والتربية أو الإنتعاش الرياضي .
- يساعد المدير في مهامه رؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات ، ويجري تعيينهم بقرار من الوالي ، بناء على إقتراح مدير المكتب ويقوم أيضا بالسير السليم للمكتب بالسهر شخصيا بالإتصال ومتابعة القاعات الرياضية ، إتخاذ الإجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية والوطنية (حراسة ، مداومة) وإعلام جهاز الأمن والحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم ملحيا ومخطط السباق وكذا المنافسات الرياضية سواء كانت دولية أو وطنية.¹

❖ القسم الإداري:

يوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية .

❖ القسم المالي:

يوجد هناك محاسب إداري يقوم بتسيير ومتابعة الأمور المالية الإدارية الخاصة بالديون.

❖ مجلس الإدارة:

بتشكل مجلس إدارة من :

- أ - والي الولاية رئيسا .
- ب - المحافظ الوطني للحزب .
- ج - قائد القطاع العسكري .
- د - رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية .
- هـ - المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية .
- و - المراقب المالي للولاية .
- ز - مفتش التربية البدنية والرياضية بالولاية .

¹ المرسوم رقم 77/117 ، مرجع سبق ذكره، ص: 927.

- ح - ممثل إما عن قطاع الجامعة وإما عن مدير المركز الجامعي إذا كان المكتب منشأ في الولاية تشمل إما على جامعة وإما على مركز جامعي.
- ط - مدير مؤسسة مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية بالمجلس التنفيذي للولاية.
- ي - الاقتضاء ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة .
- ك - ممثل المنتخب من مستخدمي المكتب .
- ل - رؤساء الاتحادات الجهوية لألعاب القوى - كرة القدم - الملاكمة - المصارعة اليابانية والألعاب الجامعية .
- يشترك مدير المكتب في الأشغال مجلس الإدارة بصفة إستشارية .
- م - تنهى وكالة الأعضاء بفقدانهم صفتهم .
- ن - وفي حالة شغور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة .
- س - يمكن لمجلس الإدارة الإستعانة بكل شخص بصفة إستشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته¹ .

■ مداولة مجلس الإدارة :

- التنظيم الداخلي للمكتب .
- النظامين الداخلي والمالي للمكتب
- برامج النشاط السنوي والمتعددة السنوات للمكتب .
- مشاريع الميزانية .
- الحسابات الإدارية والحسابات المالية.
- مشاريع شراء أو بيع الأموال المنقولة أو العقارية أو المبادلة عليها.
- المزايدات والإمتيازات الخاصة بالإستغلال.
- إبرام الصفقات .
- الدعاوي القضائية .
- مشروع القرض .
- قبول الهبات والوصايا الممنوحة للمكتب .
- أسعار المبيعات والخدمات المؤداة من المكتب .²

¹ المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص928

² المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، 930.

■ تنفيذ مداوالات مجلس الإدارة:

حضور الاجتماعات التابعة للمديرية الشباب والرياضة أو بالوزارة وإدارة مجموعة الأقسام والوحدات التابعة للمكتب في إطار توجيهات سلطة الوصاية ومداوالات مجلس الإدارة والتنظيم الجاري به العمل. وهو يمثل المكتب لدى القضاء في جميع أعماله المدنية ويمكنه أن يفوض إمضاءه تحت مسؤوليته وبعد مصادقة سلطة الوصاية إلى أعوان موضوعين تحت سلطته .

يمارس المدير السلطة السلمية على جميع موظفي المكتب وهو يتولى التعيين في جميع الوظائف، التي لا يخضع التعيين فيها لطريقة أخرى كما ينهي مهام الأعوان الذين يمارسون هذه الوظائف في إطار القوانين الأساسية أو العقود التي تسري عليها.

ويكون المدير هو الأمر بصرف الميزانية، وهو يضع مشاريع الميزانيات وبرامج النشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداوالات مجلس الإدارة، ويرم جميع الصفقات والتعاقدات والاتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل.

وبعد نهاية السنة المالية يقدم تقريراً عاماً بالنشاط يوجهه إلى سلطة الوصايا.

خلاصة:

إن تحقيق الاستفادة القصوى من المنشأة الرياضية يتطلب مراعاة الشروط ، تحقيق الفعالية العالية في التسيير للنشأة الرياضية ، حيث يتوقف ذلك كله على العنصر البشري وكيفية اختياره لمواجهة التحديات التي تواجهها الرياضة ومؤسساتها خصوصا .

لذا أصبح من الضروري إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف الإدارية والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل الرقي بالرياضة وممارستها وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع وهو ما ركزت عليه الدولة إثر إشرافها على هذه المنشآت كدور تيسيري لها وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية المذكورة سابقا .

وهو ما حاولنا توضيحه في هذا الفصل الذي يقف على أهم الأسس التي يجب أن تراعى في المنشأة الرياضية وذلك الواجب توافرها في تخطيط إدارتها محاولين تقييم ذلك في مسيرة المنشأة الرياضية الجزائرية .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:
الإطار المنهجي
للدراسة

تمهيد :

إن فصل منهج إجراءات البحث هو العمود الفقري لتصميم و بناء بحث علمي، حيث تطرقنا فيه إلى الدراسة الاستطلاعية، كما تم اللجوء إلى أدوات البحث و التي رأيناها مناسبة لتحقيق أهداف بحثنا هذا بعدما تم اللجوء إلى وضع الطريقة العلمية لتصميم الاستبيان.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة وتعد الدراسة الإستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي فهي تفصح لنا عن خبايا المكان الذي نستفسر فيه فرضياتنا وقد عرفها الباحث وجيه محجوب قائلاً " هي تجربة صغيرة إستطلاعية لإختبار مدى صحة التجربة الرئيسية فنحدد مجتمع الأصلي ومفردات أو نوعية إختبار وعينة صغيرة من هذا المجتمع لتجري عليها التجربة.

وقد قادتنا دراستنا الإستطلاعية إلى مديرية الشباب والرياضة وديوان المركبات الرياضية بولاية بسكرة و المنشآت الرياضية التابعة لهما .

وكان الهدف من هذه الدراسة هو:

معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء دراسته الميدانية.

التعرف على ميدان تطبيق وإجراءات هذه الدراسة.

قابلية مسؤولي المديرية لمساعدتنا على إجراء دراستنا.

معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الإستبيان المقدم.

معرفة الوقت الذي يمكن أن نستغرقه لإجراء هذه الدراسة.

معرفة هل إستبيان المقدم مناسب لمستوى مجتمع البحث.

2 - منهج الدراسة:

يمكن اعتبار كلمة منهج بأنها طريقة تصور و تنظيم البحث، فالمنهج بنص على كيفية تصوير و تخطيط

العمل حول موضوع دراسة ما.

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط الغير مرئي الذي يشد البحث في بدايته حتى

نهايته قصد الوصول إلى نتائج معينة.

إن اختلاف المناهج يعود أساساً إلى اختلاف المواضيع المتناولة قصد دراستها، كما أن تحديد منهج ما في

أي بحث دون غيره يعود إلى طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث في الدراسة، فلكل موضوع منهج خاص به، و

لكل منهج وظيفته و خصائصه التي يستند إليها كل باحث في ميدان تخصصه، لذا فاختيارنا لمنهج البحث لم يكن وليد الصدفة، بل نتيجة لما استقيناه من الميدان حول دور وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنشأة الرياضية. لذلك المنهج المتبع في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي و انطلاقا من المعطيات المتحصل عليها استخلصنا بأنه المنهج الأنسب لموضوع دراستنا.¹

2-1- مفهوم المنهج الوصفي:

يهدف المنهج الوصفي إلى جمع البيانات و أوصاف دقيقة و علمية للظواهر في وضعها الراهن و إلى دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر في وصفها الراهن. و في هذا المنهج يهتم الباحث بدراسة الوضع الحالي للظاهرة التي يدرسها و التي يجب كذلك أن تتوفر له عنها أوصاف دقيقة قبل أن يشرع في الدراسة الفعلية التي تتطلب تطبيق وسائل دقيقة لتسجيل و تحديد الملاحظات.

و البحث الوصفي لا يقف عند حد تجميع البيانات و تبويبها و جدولتها، أي مجرد التوصيل إلى الحقائق و الحصول عليها، لكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، أي محاولة ربط الوصف بالمقارنة و التفسير و بذلك يمكن القول أن الدراسة الوصفية تسعى إلى صياغة مبادئ هامة و التوصل إلى حل المشاكل. و تتم الدراسة الوصفية بتحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الوقائع و المظاهر كما تهتم بتحديد الممارسات الشائعة و التعرف على الاتجاهات و الميول و الآراء و المعتقدات عند الأفراد و الجماعات و طريقة نموها و تطورها، كما تهتم أيضا بدراسة الظروف الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و الرياضية و غيرها في جماعات معينة أو مجتمع معين.¹

3- أداة الدراسة:

الاستبيان: هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة من الأفراد.

و قد اعتمدنا على هذه الأداة بحكم تلاؤمها مع موضوع البحث و هذا لتحديد دور وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية و قبل أن نتحصل على الاستبيان بصورته نهائية مر بعدة مراحل هي:

¹ حسين أحمد الشافعي ، سوزان أحمد علي مرسى ، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، منشئة المعارف ، الإسكندرية ، ص 203-

¹ حسبان محسن الحسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، 1982، ص 157.

الفصل الرابع — الإطار المنهجي للدراسة

استنباط الأسئلة التي تتمحور حول دور وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية. بناء الاستمارة ب: نعم-لا.

تقديم الاستمارة إلى إطارات ومسيري المنشآت الرياضية.

كما أنه يتمثل في جملة من الأسئلة المغلقة و هي أسئلة بسيطة في أغلب الأحيان تطرح على شكل استفهامي تكمن خاصيتها في تحديد مسبق للأجوبة من نوع موافقة أو عدم الموافقة و قد تتضمن أجوبة محددة و على المستجوب اختيار واحدة منها.

3-1- صدق وثبات أداة الدراسة:

قمنا بتحديد المحاور اللازمة للاستمارة و ذلك في ضوء الدراسات النظرية و المصادر و المراجع المتصلة بالبحث مع الاستعانة بالمختصين بمجال الدراسة المراد جمع المعلومات و البيانات عنها. و قد تم التأكيد من صدق و ثبات الاستبيان كالأتي:
الصدق الظاهري:

ظاهر هذا الاستبيان يقيس العينة أو الدراسة أو البحث المراد دراسته.
صدق المحتوى:

و قد استعنا في معالجة أداة صدق المحتوى باستخراج دقة صدق الاستبيان و ذلك من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة و الدكاترة أصحاب الاختصاص في معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بسكرة ، و كذلك قسم الإدارة والتسيير الرياضي على انفراد لإبداء آرائهم و ملاحظاتهم على الاستبيان و محتواه لتقدير مدى صدق تحقيق الغرض الذي وضع من أجله و لوضع اقتراحات أخذت بعين الاعتبار في وضع الصيغة النهائية للاستبيان.¹
الموضوعية:

الموضوعية عكس الذاتية و الذاتي هو ما يرتبط بالذات و الذي لا يقع تحت ملاحظة أكثر من شخص. لذا فإن الموضوعي هو ما يوجد في العالم الطبيعي أو خارج الذات، و الملاحظة أو الحكم الموضوعي هو ما يتحرر من التحيز الشخصي و ما لا يتأثر بشخصية الملاحظ و ميوله و أهوائه و رغباته.

¹ محمد شفيق، الخطوط المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1985، ص 80.

الفصل الرابع — الإطار المنهجي للدراسة

و تتسع الموضوعية عندما تطلق على القياس النفسي لتشمل عددا من الجوانب أهمها: مادة الاختبار، الفاحص، التعليمات، بدائل الإجابة، التسجيل و ملاحظة و تقدير الدرجات و تفسيرها بحيث تتجنب هذه الجوانب الإشارة إلى النواحي الذاتية و تتسم بالدقة و الوضوح و عدم الغموض.

4- مجتمع الدراسة:

حيث أن الدراسة تقوم في الأصل على دور وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنشأة الرياضية. أي أن مجتمع بحثنا هو مجتمع إطارات وموظفي وعمال ومسيري المنشآت الرياضية لولاية بسكرة.

5- عينة الدراسة:

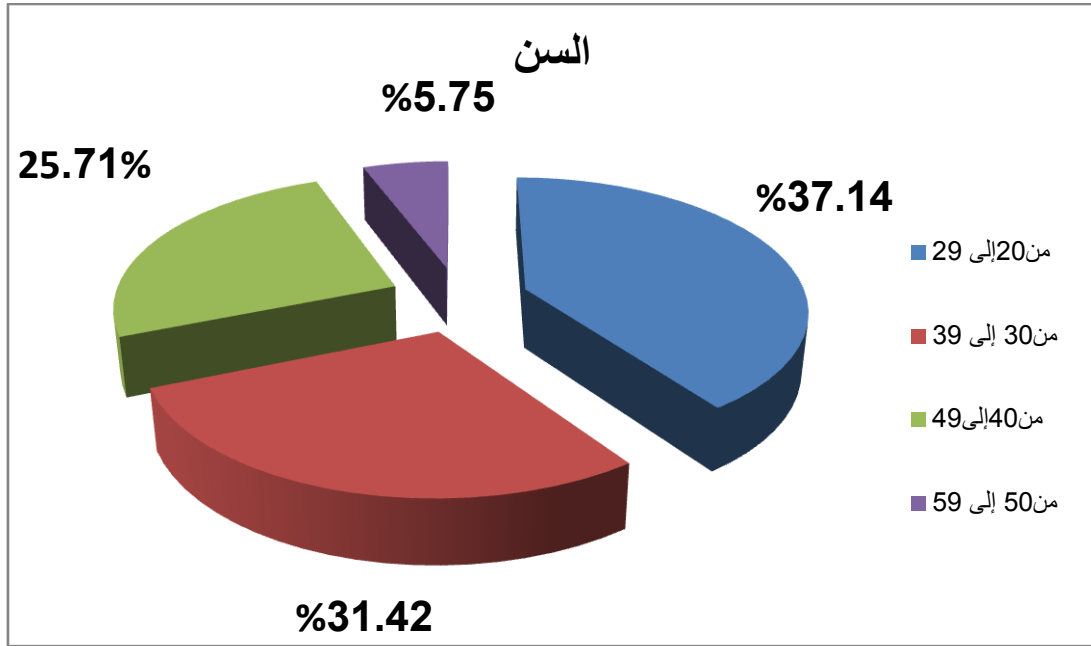
تعتبر العينة أساس العمل في البحث الوصفي، حيث أن العينة هي مجموعة من الأفراد يبنى عليها الباحث عمله و هي مأخوذة من المجتمع الأصلي و تكون ممثلة تمثيلا صادقا. شملت العينة مجموعة من الإطارات وموظفي وعمال ومسيري المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وهي مقدره ب35 يشغلون في المركبات الجوية والملاعب والصالات.

5-1- الخصائص السيكومترية للعينة:

إحتوى الإستبيان المقدم لإطارات المنشآت الرياضية لولاية بسكرة على معلومات أولية لهذه العينة والمتمثلة في المنصب الإداري، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المنصب، وضعية المنصب وقد كان الغرض من هذا تقنين الإستبيان وتهيئة الإطارات المسؤولين عن تسيير الهيئة للإجابة على العبارات الأساسية للإستبيان. وقد إستعنا في ذلك بجداول التكرارات وقمنا بحساب النسب المئوية.

الجدول 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
37.14%	13	29 - 20
31.42%	11	39 - 30
25.71%	9	49 - 40
5.75%	2	59 - 50

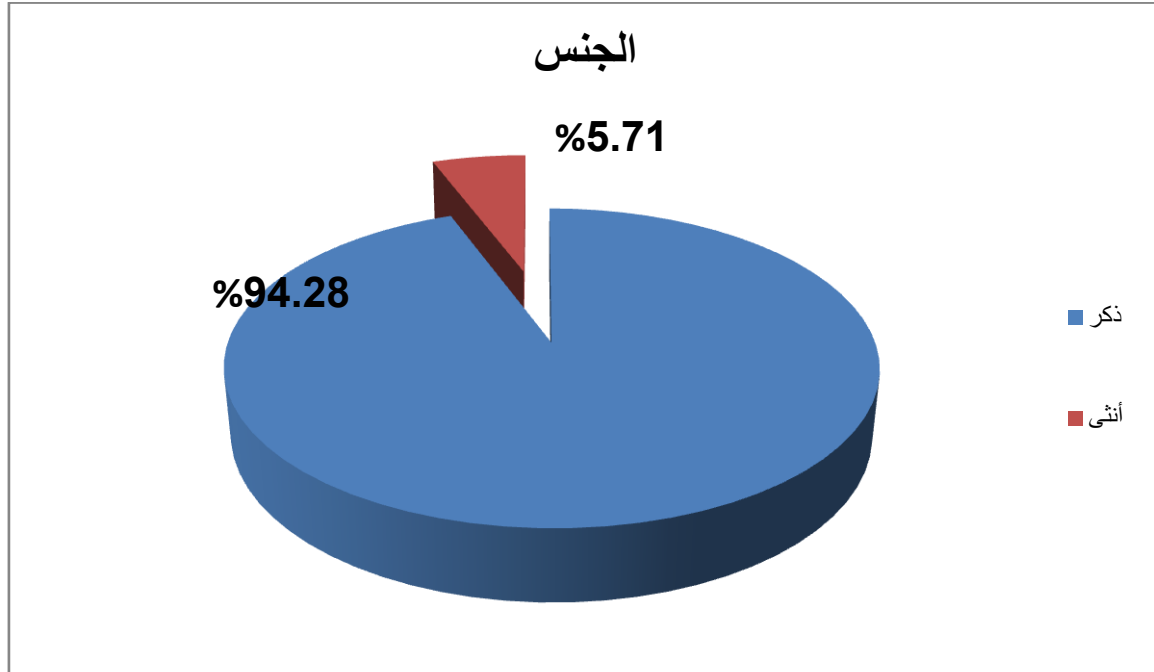


شكل رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

يعتبر السن عاملاً مهماً في العمل ومن خلال البيانات التي جمعناها حول السن وجدنا أن أكبر نسبة كانت 37.14% والتي مثلها الأشخاص الذين أعمارهم بين 20-29 سنة ، و الأشخاص الذين أعمارهم بين 30-39 سنة كانت النسبة 31.42% أما بالنسبة للبقية فقد وزعت بين الفئات العمرية 40-49 بنسبة 21.95% ، والفئة العمرية 50-59 بنسبة 9.75% ومن هنا نلاحظ أن مديرية الشباب والرياضة التابعة لولاية بسكرة تولى أهمية كبرى لعنصر الشباب والخبرة معا وهذا يعتبر شياً إيجابياً في سير عمل المنشآت لأنه مهما كنت تعتمد على عنصر الشباب وجب أن تكون هناك فئة تتمتع بالخبرة تساعدكم على تأدية أعمالهم على أكمل وجه.

الجدول 02 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
% 94.28	33	ذكر
%5.71	2	أنثى

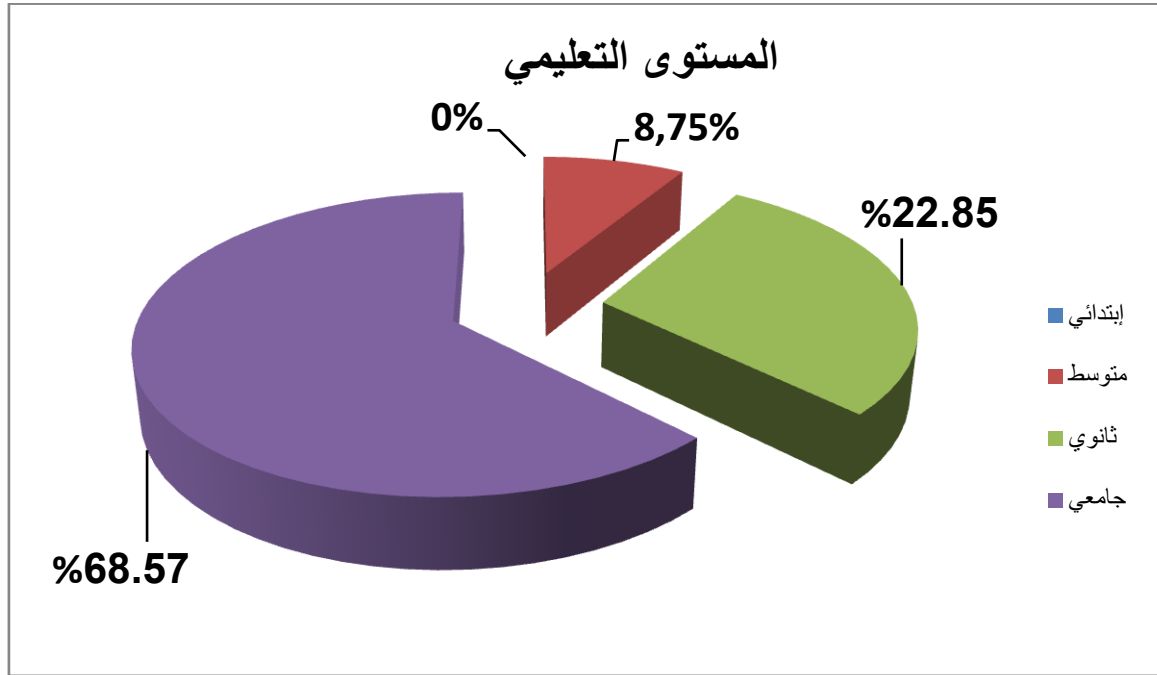


الشكل 02 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول رقم 02 المتعلق بالجنس يتبين أن نسبة 94.28% من مجموع أفراد العينة هم من الذكور أي أن أغلب الإطارات المسيرة للمنشآت الرياضية لولاية بسكرة كلها من الذكور، بينما نجد نسبة 5.7% فقط هي من بين جنس الاناث

الجدول رقم 03 : يمثل توزيع العينة حسب المستوى أو المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0 %	0	ابتدائي
8.75%	3	متوسط
22.85%	8	ثانوي
68.57%	24	جامعي
100 %	35	المجموع

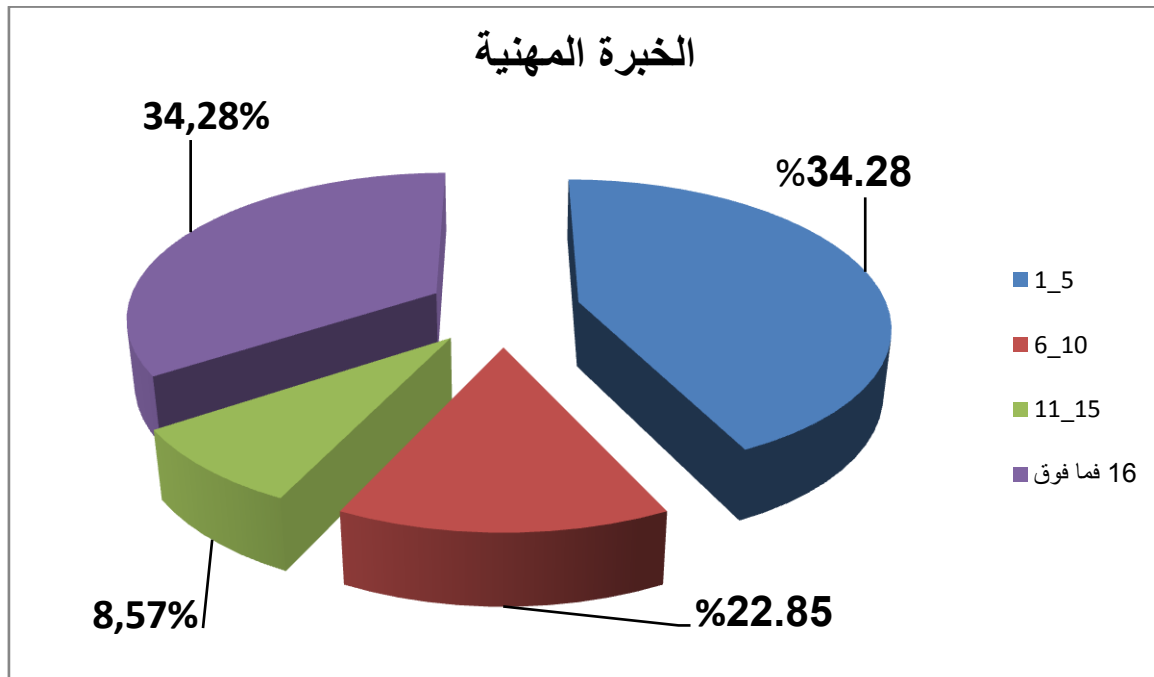


الشكل 03 : يمثل توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

يمثل الجدول رقم 03 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أو مؤهل التعليمي ويتضح لنا من خلال الجدول أن أكثر من نصف المبحوثين ذوي مستوى جامعي وذلك بنسبة وصلت إلى حدود 68.57% في حين أن نسبة 22.85% تمثل ذوي مستوى ثانوي في حين يمثل ذوي المستوى المتوسط أو الإعدادي نسبة 8.75% أما ذوي مستوى ابتدائي فهم منعدمون في هذه المنشآت الرياضية ومن هنا فإن مجتمع البحث وبأكبر نسبة منه ومثلة في ذوي المستوى الجامعي نلاحظ أن المنشآت الرياضية لولاية بسكرة تعتمد على ذوي المستوى أو المؤهل العلمي الجيد وهو ما يساعدها على تسيير شؤون المنشآت والقيام بأعمالها على أكمل وجه.

الجدول 04 : يمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
34.28%	12	5 – 1
22.85%	8	10 – 6
8.57%	3	15 – 11
34.28%	12	16 فما فوق



الشكل 04 : يمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

تبين البيانات التالية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة الكبيرة من العاملين ممن لديهم خبرة تتراوح بين 5-1 سنوات وقد قدرت نسبتها 34.28%، في حين يمثل أصحاب الخبرة العاملين في المنشآت والذي تتراوح خبرتهم من 16 سنة فما فوق نسبة 34.28%، أما الفئة الثالثة فهي تمثل نسبة 22.85% وهم من لديهم خبرة تتراوح ما بين 6-10 سنوات، في حين الفئة الرابعة كانت نسبتها مقدرة بـ 8.57% وهم من لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 11-15 ومن خلال عرضنا هذا نلاحظ أن المنشآت الرياضية لولاية بسكرة تعتمد سياسة التشبيب وهو ما تفسره النسب الموضحة أعلاه لكن في مقابل ذلك لا يجب إغفال شيء مهم وهو أنه بالرغم من ملاحظتنا هذه إلا أنه يوجد مسيرين من ذوي الخبرة يسهرون على توجيه هذه الفئة ويسهرون على السير الحسن لأعمال المنشأة .

6-متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل : التخطيط الإداري

المتغير التابع : تحسين الأداء

7- مجالات البحث:

7-1. - المجال المكاني: تم إجراء البحث على مستوى ولاية بسكرة.

7-2. - المجال الزمني:

تم إنجاز البحث في المجال الزمني المحصور بين شهر جانفي 2017 غاية شهر افريل من نفس السنة حيث قدرت فترة الدراسة النظرية إبتداءً من أوائل شهر جانفي 2017 ، وتم انھاؤها منتصف شهر مارس ، لنقوم بالدراسة الميدانية وذلك بتوزيع الاستبيان بتاريخ 15 افريل ، واسترجاعه أسبوع بعد ذلك ، ليتم الانتهاء من المذكرة بتاريخ 20 ماي 2017 .
و من خلال هذه المدة قمنا بالإطلاع على مختلف الدراسات و الكتب لإنجاز فصول هذه الدراسة و خلال هذه المدة تم إنجاز الدراسة التطبيقية بكل جوانبها.

8- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

الجداول التكرارية و الدوائر النسبية

المعادلة الإحصائية: هذه الطريقة سمحت لنا بتنفيذ الحسابات التي أدت إلى تفسير النتائج المحصل عليها لهذا

استعملنا الطريقة الثلاثية لحساب النسبة المئوية.¹

القيمة س ← 100% القيمة س = المجموع الكلي للعينة.

القيمة س1 ← ع% القيمة س1 = العدد الكلي للعينة بالنسبة المئوية ع%

ع % = النسبة المئوية المحسوبة

¹ - معين أمين السيد: المعين في الإحصاء، دار العلوم للنشر والتوزيع، القبة، 1998، ص 34.

الفصل الخامس:
عرض وتحليل ومناقشة
نتائج الدراسة

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل النتائج:

1-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها:

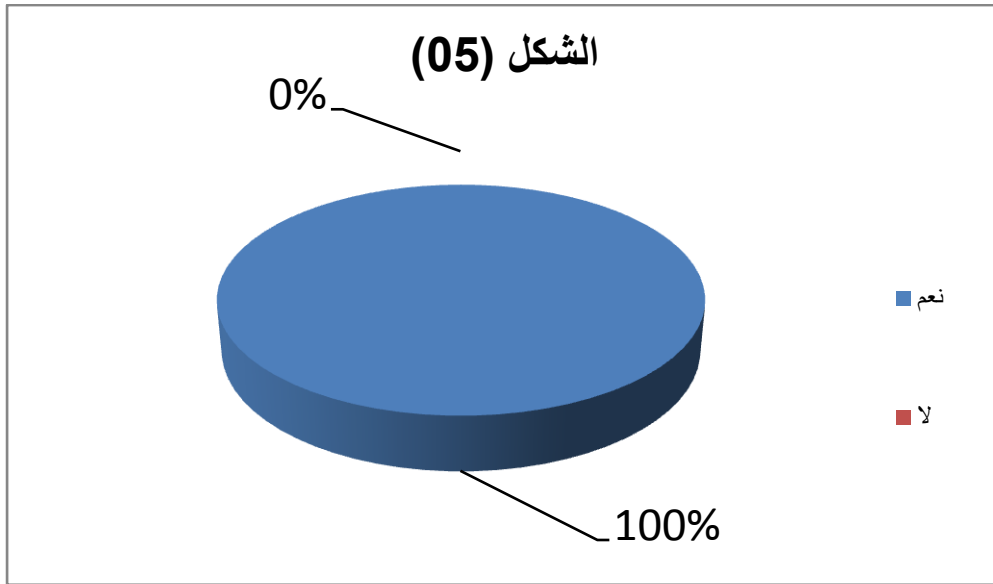
_ يوجد تخطيط إداري فعال في المنشآت الرياضية .

عرض و تحليل نتائج العبارة الأولى:

هل تقوم المنشأة بالتخطيط الإداري المناسب لاداراتها من اجل تحقيق أهداف المنشأة ؟

الجدول رقم (05): يوضح نسب الإطارات الذين يرون أن هناك تخطيط إداري من أجل تحقيق أهداف المنشأة .

الإجابة	نعم	لا	المجموع
العدد	35	0	35
النسب المئوية	% 100	0%	% 100



رسم بياني (05): يوضح نسب الإطارات الذين يرون أنه يوجد تخطيط إداري في المنشآت الرياضية.

التحليل :

من خلال قراءتنا للجدول لاحظنا أن نسبة (100%) من العينة يرون أنه يوجد هناك تخطيط إداري من أجل

تحقيق أهداف المنشأة ، في حين لا يوجد من الإطارات من يرى بأنه لا يوجد تخطيط إداري من أجل تحقيق

أهداف المنشأة

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

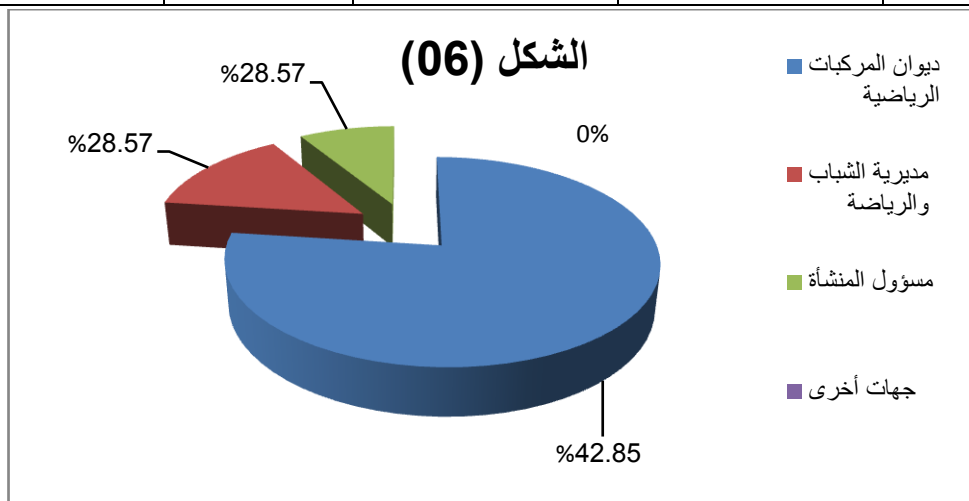
-عرض و تحليل نتائج العبارة الثانية:

في حالة وجود تخطيط إداري في المنشآت الرياضية من هي الجهة الإدارية المسؤولة عن التخطيط الإداري ؟

- مديرية الشباب والرياضة.
- ديوان المركبات الرياضية.
- مسؤول المنشأة الرياضية.
- جهات أخرى.

الجدول رقم (06): يوضح نسب الجهة الإدارية المسؤولة عن التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية

الإجابة	ديوان المركبات الرياضية	مديرية الشباب والرياضة	مسؤول المنشأة	جهات أخرى	المجموع
العدد	10	15	10	0	35
النسب المئوية	%28.57	42.85%	%28.57	%0	%100



رسم بياني (06): يوضح نسب الجهة الإدارية المسؤولة عن التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية.

من خلال قراءتنا للجدول لاحظنا أن نسبة (28.57%) من الإطارات الذين يرون أن الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط ديوان المركبات الرياضية، في حين تقدر نسبة الإطارات الذين يرون أن مديرية الشباب والرياضة هي المسؤولة عن التخطيط ب (42.85%). أما نسبة العينة الذين يرون أن مسؤول المنشأة هو المسؤول عن التخطيط في المنشأة قدرت ب (28.57%). في حين لا توجد عينة ترى أنه لا توجد جهات أخرى مسؤولة عن التخطيط الإداري في المنشأة.

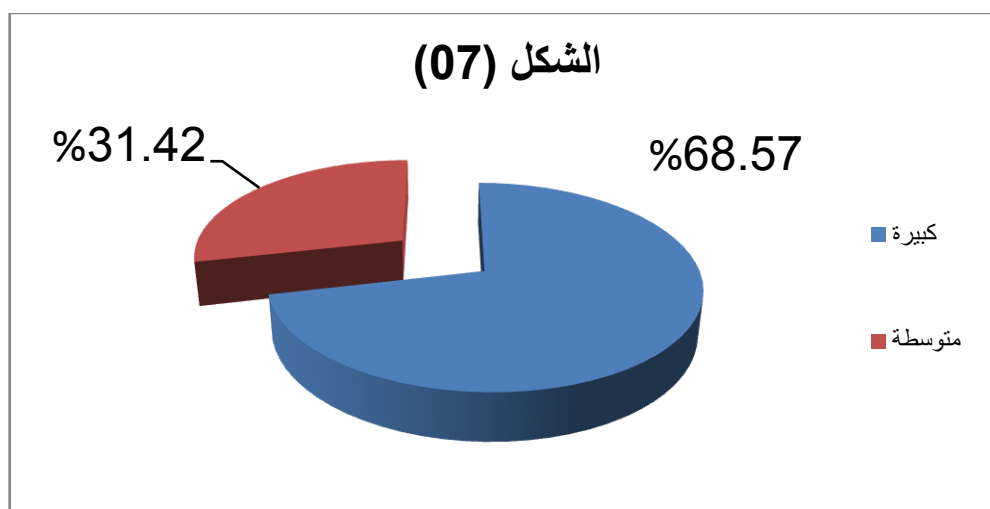
الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة الثالثة:

- ما مدى أهمية وظيفة التخطيط الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

الجدول رقم (07): يبين نسب الإطارات الذين يرون مدى أهمية التخطيط الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

الإجابة	كبيرة	متوسطة	المجموع
العدد	24	11	35
النسب المئوية	%68.57	%31.42	%100



رسم بياني (07): يبين نسب الإطارات الذين يرون مدى أهمية التخطيط الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (%68.57) من الإطارات يرون أن للتخطيط الإداري أهمية كبيرة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، بينما نسبة (%31.42) من العينة يرون أن التخطيط ليس له أهمية كبيرة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

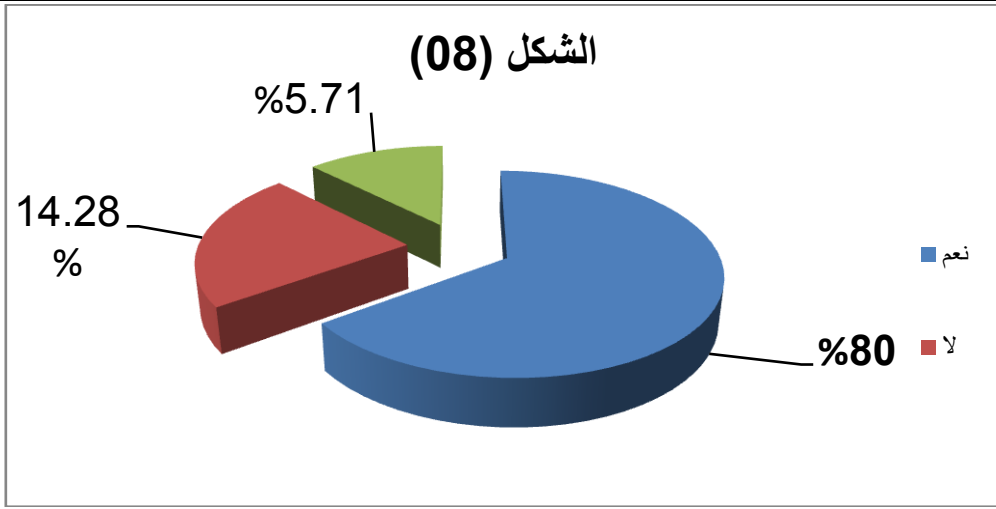
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض وتحليل نتائج العبارة الرابعة:

هل تقوم وظيفة التخطيط الإداري بتحديد الأهداف التي تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيقها بما يتماشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة

الجدول رقم (08): يبين نسب الإطارات الذين يرون بأن وظيفة التخطيط الإداري تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيقها بما يتماشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة .

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
العدد	28	2	5	35
النسب المئوية	% 80	5.71%	% 14.28	% 100



رسم بياني (08): يبين نسب الإطارات الذين يرون بأن وظيفة التخطيط الإداري تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيقها بما يتماشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة.

عند قراءة الجدول تبين لنا أن نسبة (80%) من العينة يرون بأن وظيفة التخطيط الإداري تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيقها بما يتماشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة ، بينما نسبة (14.28%) من الإطارات يرون أن وظيفة التخطيط الإداري أحيانا تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيقها بما يتماشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة. بينما نجد نسبة (5.71%) من العينة ترى بأنه لا تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيقها بما يتماشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة.

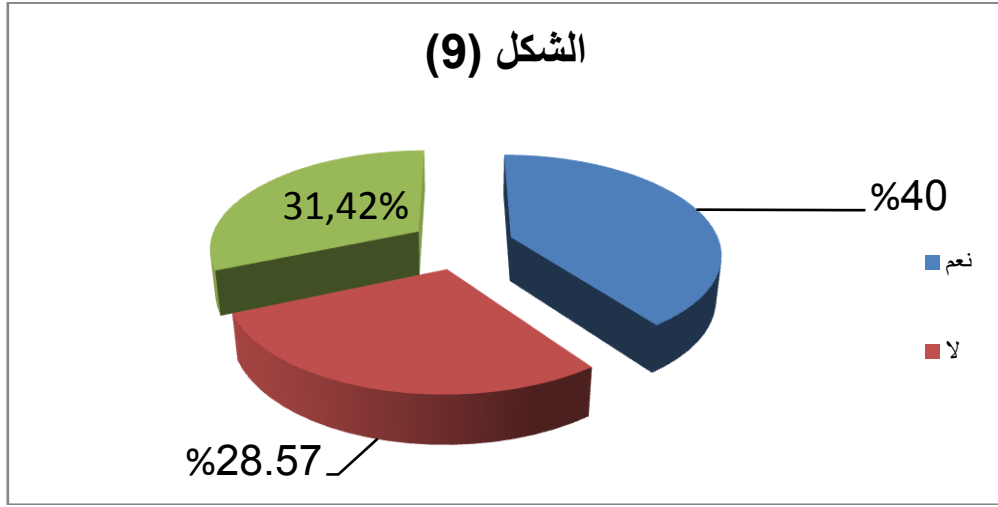
الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض وتحليل نتائج العبارة الخامسة:

هل توجد خطة عمل واضحة ودقيقة في إدارتكم من أجل الوصول إلى الأهداف ؟

الجدول رقم (9): يوضح نسب الإطارات الذين يرون أنه توجد خطة عمل واضحة ودقيقة في إدارتكم من أجل الوصول إلى الأهداف.

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
العدد	14	10	11	35
النسب المئوية	%40	%28.57	%31.42	%100



رسم بياني (9): يوضح نسب الإطارات الذين يرون أنه توجد خطة عمل واضحة ودقيقة في إدارتكم من أجل الوصول إلى الأهداف.

يوضح الجدول أن نسبة (40%) من الإطارات يرون أنه توجد خطة عمل واضحة ودقيقة في إدارتكم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

في حين أن نسبة (28.57%) من العينة يرون أنه لا توجد خطة عمل واضحة ودقيقة في إدارتكم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بينما نجد نسبة 31.42% من العينة يرون أنه توجد أحيانا خطة عمل واضحة ودقيقة في إدارتكم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

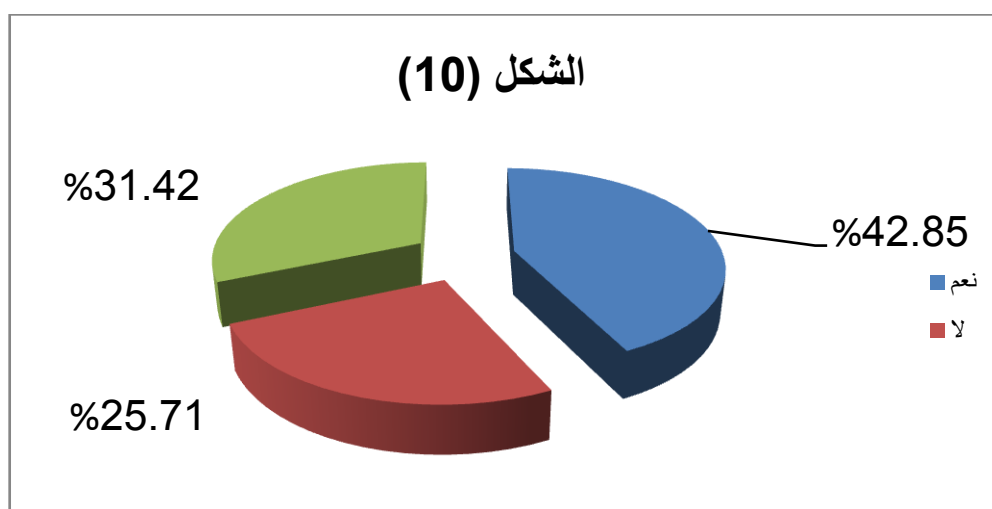
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة السادسة:

هل تواجه المنشأة حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط الإداري لاستقطاب العاملين بالمنشأة ؟

الجدول رقم (10): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن المنشأة تواجه حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط الإداري لاستقطاب العاملين بالمنشأة.

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
العدد	15	9	11	35
النسب المئوية	%42.85	%25.71	%31.42	%100



رسم بياني (10): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن المنشأة تواجه حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط الإداري لاستقطاب العاملين بالمنشأة.

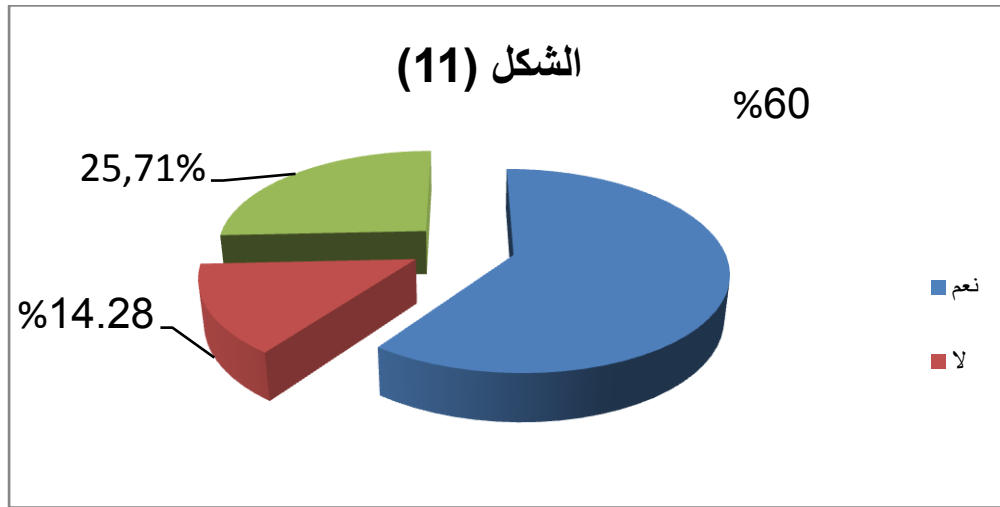
من خلال قراءتنا للجدول لاحظنا أن نسبة (42.85%) من العينة يرون أن المنشأة تواجه حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط الإداري لاستقطاب العاملين بالمنشأة، غير أن نسبة (31.42%) من العينة لا يرون أن المنشأة تواجه حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط الإداري لاستقطاب العاملين بالمنشأة. بينما نجد نسبة 25.71% من العينة ترى انه احيانا المنشأة تواجه حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط الإداري لاستقطاب العاملين.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة السابعة:

هل تستطيع الإدارة من خلال التخطيط الإداري رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنشأة المستقبلية ؟
الجدول رقم (11): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن الإدارة تستطيع من خلال التخطيط الإداري رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنشأة المستقبلية.

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
العدد	21	05	09	35
النسب المئوية	%60	%14.28	25.71	%100



رسم بياني (11): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن الإدارة تستطيع من خلال التخطيط الإداري رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنشأة المستقبلية.

من خلال قراءتنا للجدول لاحظنا أن نسبة (60%) من العينة يرون أن الإدارة تستطيع من خلال التخطيط الإداري رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنشأة المستقبلية.، غير أن نسبة (25.71%) من العينة الذين يرون أن الإدارة تستطيع من خلال التخطيط الإداري احيانا رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنشأة المستقبلية. بينما نجد نسبة 14.28% من العينة ترى انه لا تستطيع الإدارة من خلال التخطيط الإداري رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنشأة المستقبلية.

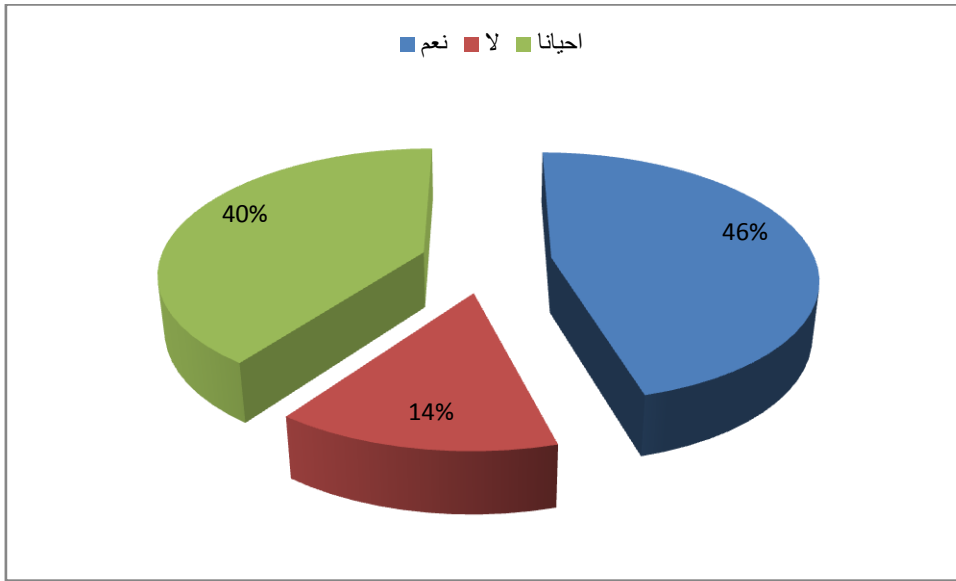
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة الثامنة:

هل يساعد التخطيط الاداري على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع ؟

الجدول رقم (12): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط يساعد الاداري على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
العدد	16	5	14	35
النسب المئوية	%46	% 14	%40	% 100



رسم بياني (12): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط يساعد الاداري على تجنب تحقيق أهداف

فرعية لبعض وحدات المشروع

من خلال قراءتنا للجدول 8 لاحظنا أن نسبة (46%) من العينة يرون أن الإدارة التخطيط يساعد الاداري على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع .، غير أن نسبة (40%) من العينة الذين يرون أن التخطيط يساعد الاداري على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع احيانا .بينما نجد نسبة 14% من العينة ترى انه التخطيط لا يساعد الاداري على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع .

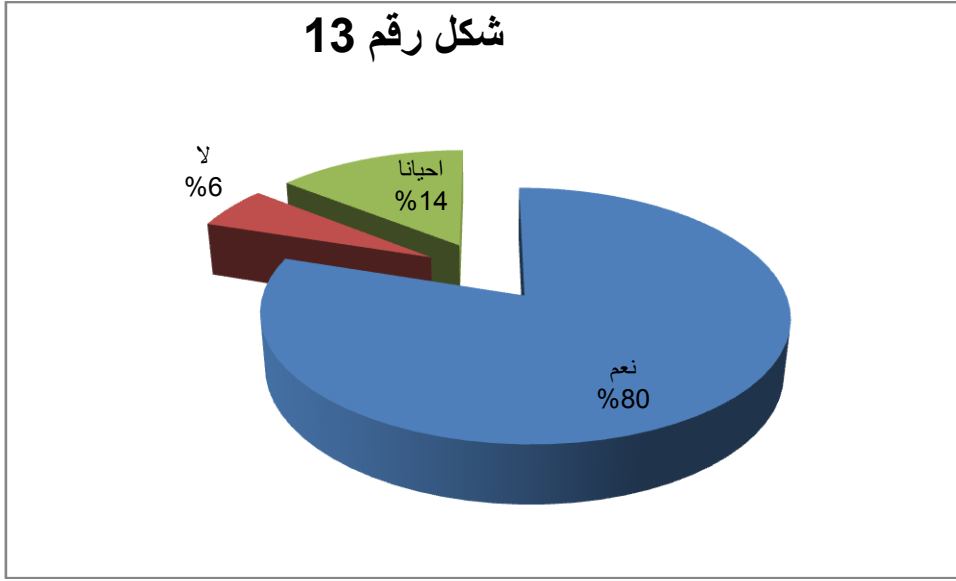
الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة التاسعة:

هل يتطلب التخطيط الاداري مهارة مهنية في القيادة ؟

الجدول رقم (13): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط الاداري يتطلب مهارة مهنية في القيادة

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
العدد	28	2	5	35
النسب المئوية	%80	6%	%14	%100



رسم بياني (13): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط الإداري يتطلب مهارة مهنية في القيادة من خلال قراءتنا للجدول 9 لاحظنا أن نسبة (80%) من العينة يرون أن التخطيط الإداري يتطلب مهارة مهنية في القيادة،، ونجد نسبة (14%) من العينة الذين يرون أن التخطيط الإداري يتطلب مهارة مهنية في القيادة أحيانا .بينما نجد نسبة 6% من العينة ترى انه التخطيط الإداري لا يتطلب مهارة مهنية في القيادة.

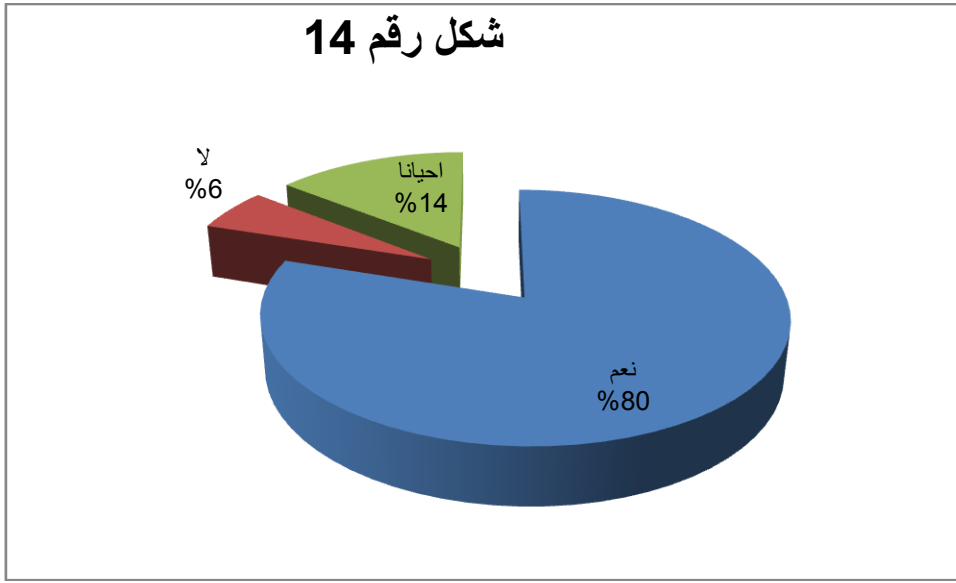
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة العاشرة:

هل يوجد تخطيط اداري فعال بالمنشآت الرياضية ؟

الجدول رقم (14): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن هناك تخطيط اداري فعال بالمنشآت الرياضية

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
العدد	16	5	14	35
النسب المئوية	%46	14%	%40	%100



رسم بياني (14): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن هناك تخطيط اداري فعال بالمنشآت الرياضية من خلال قراءتنا للجدول 10 لاحظنا أن نسبة (46%) من العينة يرون أن هناك تخطيط اداري فعال بالمنشآت الرياضية ، ونجد نسبة (40%) من العينة الذين يرون أن هناك تخطيط اداري فعال بالمنشآت الرياضية ، بينما نجد نسبة 14% من العينة ترى انه هناك تخطيط اداري فعال بالمنشآت الرياضية.

اذا كانت الاجبة بنعم ، معرفة اقتراحات الإطارات :

اتفق الاطارات الذين اجابو بنعم و المقدر عددهم ب 16 اطار وبنسبة 46% على ان

وجوب وضع برامج و خطط مستقبلية تساهم وبشكل فعال في تطوير المنشآت الرياضية

المختلفة ، ومن اجل تحقيق اهداف هذه الاخير ، ووضع خطط عمل واضحة ودقيقة في

الادارة .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها:

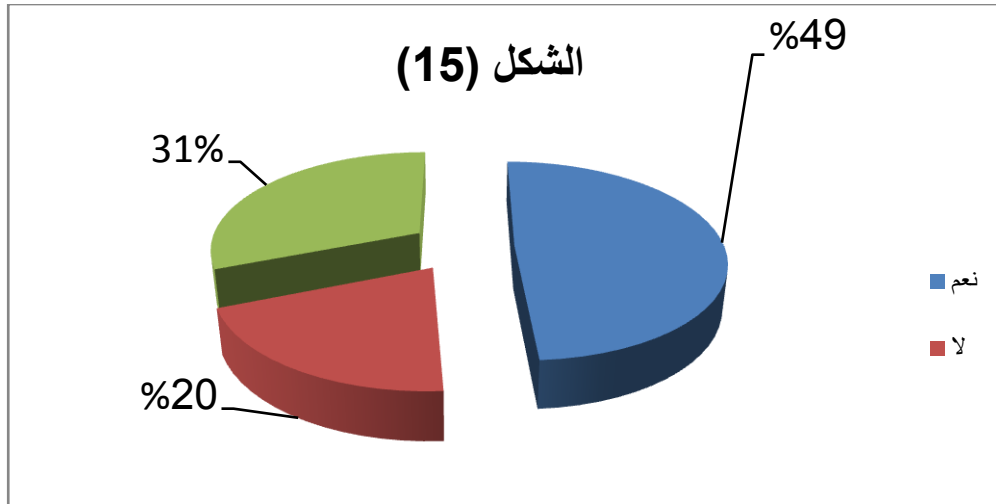
يؤثر التخطيط الإداري على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية من خلال رفع كفاءتهم

عرض و تحليل نتائج العبارة الأولى:

هل يتوفر بالمنشأة كفاءات إدارية تقوم بعملية التخطيط الإداري وقادرة على ممارسته؟

الجدول رقم (15): يبين نسب الإطارات الذين يرون بأن المنشأة تتوفر على كفاءات إدارية تقوم بعملية التخطيط الإداري وقادرة على ممارسته.

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
العدد	17	7	11	35
النسب المئوية	%49	%20	%31	%100



رسم بياني (15): يبين نسب الإطارات الذين يرون بأن المنشأة تتوفر على كفاءات إدارية تقوم بعملية التخطيط الإداري وقادرة على ممارستها.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (%49) من الإطارات يرون أن المنشآت الرياضية تتوفر على كفاءات إدارية تقوم بعملية التخطيط الإداري وقادرة على ممارسته، بينما نسبة (%20) من العينة يرون أنه لا توجد كفاءات إدارية بالمنشآت الرياضية تقوم بعملية التخطيط الإداري وقادرة على ممارسته. بينما نجد أن نسبة %31 يرون أن المنشآت الرياضية أحيانا تتوفر على كفاءات إدارية تقوم بعملية التخطيط الإداري وقادرة على ممارسته

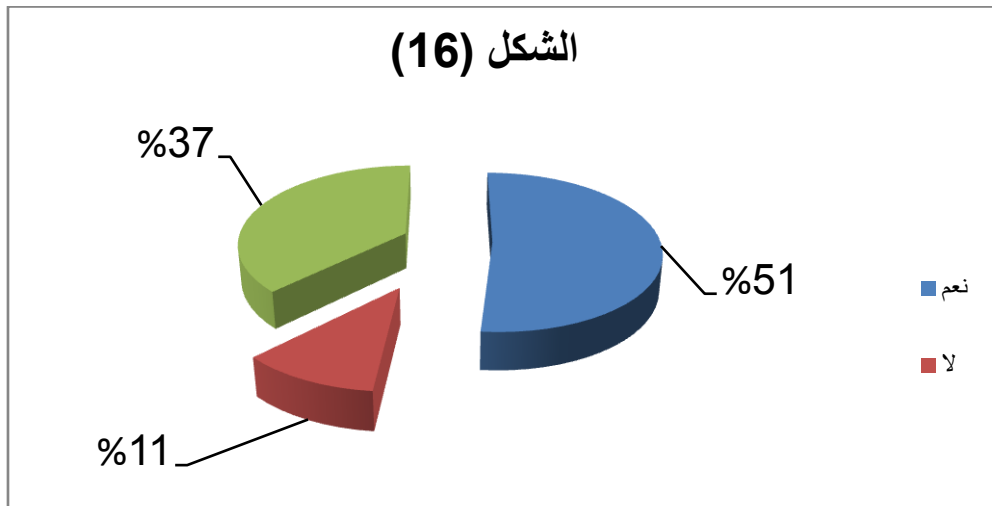
الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة الثانية:

- عند عملية التوظيف هل تراعى عملية التخطيط لكيفية إختيار الموظفين ؟

الجدول رقم (16): يبين نسبة الإطارات الذين يرون أنه يجب أن تراعى عملية التخطيط لكيفية إختيار الموظفين عند عملية التوظيف

الإجابة	نعم	لا	لأحيانا	المجموع
العدد	18	4	13	35
النسب المئوية	%51	%11	%37	%100



رسم بياني (16): يبين نسبة الإطارات الذين يرون أنه يجب أن تراعى عملية التخطيط لكيفية إختيار الموظفين عند عملية التوظيف.

حسب الجدول فإن النسبة (51%) تشير إلى الإطارات الذين يرون أنه يجب أن تراعى عملية التخطيط لكيفية إختيار الموظفين عند عملية التوظيف ، في حين تشير النسبة (11%) إلى الإطارات الذين يرون أنه لا تراعى عملية التخطيط لكيفية إختيار الموظفين عند عملية التوظيف. ونجد نسبة (37%) تشير الى أن الإطارات أحيانا يرون أنه يجب أن تراعى عملية التخطيط لكيفية إختيار الموظفين عند عملية التوظيف .

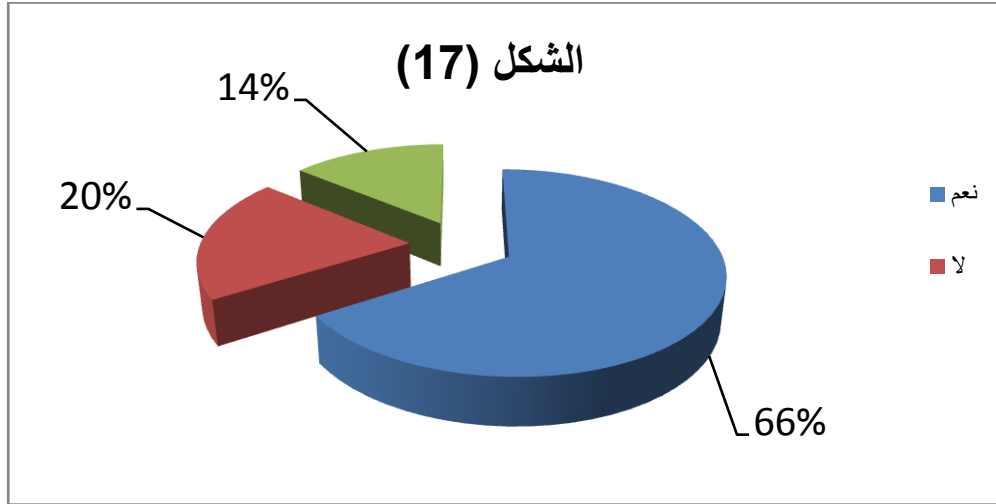
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة الثالثة:

هل وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في رفع كفاءة و أداء العاملين ؟

الجدول رقم (17): يوضح نسب الإطارات الذين يرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في رفع كفاءة وأداء العاملين .

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
العدد	23	7	5	35
النسب المئوية	%66	%20	%14	%100



رسم بياني (17): يوضح نسب الإطارات الذين يرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في رفع كفاءة وأداء العاملين .

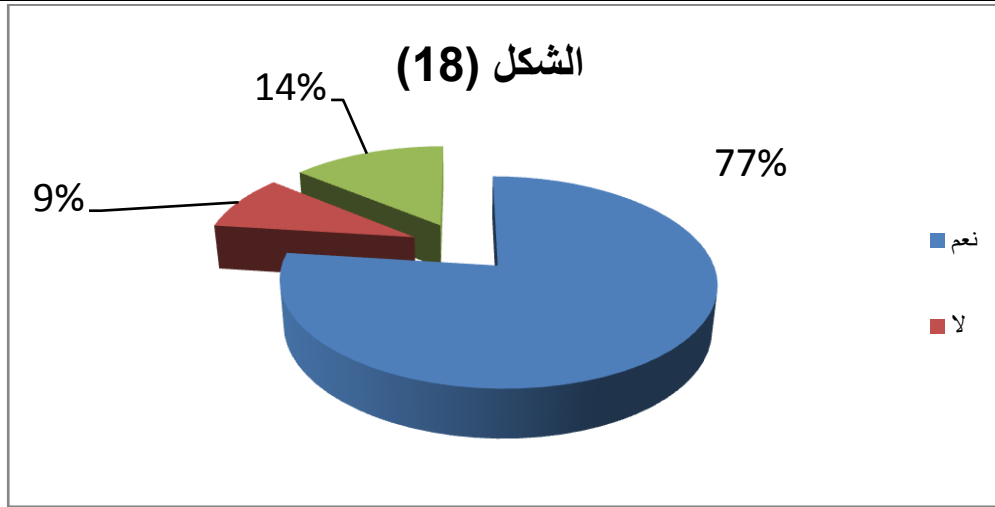
حسب قراءتنا لنتائج الجدول لاحظنا أن نسبة (66%) من العينة يرون أن وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في رفع كفاءة وأداء العاملين ، غير أن نسبة (20%) من أفراد العينة يرون عكس . بينما نجد ان هناك نسبة تقدر ب 14% ترى انه احيانا وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في رفع كفاءة وأداء العاملين .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة الرابعة:

هل تعمل وظيفة التخطيط الإداري على تحديد المهام وتقسيم العمل إلى مراحل محددة وواضحة ؟
الجدول رقم (18): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن وظيفة التخطيط الإداري تعمل على تحديد المهام وتقسيم العمل إلى مراحل محددة وواضحة.

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
العدد	27	03	5	35
النسب المئوية	%77	%9	%14	%100



رسم بياني (18): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن وظيفة التخطيط الإداري تعمل على تحديد المهام وتقسيم العمل إلى مراحل محددة وواضحة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (77%) من الإطارات يرون أن وظيفة التخطيط الإداري تعمل على تحديد المهام وتقسيم العمل إلى مراحل محددة وواضحة، بينما نسبة (14%) من العينة ترى عكس ذلك. بينما نجد نسبة 9% ترى أنه أحيانا وظيفة التخطيط الإداري تعمل على تحديد المهام وتقسيم العمل إلى مراحل محددة وواضحة.

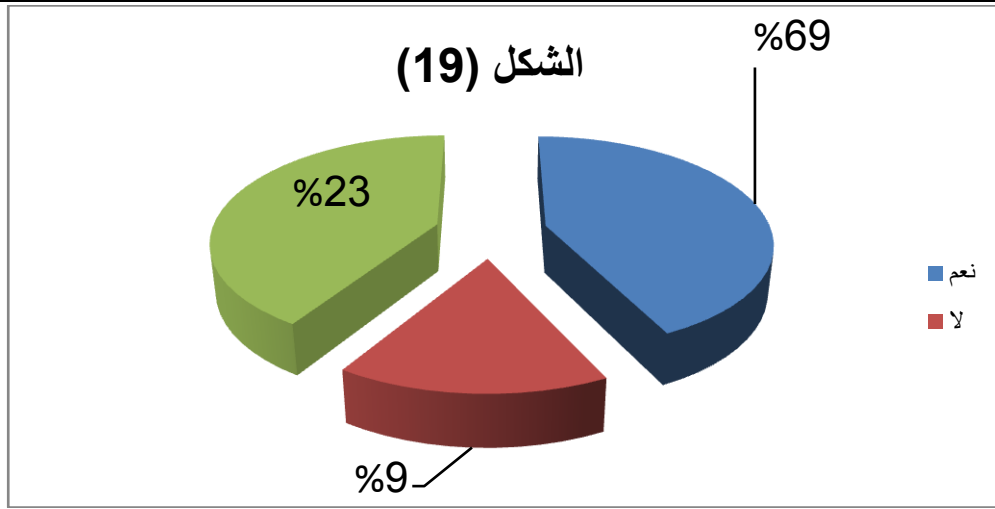
الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة الخامسة:

في رأيكم هل يعمل التخطيط الإداري على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به وضع الخطط ؟

الجدول رقم (19): يوضح نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط الإداري يعمل على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به وضع الخطط ؟

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
العدد	24	3	08	35
النسب المئوية	%69	9%	%23	%100



رسم بياني (19): يوضح نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط الإداري يعمل على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به وضع الخطط.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (69%) من الإطارات يرون أن التخطيط الإداري يعمل على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به وضع الخطط ، بينما نسبة (9%) من العينة ترى عكس ذلك. وهناك نسبة تقدر ب 23% تؤي ان التخطيط الإداري يعمل احيانا على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به وضع الخطط

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

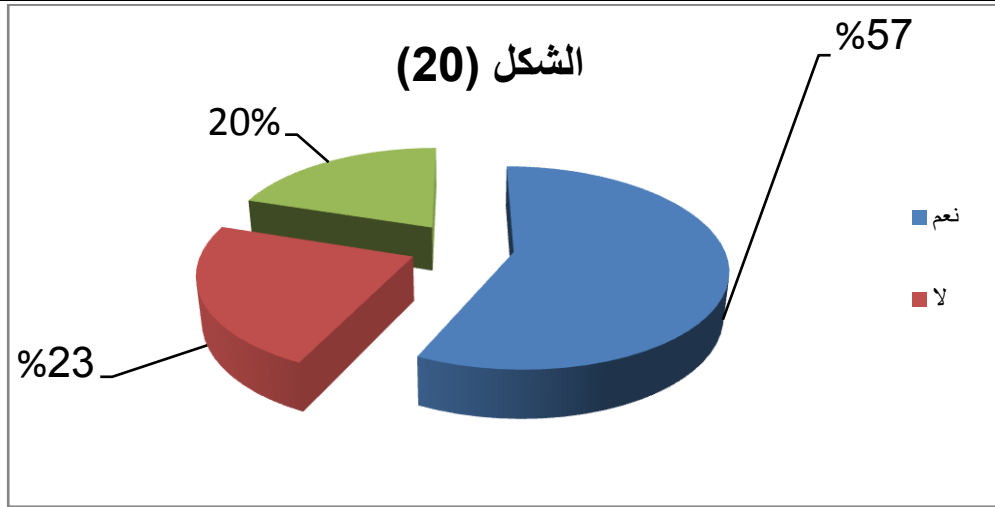
عرض و تحليل نتائج العبارة السادسة:

هل يساعد التخطيط الإداري على تحديد الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة بالمنشأة الرياضية؟

الجدول رقم (20): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط الإداري يساعد على

تحديد الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة بالمنشأة الرياضية.

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
العدد	20	8	7	35
النسب المئوية	%57	%23	%20	%100



رسم بياني (20): يبين نسب الإطارات الذين يرون أن التخطيط الإداري يساعد على تحديد الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة بالمنشأة الرياضية.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (57%) من الإطارات يرون أن التخطيط الإداري يساعد على تحديد

الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة بالمنشأة الرياضية ، بينما نسبة (23%) من العينة ترى أن

التخطيط الإداري لا يساعد على تحديد الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة بالمنشأة الرياضية. بينما

نسبة 20% من العينة ترى انه احيانا التخطيط الإداري يساعد على تحديد الموارد البشرية والمادية لتحقيق

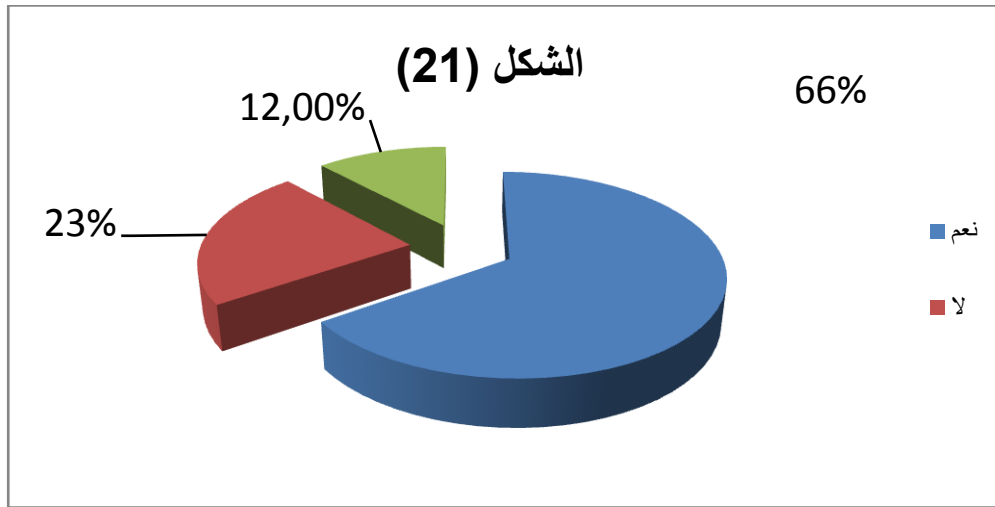
الأهداف المسطرة بالمنشأة الرياضية.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة السابعة:

هل تساهم عملية التخطيط الإداري على الربط بين مختلف مصالح ووحدات المنشأة الرياضية ؟
الجدول رقم (21): يبين مساهمة عملية التخطيط الإداري على الربط بين مختلف مصالح ووحدات المنشأة الرياضية من وجهة نظر الإطارات.

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
العدد	23	8	4	35
النسب المئوية	%66	%23	%12	%100



رسم بياني (21): يبين مدى مساهمة عملية التخطيط الإداري على الربط بين مختلف مصالح ووحدات المنشأة الرياضية من وجهة نظر الإطارات.

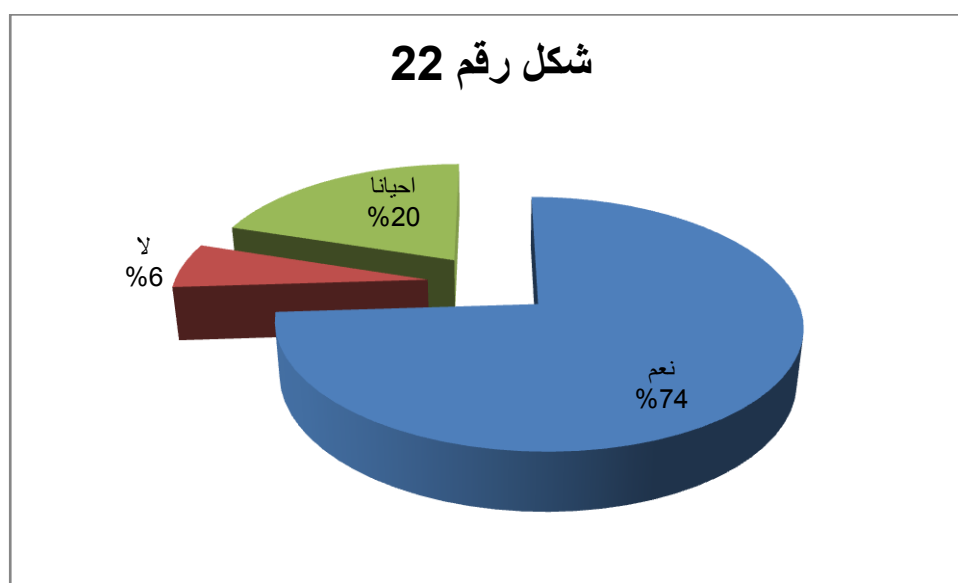
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (66%) من الإطارات يرون أن التخطيط الإداري يساهم في الربط بين مختلف مصالح ووحدات المنشأة الرياضية، بينما نسبة (23%) من العينة ترى أن التخطيط الإداري احيانا يساهم في الربط بين مختلف مصالح ووحدات المنشأة الرياضية. بينما نسبة (12%) من العينة ترى أن التخطيط الإداري لا يساهم في الربط بين مختلف مصالح ووحدات المنشأة الرياضية.

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة الثامنة:

هل يساعد التخطيط الإداري على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها في المنشأة الرياضية ؟
الجدول رقم (22): يبين مساعدة عملية التخطيط الإداري على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها في المنشأة الرياضية

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
العدد	26	2	7	35
النسب المئوية	%74	%6	%20	%100



رسم بياني (22): يبين مدى مساعدة عملية التخطيط الإداري على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها في المنشأة الرياضية

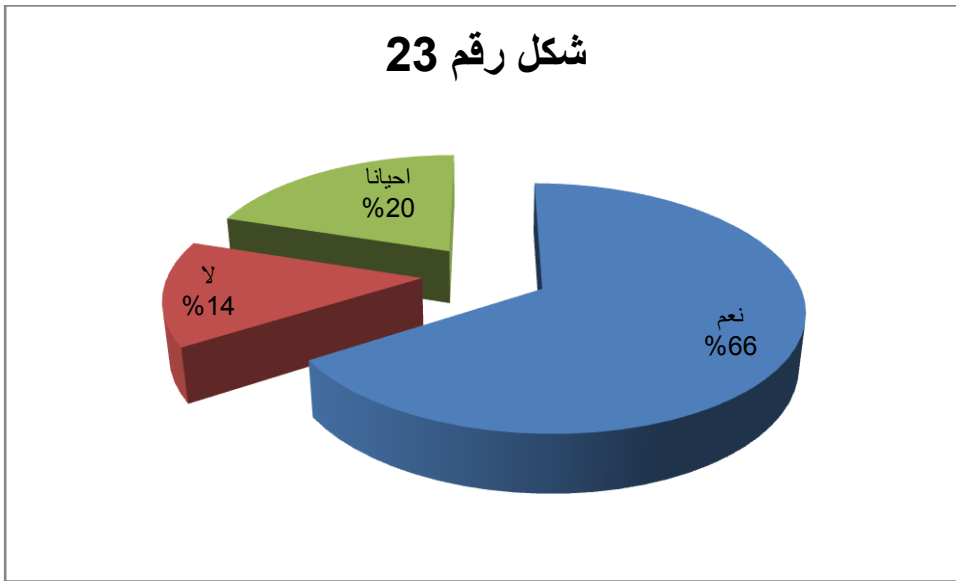
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (%74) من الإطارات يرون أن التخطيط الإداري يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها في المنشأة الرياضية ، بينما نسبة (%20) من العينة ترى أن التخطيط الإداري يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها في المنشأة الرياضية. بينما نسبة (%6) من العينة ترى أن التخطيط الإداري يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها في المنشأة الرياضية

الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة التاسعة:

هل يساعد التخطيط الإداري على التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التعاون والتفاهم بين العاملين ؟
الجدول رقم (23): يبين مساعدة عملية التخطيط الإداري على على التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التعاون والتفاهم بين العاملين

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
العدد	23	5	7	35
النسب المئوية	%66	%14	%20	%100



رسم بياني (23): يبين مساعدة عملية التخطيط الإداري على على التنسيق بين جميع

الأعمال وخلق التعاون والتفاهم بين العاملين

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (66%) من الإطارات يرون أن التخطيط الإداري يساعد على التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التعاون والتفاهم بين العاملين ، بينما نسبة (20%) من العينة ترى أن التخطيط الإداري يساعد احيانا على التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التعاون والتفاهم بين العاملين . بينما نسبة (14%) من العينة ترى أن التخطيط الإداري يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها في المنشأة الرياضية

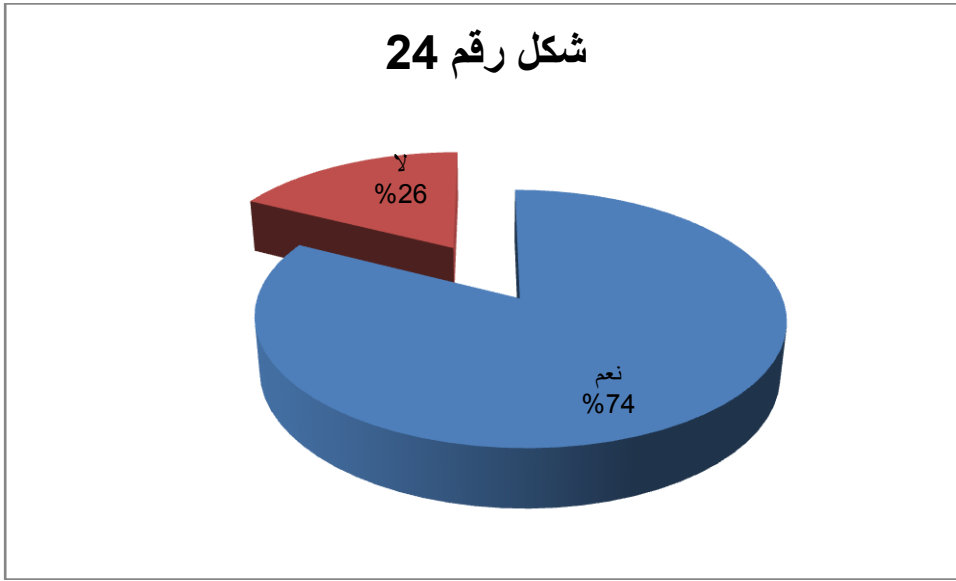
الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل نتائج العبارة العاشرة:

هل يؤثر التخطيط الإداري على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية من خلال رفع كفاءتهم ؟

الجدول رقم (24): يبين أثر التخطيط الإداري على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية من خلال رفع كفاءتهم

الإجابة	نعم	لا	المجموع
العدد	26	9	120
النسب المئوية	%74	%26	%100



رسم بياني (24): يبين أثر التخطيط الإداري على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية من خلال رفع كفاءتهم نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (74%) من الإطارات يرون أن التخطيط الإداري يؤثر على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية من خلال رفع كفاءتهم ، بينما نسبة (26%) من العينة ترى أن التخطيط الإداري لا يؤثر على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية من خلال رفع كفاءتهم .

من خلال دراستنا هذه حاولنا التوصل إلى نتائج موضوعية حول دور وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنشأة الرياضية. وبعد عرض وتحليل النتائج التي تطرقنا إليها في فصل عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه للإطارات يمكننا القول:

2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى :

بالنسبة للفرضية الأولى والتي تتكون من عشر أسئلة: يوجد تخطيط إداري فعال في المنشآت الرياضية . حيث أكدت هذه النتائج وبنسبة كبيرة على أنه يوجد تخطيط إداري فعال في المنشآت الرياضية فالتخطيط وظيفة رئيسية في أي عملية إدارية بحيث وجدنا أن معظم الإطارات يؤكدون أنه يوجد تخطيط إداري فعال في المنشآت الرياضية وهو أحد العوامل المهمة التي تستند عليها كل مؤسسة ناجحة ويعني التخطيط الإداري الأعمال التي يجب تأديتها والطرق التي يجب أن نسلكها لكي نحقق الهدف المنشود والذي نخطط من أجله وهذا كما هو مبين في الجدول الخامس.

فالتخطيط الإداري له أهمية كبيرة في تحسين تسيير المنشأة الرياضية لأنه وظيفة إدارية كونها تسبق جميع الوظائف الأخرى، وتبرز أهمية التخطيط أيضا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية يتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، فمن خلال عملية التخطيط الإداري يتم الأهداف الرئيسية والثانوية وتحديد الإتجاه التي تسيير عليه هذه المنظمة وهذا كما هو مبين في الجدول (10)

وهذا ما أكد عليه الكاتب محمود داود الربيعي في كتابه "تصورات مستقبلية" أن التخطيط في مجال الإدارة الرياضية لا يقل أهمية عنه في المجالات الأخرى، إذ أنه يعتبر جسرا للوصول إلى الوظائف الأخرى بصورة ناجحة وأكثر فعالية. فهو يلقي الضوء على المسارات و الخطوط العريضة أو لإتجاهات البرامج والإستعداد لمواجهةها بمتطلباتها الأساسية بحيث أن التخطيط يحدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تحديدا دقيقا وواضحا بما يتماشى مع الإمكانيات و الموارد المتاحة والمتوقعة لهذه المنظمة، كما تستطيع الإدارة الرياضية من خلال عملية التخطيط رؤية الصورة المستقبلية لنشاط المنشأة المستقبلي لأن وظيفة التخطيط الإداري موجهة في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك تركز وظيفة التخطيط الإداري على إعداد الخطط الفرعية والثانوية وربطها ببعضها البعض لتحقيق الأهداف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف المستقبلية في المساق ومراجعة هذه الخطط دوريا

الفصل الخامس — عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وتنفيذها بما يتماشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنشأة، فمن خلال هذه المعطيات تثبت صحة الفرضية الأولى.

2-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

بالنسبة للفرضية الثانية والتي تتكون من عشر أسئلة فبعد تحليلنا لنتائج هذا المحور المبينة أعلاه و الذي يدور حول اثر التخطيط الإداري على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية من خلال رفع كفاءتهم ، حيث أكدت هذه النتائج وبنسبة كبيرة على أن وظيفة التخطيط الإداري تساهم في رفع مستوى أداء العاملين وهذا كما هو مبين في الجداول (15-16-17-18-19-20-21-22-23-24) من خلال أن المنشآت الرياضية لولاية بسكرة تتوفر على كفاءات إدارية تقوم بعملية التخطيط الإداري وقادرة على ممارسته وهذا يعني أن المنشأة إذا توفرت فيها كفاءة إدارية وذات مستوى إداري جيد وذو خبرة في الميدان ومتخصصة وذو إمكانيات ومهارات عالية فهي بذلك الكفاءة والفاعلية للمنشأة وهذا كما هو مبين في الشكل الثامن، كما أن وظيفة التخطيط الإداري تعمل على وضع تفصيلات وخطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في رفع كفاءة وأداء العاملين داخل المنشأة الرياضية وكذا تحديد المهام وتقسيم العمل إلى مراحل محددة وواضحة، كما يعمل التخطيط الإداري أيضا على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به من الخطط و الأهداف، ومما يساهم فيه التخطيط الإداري أيضا هو الربط بين مختلف مصالح ووحدات المنشأة الرياضية و تحديد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف ومن الكتاب الذين أكدوا على ما سبق نجد الكاتبين: الأستاذ نعمان عبد الغني والدكتورة لطيفة عبد الله شرف الدين

في كتابهما الإدارة الرياضية أن ما يميز وظيفة التخطيط في كونها تعمل على تحديد الأهداف وصياغتها إجرائيا وتحديد المهام والوظائف اللازمة وأسلوب آدائها، كما تساعد في تحديد واجبات كل فرد وكل إدارة أو قسم من أقسام التنظيم تحديدا دقيقا مما يؤدي إلى وضوح العلاقة بين العاملين مرؤوسين ورؤساء، ومما تهدف إليه وظيفة التخطيط أيضا أنها تبين مستويات العمل بوضوح ويعرف كل مشترك دوره بالتنفيذ وواجباته و أن تكون هذه العلاقة بين هذه المستويات واضحة وتلتقي في اتجاه تحقيق الأهداف بتناسق وتكامل، فمن خلال هذه المعطيات تثبت صحة الفرضية الثانية.

3 الاستنتاج العام :

بعد القيام بالدراسة النظرية التي شملت المحاور الثلاثة للموضوع، المتعلقة بالتخطيط الإداري و أداء العاملين و المنشآت الرياضية. وإثر ضم الدراسة الميدانية للبحث التي كان هدفها التقرب من أرض الواقع المعاش في المنشآت الرياضية و تحليل معطيات تم الحصول عليها عن طريق إستمارات الإستبيان فقمنا بالمقاربة بين نتائج الفصول للدراسة النظرية و مقابلتها بنتائج محاور الإستبيان.

وسمحت لنا كل هذه الخطوات بإستخلاص نتائج تفيد بأهمية وأثر التخطيط الإداري في المنشأة الرياضية وهي كالآتي:

- تعتمد المنشآت الرياضية لولاية بسكرة تعتمد على التخطيط الإداري في نشاطاتها فهي وظيفة أساسية من الوظائف الإدارية والمهمة في تحسين تسيير المنشآت.
- يحدد التخطيط الإداري إتجاه المنشأة فرغم أن أهمية التخطيط ترجع لأسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي قد يكون أنه يحدد النظام الموجه التي تسعى إليه هذه المنشأة.
- تساهم في التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التعاون و التفاهم بين العاملين.
- تحدد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنجاح الأهداف
- يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد و المخاطرة التي يتعرض لها المشروع في المستقبل.
- تساهم هذه الوظيفة في تنمية إمكانيات المديرين من خلال رسم السياسات ووضع الخطط.
- و من هنا يمكننا القول أن المنشآت الرياضية لولاية بسكرة هي منشآت رياضية يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي تنافسي كان أم ترويحي ولا يتسنى لنا ذلك إلا بتطوير وترقية أداء الفاعلين فيه والرفع من مستوى آدائهم بغية تقديم خدمات تتماشى مع المستوى العربي و الدولي ككل و محاولة تطويره لا تتم إلا بتظافر مجموعة من الجهود المدروسة والخاضعة لوظائف الإدارة الرياضية الحديثة التي لا تهمل أي وظيفة من وظائفها ونخص بالذكر التخطيط الإداري الذي هو محور دراستنا والتي تساهم بطريقة فعالة وكبيرة في الرفع من مستوى أداء الموظفين بطريقة جيدة إذا ما تم اعتمادها بطريقة متواصلة ومستمرة ومدروسة بغرض تحسين مستوى الخدمات المقدمة بالمنشآت والرقى بها إلى الأحسن.

4- اقتراحات وتوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

- 1- على مدراء المنشآت الرياضية أن يأخذوا بعين الإعتبار جميع مراحل التخطيط.
- 2 - إنشاء وحدة للتخطيط في كل منشأة رياضية تشمل أعضاء من الهيئة الإدارية ويرأسها مدير المنشأة، على أن يكونوا جميعا مؤهلين أدائيا حسب آلية التخطيط لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي و الوضع المأمول.
- 3 - ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط.
- 4 - منح المزيد من الثقة و الأمان لمديري المنشآت الرياضية و فرق التطوير الإداري، و الإستماع لآرائهم لتعزيز الإبداع الذاتي، و زيادة صلاحيتهم.
- 5 - على وزارة الشباب والرياضة أن تعقد دورات تدريبية بشكل دوري و مستمر، تتعلق بالتخطيط.
- 6 - على المدراء أن يعملو على تكريس التخطيط الإداري في منشآتهم وجعله جزء لا يتجزء من الثقافة العامة لهذه المنشأة.
- 7 - التدريب على كيفية إعداد الخطط، ومتابعة تنفيذها، وتقييمها، وتفويض المهام، من خلال الممارسة الفعلية و العملية لعمليات التخطيط و بمشاركة الإدارة العليا.
- 8 - إجراء دورات تدريبية لصالح الإداريين في المنشآت الرياضية في أصول الإدارة عامة و الإدارة الرياضية خاصة.

الختامة

الخاتمة :

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها وظيفة التخطيط الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وتحسين أداء العاملين فيها سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية. ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن وظيفة التخطيط الإداري تلعب دورا مهما ومميزا في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية. وقد وضعنا لدراسة هذا الموضوع أربع فرضيات مفادها أن التخطيط الإداري لها دور في تحسين أداء العاملين بالمنشأة الرياضية وذلك مرهون بتوفر التخطيط الجيد والتي يجب أن يكون فعال وكذا يحقق أهدافه في تحسين أداء العاملين ، وكذا توفر طرق تجسيد هذا التخطيط وقد كانت عينة الدراسة في صورتها النهائية متكونة من 35 فرد موظفين بالمنشأة . ولتحقق من صحة الفرضيات أو نفيها بالنسبة لهذه الدراسة عرضنا على عينة الدراسة استمارة استبيان بعدما قمنا من التأكد من صدق الأداة وثباتها وبعد ما قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة في دراستنا تم إثبات صحة الفرضيتين التي تم وضعها. ومن هذا المنطلق وجب على الفاعلين في المنشآت الرياضية ومن لهم سلطة اتخاذ القرارات الاهتمام المتواصل بالتخطيط الإداري باعتباره عنصر مهم يساعد في تحسين أداء الموظفين داخل أي مؤسسة رياضية ومحاولة استغلال كل الموارد البشرية والمادية المتوفرة من طرف الدولة أحسن استغلال وذلك من أجل تحسين المستمر في أداء الموظفين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1 - أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، سنة 2007.
- 2 - الصيرفي، محمد قياس تقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2008.
- 3 - أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، سنة 2001.
- 4 - بلال خلف السكرانة، التخطيط الإستراتيجي، درا المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010.
- 5 - بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال والبحث و الترجمة، 2006.
- 6 - ثائر مطلق عياصرة ، التخطيط الإقليمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2009
- 7 - جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر، سنة 2008.
- 8 - حسان محسن الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، 1982.
- 9 - حسين أحمد الشافعي ، سوزان أحمد علي مرسي ، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، منشئة المعارف ، الإسكندرية .
- 10 - زيد منير عبودي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008
- 11 - طه، فرج عبد القادر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، القاهرة، دار المعارف، 1988.
- 12 - عاشور، أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 13 - عبد السلام قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
- 14 - عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر، والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، سنة 2009.
- 15 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 16 - عمر وصفي عقيلي، الإدارة (لأصول وأسس ومفاهيم) دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007
- 17 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

- 18 - محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1985.
- 19 - محمد فرد الصحن و آخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
- 20 - مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 21 - مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 22 - مروان المجيد إبراهيم ، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ن عمان ، الاردن ن سنة 2002
- 23 - مرسي، محمود والصبغ، إدارة الآداء، الرياض، معهد الإدارة، 1988
- 24 - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2005.
- 25 - معين أمين السيد: المعين في الإحصاء، دار العلوم للنشر والتوزيع، القبة، 1998.
- 26 - مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 27 - مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999.
- 28 - موسى سلامة، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000،
- 29 - ناصر دادي عدوان، " الإدارة الإستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 30 - هلال، محمد عبد الغني: مهارة إدارة الآداء، ط2، القاهرة مركز تطوير الآداء والتنمية، 1999.

قائمة المراجع الخاصة برسائل الماجستير والدكتوراه:

1. الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة آداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية، 1994.
2. زعباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حلة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، بحث يدخل في إطار الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، فرع التسويق، جامعة الجزائر سنة 2003-2004.

قائمة المراجع الخاصة بالمجلات والصحف:

1. المرسوم التنفيذي : رقم 91/416، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991.
2. القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري 1993، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 1993/01/31.
3. القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .
4. المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص 13.
5. المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 أوت 1977.
6. الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.
7. المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1. Henry mintzberg : « the structtunig of organisation » englewoced cliffs. new york, année 1979.
2. POUL DANIEL : U méanes et pratique de management stratigique : quinze années d'apprentissage dans les grand des entreprises française » Mrése d'état est siences de gésion université de paris daufihine . année 1979.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة
قسم إدارة وتسيير رياضي

إستمارة استبيان

عنوان المذكرة :

دور وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية .

أتقدم من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بالإجابة عن أسئلتنا بكل صراحة وصدق من أجل التوصل إلي نتائج دقيقة تفيد الدراسة.وأعلمكم ان الهدف من هذه الاستمارة هو اثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي والمعلومات التي تقدمونها ستحظى بكامل السرية والعناية ،لذا نرجو منكم ملئ الاستمارة بموضوعية .
واخيرا تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير .

ملاحظة : توضع العلامة (X) على الإجابة المختارة أو تقدمم إجابة على الأسئلة المفتوحة .

تحت إشراف الأستاذ:

بلوني عبد الحليم

من إعداد الطالب :

براهيمي علاء الدين

الموسم الجامعي : 2017/2016

معلومات شخصية

السن:

الجنس:

عدد سنوات الخبرة في المنصب:

المستوى التعليمي:

الوظيفة الحالية:

المحور الأول: هل يوجد تخطيط إداري فعال بالمنشآت الرياضية؟

1/ هل تقوم المنشأة بالتخطيط الإداري المناسب لإدارتها من أجل تحقيق أهداف المنشآت الرياضية؟

نعم لا

2/ في حالة وجود تخطيط إداري في المنشآت الرياضية من هي الجهة الإدارية المسؤولة عن التخطيط الإداري؟

- مديرية الشباب والرياضة
- ديوان المركبات الرياضية
- مسؤول المنشأة الرياضية
- جهات أخرى

3/ ما مدى أهمية وظيفة التخطيط الإداري في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟ كبيرة متوسطة

4/ هل تقوم وظيفة التخطيط الإداري بتحديد الأهداف التي تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيقها بما يتماشى مع

الإمكانات والموارد المتاحة؟ نعم لا أحيانا

5/ هل توجد خطة عمل واضحة ودقيقة في إدارتكم من أجل الوصول إلى الأهداف؟

نعم لا أحيانا

6/ هل تواجه المنشأة حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط الإداري لاستقطاب العاملين بالمنشأة؟

نعم لا أحيانا

7/ هل تستطيع الإدارة من خلال التخطيط الإداري رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنشأة المستقبلي؟

نعم لا أحيانا

8/ هل يساعد التخطيط الإداري على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع؟

نعم لا أحيانا

9/ هل يتطلب التخطيط الإداري مهارة مهنية في القيادة ؟

نعم لا أحيانا

10/ هل يوجد تخطيط اداري فعال بالمنشآت الرياضية ؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الاجابة بنعم ،فما هي اقتراحاتك ؟

.....
.....

المحور الثاني: يؤثر التخطيط الإداري على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية من خلال رفع كفاءتهم.

1/ هل يتوفر بالمنشأة كفاءات إدارية تقوم بعملية التخطيط الإداري وقادرة على ممارسته ؟

نعم لا أحيانا

2/ هل عند عملية التوظيف يراعى التخطيط لكيفية إختيار الموظفين ؟

نعم لا أحيانا

3/ هل وضع تفصيلات خطط الموارد وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في كفاءة و أداء العاملين.

نعم لا أحيانا

4/ هل تعمل وظيفة التخطيط الإداري على تحديد المهام وتقسيم العمل إلى مراحل محددة وواضحة ؟

نعم لا أحيانا

5/ في رأيكم هل يعمل التخطيط الإداري على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به وضع الخطط؟

نعم لا أحيانا

6/ هل يساعد التخطيط الإداري على تحديد الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة بالمنشأة الرياضية ؟

نعم لا

7/ هل تساهم عملية التخطيط الإداري على الربط بين مختلف مصالح ووحدات المنشأة الرياضية؟

نعم لا أحيانا

8/ هل يساعد التخطيط الإداري على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها في المنشأة الرياضية ؟

نعم لا أحيانا

9/ هل يساعد التخطيط الإداري على التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التعاون والتفاهم بين العاملين ؟

نعم لا أحيانا

10/ هل يؤثر التخطيط الإداري على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية من خلال رفع كفاءتهم ؟

نعم لا

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور وظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية .
أهداف الدراسة: - إبراز أهمية و دور التخطيط في الإدارة كوظيفة لتحسين المردود الرياضي ومردود العاملين.

- إعطاء اقتراحات ميدانية لتعميم واستعمال التخطيط في الإدارة كمنهج علمي في الإدارة الرياضية.
- جعل دراستنا مرجعا مساعدا للباحثين في الميدان الرياضي.
- توضيح تأثير وظيفة التخطيط الإداري على إدارة المنشآت الرياضية.
- الكشف على واقع ممارسة التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية.

التساؤل العام: هل لوظيفة التخطيط الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية؟

- **التساؤلات الجزئية:** - هل هناك تخطيط إداري فعال في المنشآت الرياضية؟
- هل للتخطيط الإداري اثر في رفع كفاءة وأداء العاملين

بالمنشآت الرياضية؟

- **الفرضية الرئيسية:** لوظيفة التخطيط الإداري اثر في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية

- **الفرضيات الجزئية:** - يوجد تخطيط إداري فعال في المنشآت الرياضية
- يؤثر التخطيط الإداري على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية من

خلال رفع كفاءتهم

عينة الدراسة: تم اختيار العينة القصدية و تمثلت في 35 اطار ومسير و موظف يشتغلون بالمنشآت الرياضية لولاية بسكرة .

المجال الزمني: من بداية جانفي 2017 إلى 22ماي 2017

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في المنشآت الرياضية لولاية بسكرة.

المنهج المستخدم: المنهج العلمي المستخدم في انجاز هذه المذكرة هو المنهج الوصفي .

النتائج المتوصل إليها: إن التخطيط الإداري يعمل على تحسين أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية و التي تتمثل أهدافها في خدمة النشاط الرياضي تنافسي كان أم ترويحي.

التوصيات والاقتراحات:

❖ إنشاء وحدة للتخطيط في كل منشأة رياضية تشمل أعضاء من الهيئة الإدارية ويرأسها مدير المنشأة، على أن يكونوا جميعا مؤهلين أدائيا حسب آلية التخطيط لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي و الوضع المأمول.

❖ ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط.

❖ منح المزيد من الثقة و الأمان لمديري المنشآت الرياضية و فرق التطوير الإداري، و الإستماع لأرائهم لتعزيز الإبداع الذاتي، و زيادة صلاحيتهم.

❖ على المدراء أن يعملو على تكريس التخطيط الإداري في منشآتهم وجعله جزء لا يتجزء من الثقافة العامة لهذه المنشأة.

❖ التدريب على كيفية إعداد الخطط، ومتابعة تنفيذها، وتقييمها، وتفويض المهام، من خلال الممارسة الفعلية و العملية لعمليات التخطيط و بمشاركة الإدارة العليا.