

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص تسيير منشآت رياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية في المركب الجوّاري سيدي خالد

تحت إشراف :

د/ بقار ناصر

إعداد الطالب:

- مرغاد سيف الدين

السنة الجامعية: 2017/2016



بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلا ما تشكرون "

الحمد لله الذي أعانني على إتمام عملي ووفقني إليه، ويسر لي أسباب النجاح.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من وقف إلى جانبي خلال عملي هذا وساعدني من قريب أو من بعيد.

أتقدم بالشكر إلى إدارة معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وإلى الأستاذ المؤطر " **بقار ناصر** " حفظه الله

وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء. من قريب أو من بعيد لإنجاح هذا العمل المتواضع الذي أبتغي به مرضاة الله تعالى.

مرحاد سيف الدين

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة عملي

إلى المرأة التي كانت تعزبني في العزن ورجائي في اليأس وقوتي في الضعف ولا
تزال ... إلى من علمتني معنى الحياة ... إلى من القلب يمواها والعمر فداها. وأطلب
من الله أن يرعاها ... إلى **أمي، أمي، أمي**.

إلى من زرعني على صفاء العلم... وناضل من أجلي وتعب لارتاح، وهيا لي أسباب
النجاح ... إلى من يسرف في حياته من أجل أن يراني أرتقي صوات المجد والكبرياء
... إلى **والدي**.

إلى **إخوتي** وأخواتي، إلى **كل الأعمام** والأخوال وإلى **كل الأصدقاء والأحباب**. وخاصة
عمودي وحسين ونونو وياسين ورايجي ونوري ونص بالذكر شريف.

وإلى كل من رافقتني في درج الدراسة وذاق معي طعم النجاح

إلى من وسع قلبي ولم تسعه كلمات قلبي .. أسدي لهم ثمرة عملي .

سيف الدين

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

- مقدمة أ

الفصل التمهيدي

- 1- مشكلة الدراسة.....02
- 2- فرضيات الدراسة.....03
- 3- أهمية الدراسة.....03
- 4- أهداف الدراسة.....03
- 5- أسباب إختيار الموضوع.....03
- 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات.....04
- 7- الدراسات السابقة.....05

الجانب النظري

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي

- تمهيد.....10
- ماهية التخطيط.....11
- 1 - مفهوم التخطيط.....12
 - 1-1 تعريف التخطيط في المجال الرياضي.....14
 - 2-1 أهمية التخطيط.....14
 - 3-1 مبادئ التخطيط في المجال الرياضية.....15
 - 1-3-1 الواقعية.....15
 - 2-3-1 المرونة.....15
 - 3-3-1 الشمول والاتزان.....15

15.....	1-3-4-مراجعة.....
15.....	1-3-5-التكامل.....
16.....	1-4 مراحل التخطيط.....
17.....	1-5 أنواع التخطيط.....
18.....	1-6 مقومات التخطيط.....
18.....	1-6-1 ملائمة العوامل المؤثرة الخارجية والداخلية.....
19.....	1-6-2-المنظط الفعال.....
19.....	1-7 خصائص التخطيط الفعال في المجال الرياضي.....
20.....	1-7 مميزات التخطيط الجيد.....
21.....	1-9-شروط وضع الخطة.....
22.....	2-التخطيط الإستراتيجي.....
22.....	2-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي.....
23.....	2-2-إجراءات التخطيط الإستراتيجي.....
23.....	2-3-مقومات التخطيط الإستراتيجي.....
23.....	2-4-فوائد التخطيط الإستراتيجي.....
23.....	2-5معوقات التخطيط الإستراتيجي.....
25.....	- خلاصة.....

الفصل الثاني: الإدارة العامة والإدارة الرياضية

27.....	- تمهيد.....
28.....	1-الإدارة العامة.....
28.....	1-1 مفهوم الإدارة.....
29.....	1-2 تعريف الإدارة.....
30.....	1-3 المبادئ العامة للإدارة.....
31.....	1-3-1-تقسيم العمل.....
31.....	1-3-2-السلطة والمسؤولية.....
31.....	1-3-3-الامتثال للنظام.....

31.....	4-3-1- وحدة القيادة.....
32.....	5-3-1- وحدة لتوجيه.....
32.....	6-3-1- مظافة الأفراد.....
32.....	7-3-1- المركزية.....
32.....	8-3-1- السلم الإداري.....
32.....	9-3-1- مبدأ النظام.....
33.....	10-3-1- العدالة.....
33.....	11-3-1- روح الجماعة.....
33.....	4-1 خصائص الإدارة.....
34.....	5-1 أساسيات الإدارة.....
36.....	6-1 نظريات الإدارة.....
38.....	7-1 وظائف الإدارة.....
39.....	8-1 الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية.....
39.....	9-1 تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية.....
40.....	2- الإدارة الرياضية.....
40.....	1-2 الإدارة في التربية البدنية و الرياضية.....
41.....	2-2 الهيئات الإدارية الرياضية.....
42.....	3-2 أهمية الإدارة في المجال التربية البدنية و الرياضية.....
43.....	4-2 تعاريف الإدارة الرياضية.....
46.....	5-2 صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.....
47.....	6-2 مكونات الإدارة الرياضية.....
47.....	7-2 المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.....
50.....	8-2 الممارسات الأساسية في الإدارة الرياضية.....
50.....	9-2 مجالات الإدارة في التربية الرياضية.....
51.....	10-2 لدور الإجرائي للإدارة الرياضية.....
52.....	3- الإداري الرياضي.....

52.....	1-3 صفات الإداري الرياضي
53.....	2-3 واجبات الإداري الرياضي
53.....	3-3 إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين
54.....	4-3 تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية
55.....	5-3 مقومات التغيير الناجع في إدارة الهيئات الرياضية
56.....	- خلاصة

الجانبة التطبيقي

الفصل الأول : الطرق المنهجية للبحث

- تمهيد

59.....	1- الدراسة الاستطلاعية
60.....	1-1 المجال المكاني
60.....	2-1 المجال الزماني
60.....	3-1 ضبط متغيرات الدراسة
60.....	4-1 عينة البحث وكيفية اختيارها
60.....	2- المنهج المستخدم
61.....	1-2 أدوات الدراسة
61.....	3- إجراءات التطبيق الميداني
61.....	4- حدود الدراسة

الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

63.....	تمهيد
64.....	- عرض وتحليل نتائج الدراسة
84.....	- خلاصة عامة
85.....	- توصيات واقتراحات
86.....	- الخاتمة

المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

1- قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دائرية نسبية توضح تخطيط المركب الجوي لنشاطاته	62
02	يوضح الناحية الإدارية المسؤولة عن عملية التخطيط.	64
03	يوضح المشاكل التي تواجه التخطيط داخل إدارة المركب الرياضي	65
04	يوضح مدى تقبل المركب للاستراتيجيات الجديدة	67
05	يوضح أهداف المركب الخاصة بممارسي النشاط الرياضي	68
06	يوضح مدى نسبة رفع مستوى النشاطات الرياضية	69
07	يوضح أهداف نشاطات المركب	70
08	يوضح مدى تطوير التخطيط الإستراتيجي للفكر الإداري	72
09	قواعد وقوانين تنظيم سير عمل المركب	73
10	التخطيط في المركب	74
11	يبين دور المؤهل في اختيار المسؤولين	75
12	يبين أسس اختيار اللجان المسيرة المركب	76
13	تدريب العاملين	77
14	يبين مدى التطور في الإدارة	78
15	يوضح مساهمات التخطيط الاستراتيجي	79

2- قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
62	تخطيط المركب الجوي لنشاطاته.	01
63	الناحية الإدارية المسؤولة عن عملية التخطيط	02
65	المشاكل التي تواجه التخطيط داخل إدارة المركب الرياضي	03
66	مدى تقبل المركب للاستراتيجيات الجديدة	04
68	أهداف المركب الخاصة بممارسي النشاط الرياضي	05
69	رفع مستوى النشاطات الرياضية	06
70	أهداف نشاطات المركب	07
71	تطوير التخطيط الإستراتيجي للفكر الإداري	08
73	قواعد وقوانين تنظيم سير عمل المركب	09
74	التخطيط في المركب	10
75	دور المؤهل في اختيار المسؤولين.	11
77	أسس اختيار اللجان المسيرة المركب	12
78	تدريب العاملين.	13
79	الإدارة والتطور	14
80	مساهمات التخطيط الإستراتيجي	15

مقدمة:

لا أحد يمكنه أن يعارضنا عندما نقول بان الرياضة لعبت دورا كبيرا في تحقيق التوازن الاجتماعي عن طريق تخفيف الصراع والتنافس الاجتماعي بحيث قدمت الإنسانية مجالا شريفا وإطارا ساميا للمنافسة والصراع النظيف وعبر تطور مختلف الرياضات كان هناك تغيير للأسس والقوانين التي قدمت في مجملها الأفضل والأحسن للممارسة الشريفة البعيدة عن كل المزايدات إذ نجحت في هذا الدور نجاحا كبيرا، ولكن ما يهدد تطور الرياضات في المؤسسات والهيئات التي تتبناها أكثر من أي وقت مضى هو عدم استقرارها في هذه المؤسسات والمنظمات وراجع ذلك إلى عدم اعتقاد المديرين بالوظائف الإدارية التي يتم بها تسير هذه المؤسسات حيث ينظر الكثير من المديرين غالى الإستراتيجية بشكل يشوبه الغموض وعدم الوضوح والبعض يرى أن الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل أو إمتداد للخطة السنوية على نطاق زمني أطول. كما ينظر كثير من المديرين إلى التخطيط بمنظور محدود. حيث يعني لهم التخطيط إعداد الخطة السنوية أو ما يطلق عليه أحيانا بالموازنات التخطيطية السنوية للمشروع وهذه النظرة ليست خطأ وإنما محدودة. وينقصها الكثير لكي تكون متكاملة.

وباعتبار التخطيط وبصفة خاصة التخطيط الإستراتيجي وظيفة من وظائف الإدارة الأساسية وبالنظر للتطورات العديدة التي طرأت على الرياضة فإن التخطيط الإستراتيجي يتحمل النقل المركزي في تقديمه للحياة الرياضية بصفة أكثر شمولية وموضوعية في ظل حتمية المصير بين التخطيط والمؤسسات الرياضية لارتباطهما العضوي توجب عليها التخلي على الأساليب الكلاسيكية حيث أن الواقع فرض عليها التجديد بتوسيع دائرة مهامها وعلى هذا الأساس وقع اختيارنا على موضوع البحث الذي يدور مضمونه حول "أهمية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الرياضية" وهذا لإيماننا بالدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي لأنه يملك في جوهره وسائل الإقناع الكفيلة لتحقيق بعدا كبيرا في ترقية وتطوير الفكر الإداري الرياضي وتوسيع

قاعدة ممارسي النشاط الرياضي وانطلاقاً من هذه المعطيات قسمنا بحثنا إلى قسمين قسم نظري وقسم تطبيقي.

القسم النظري يحتوي على ثلاثة فصول حيث أن الأول يدور حول التخطيط الإستراتيجي والثاني ينافس الإدارة العامة الرياضية والثالث يدرس المؤسسات العمومية ودواوين المركبات الرياضية.

أما القسم التطبيقي يحتوي على فصلين الأول إجراءات الدراسة والثاني عرض النتائج ومناقشتها واستخلاص التوصيات.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعلّم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بحث مقدم لتحضير شهادة ماستر في إدارة وتسيير رياضي تخصص: تسيير منشآت
رياضية

إِسْتِمَارَةٌ إِسْتِثْنَائِيَّةٌ

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان " التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الرياضية " نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق وموضوعية، ونتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وشكرا على تعاونكم.

تحت إشراف:
بقار ناصر

إعداد الطالب
مرغاد سيف الدين

السنة الجامعية 2017/2016

1- هل تقوم المركب بالتخطيط لنشاطاتها؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ما هو مفهومكم للتخطيط.

.....

إذا كانت الإجابة بلا ما هو البديل المعتمد لديكم؟

.....

2- في حالة وجود تخطيط للمركب، من الناحية الإدارية المسؤولة عن ذلك؟

.....

3- هل يواجه المركب حالياً مشكلة في التخطيط؟ نعم لا

4- هل يمكن وضع تصورات خاصة بكم وذلك لتهيئة المركب لتقبل الإستراتيجيات الجديدة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه التصورات؟

.....

5- ما الذي يحققه المركب الرياضي لممارسي النشاط الرياضي؟

.....

6- هل يعمل المركب على رفع مستوى النشاطات الرياضية؟ نعم لا

7- هل هناك أهداف محددة لنشاطات المركب؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم أذكر أهم هذه الأهداف:

.....

8- هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسستكم؟

نعم لا

9- هل توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل هي تخص: العاملين

المناطق ولأحياء المجاورة

لهما معا

10- هل تقتصر النشاطات الرياضية بالمركب على الأحياء أم تتوسع إلى فئات أخرى من المدينة؟ نعم لا

11- هل في رأيكم يوجد تخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟ نعم لا

12- هل يوجد بالمركب مسؤولين مؤهلين لتسيير المركب؟ نعم لا

- إذا كان الجواب نعم فهل المؤهل: علمي
عملي
أو معا

13- هل يراعى في إختيار اللجنة المسيرة للمركب:

المؤهلات العلمية
الخبرات العلمية والممارسة
أو الاثنان معا

14- هل هناك دورات تدريبية لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بالمركب؟ نعم لا

15- هل تستعين إدارة المركب بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب؟ نعم لا
إذا كانت الإجابة نعم فهل هو:

أخصائي نفسي
أخصائي العلاج الطبيعي
اختصاصات أخرى

16- هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطورات والتغير لصالح نشاطات المركب؟ نعم لا

17- في رأيكم هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل مؤسستكم؟ نعم لا

18- ما هي المشاكل والصعوبات التي تلتقونها في غياب عملية التخطيط الإستراتيجي في تسيير المركب؟

.....
.....
..

الفصل الثماني

1- مشكلة الدراسة:

استدعت العولمة تطوير الإدارة بشكل مذهل، فلم نعد نتحدث عن الوظائف التقليدية، إذ أن التطور في الفكر العولمي وتسارع نمو المؤسسات والمنظمات أدى إلى ظهور الحاجة الملحة إلى التخطيط الإستراتيجي وما يتمتع به من نظرة شاملة تتميز بقدر من التأكد النابع من كم هائل من المعلومات التي يتم توفيرها عن البيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة بكل مكوناتها وتحليل هذه المعلومات، وتمييزها، وتحديد نقاط القوة والضعف، والمزايا والتهديدات، والعمل على تحويل نقاط الضعف إلى قوة ونقاط القوة إلى مزايا، ونقرر درجة النمو، والحاجة إلى التكامل مع منظمات أخرى، والحاجة إلى الاندماج بالحيازة، أو المشاركة أو غيرها؛ والجزائر باعتبارها واحدة من البلدان النامية الخاضعة لتأثيرات العولمة وما يترتب عليها من التزامات ومزايا تطور الفكر الإداري ليتناسب مع متطلبات المؤسسات الجزائرية وخاصة الرياضية منها والمتمثلة في دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

ولعل الاهتمام الكبير من طرف المؤسسات والمنظمات لهذه المفاهيم والحاجة الملحة لها من طرف رجال الإدارة وإثراء المعرفة العلمية بوصفها مادة نظرية يلجأ إليها الباحثون جاء تساؤل بحثنا العام كما يلي:

إلى أي مدى يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الرياضية؟

وبندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية هي:

هل يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري؟

هل يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي؟

2-فرضيات الدراسة:

2-1-الفرضية العامة:

يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الرياضية.

2-2-الفرضيات الجزئية:

*يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري.

*يمكن التخطيط الإستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي.

3-أهمية الدراسة:

لعل هذا البحث يملأ فراغا في مكتبتنا فمن الملاحظ أن البحوث من هذا النوع شبه منعدمة وبالتالي لم تأخذ دورها المنشود من التقدم في بلادنا. وبالمقابل نجد أن مثل هذه البحوث في المجتمعات المتقدمة حظيت بالعناية اللازمة.

4-أهداف الدراسة:

أ- تنبيه المسيرين للمنشآت بالدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط في تطوير المجال الرياضي.

ب-إبراز الإيجابيات والفوائد للتخطيط الإستراتيجي.

ج-توضيح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة.

د-إمكانية المسيرين من إدراج عملية التخطيط كمنهجية عمل.

هـ-مدى مساهمة كل من لهم صلة بالتخطيط كل من موقعه وحسب مسؤولياته في تطوير الادارة الرياضية.

5 أسباب اختيار موضوع البحث:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع ونذكر منها ما يلي:

- تسليط الضوء على أهمية التخطيط الإستراتيجي في ظل التطورات الحالية.

- تبيان الأثر الإيجابي للتخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري.

- إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للرياضة.

- إبراز ضرورة تكييف التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الإدارة الرياضية.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

التخطيط:

التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب.¹

الإستراتيجية:

- من الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة، أو سبيل العمل.
- واصطلاحا الإستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما تنتجه البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف.²

التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فهو إذا:

- ✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.
- ✓ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- ✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
- ✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا.
- ✓ تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في الإدارة.³

الإدارة الرياضية:

✓ تحدثت تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي».⁴

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

² أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص:11.

³ ناديا العارف: "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص:08-09.

⁴ المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل06 أوت 1977، ص:925.

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

7-الدراسات السابقة:

يحاول الباحث الاطلاع لما وصل إليه سابقوه أو لتجنب التكرار لينطلق من حيث توقفوا والمواضيع التي تطرقت للتخطيط الاستراتيجي في المجال الاقتصادي كثيرة، أما في المجال الرياضي فقد وجدنا الدراسات التالية :

-الدراسة الأولى :تحمل عنوان: " أهمية التخطيط في التدريب في ميدان كرة القدم- دراسة ميدانية لولاية تيزي وزو"

نوع الدراسة : مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة اللسانس في التربية البدنية والرياضية
من إعداد الطلبة: بوتلجة مسعود وآخرون.

المعهد: معهد التربية البدنية والرياضية- سيدي عبد الله - جامعة الجزائر
الدفعة: 2117/2111.

-الإشكالية العامة:

ما الأهمية التي يوليها التخطيط في التدريب في ميدان كرة القدم ؟
الفرضيات المقترحة:

-التخطيط في التدريب له أهمية كبيرة في ميدان كرة القدم.

-التحكم الأمثل في تخطيط البرنامج التدريبي يرفع من مستوى أداء لاعبي كرة القدم.

الوسائل المستعملة للدراسة:

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي باستعمال طريقة الاستبيان .وذلك لكون الموضوع المطروح يعتمد على آراء المدربين وكذا اللاعبين، حيث استعملت استمارتين لهذا الغرض.

النتائج المتحصل عليها في البحث:

خلص الباحث من خلال هذه المذكرة إلى عدة نتائج نذكر منها ما يلي:

-التحكم في التخطيط في التدريب يحسن من عمل المدرب عند القيام بعمله التدريبي.

-يمكن للاعب تحسين أداءه من خلال التخطيط في التدريب.

- التخطيط في التدريب يحسن من مردود أندية كرة القدم.
- الدراسة الثانية: تحمل عنوان "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة" من اعداد الأستاذ: عمر نصر الله قشطة
رقم الإبداع 2114/8343 بجامعة الإسكندرية
- كانت الإشكالية كما يلي : هل قامت الإتحادات الرياضية الفلسطينية موضوع الدراسة بتطبيق التخطيط وعناصره لتحقيق أهدافها الخاصة بقطاع البطولة ؟
أما النتائج المتوصل إليها هي :
- وجود أهداف محددة لنشاط الإتحادات في قطاع البطولة وعدم قابليتها للتعديل كل فترة حتى تتماشى متغيرات المجتمع الفلسطيني.
- يمكن توسيع قاعدة الممارسين للعبة حتى يمكن إختيار المستويات العليا.
- الاعتماد على المؤهلين عمليا لإدارة النشاط بالاتحاد عن المؤهلين علميا.
- عدم مسؤولية وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية واللجنة الأولمبية الفلسطينية في وضع تصور لحظة نشاط.
- الإتحاد الرياضي وعدم مراعاة مقترحات المدرسين في التخطيط لنشاط الإتحاد.
- عدم وجود ملاعب مفتوحة ومنشآت رياضية وحملات مغطية كافية مخصصة لنشاط الإتحاديات الرياضية الفلسطينية.
- أما العينة المختارة فكانت العينة العمودية وقد اشتملت على: رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الفلسطينية المتواجدين داخل أراضي فلسطين.
- حجمها: 51 (عضو) عدد الإتحادات 4 إتحادات رياضية فلسطينية.
- الدراسة الثالثة:مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.
من اعداد الطلبة:النمس بوزيد، حدباي 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 للتخطيط 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 11 مشرفين ودامت الدراسة شهر أفريل 2017.

النتائج المتحصل عليها في البحث:

-إمكانية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

-وأهميته لتطوير الفكر الإداري لدى المسيرين.

-وأهميته في توسيع قاعدة الممارسين لنشاط الرياضي.

التعليق على الدراسة:

ركزت الدراسات السابقة على التخطيط الإستراتيجي داخل الإدارات و المنشآت الرياضية بينما اعتمدنا في دراستنا على المدرب و دوره في وضع التخطيط الإستراتيجي الأمثل بالوصول للاعب إلى مستوى عالي.

الجماليات النظرية

الفصل الأول

- تمهيد

- ماهية التخطيط

1- مفهوم التخطيط

1-1- تعريف التخطيط في المجال الرياضي

1-2- أهمية التخطيط

1-3- مبادئ التخطيط في المجال الرياضية

1-4- مراحل التخطيط

1-5- أنواع التخطيط

1-6- مقومات التخطيط

1-7- خصائص التخطيط الفعال في المجال الرياضي

1-8- مميزات التخطيط الجيد

2- التخطيط الإستراتيجي

2-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي

2-2- إجراءات التخطيط الإستراتيجي

2-3- مقومات التخطيط الإستراتيجي

2-4- فوائد التخطيط الإستراتيجي

2-5- معوقات التخطيط الإستراتيجي

- خلاصة

تمهيد:

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 بمراد 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 .

ويقصد بالتخطيط في التدريب الرياضي هو الأداء الفعلي أثناء المنافسات وهو المؤشر الحقيقي الذي يمكن من خلاله التعرف على المستويات المختلفة سواء اكانت مرتفعة أو منخفضة خاصة إذا القياس في قياسات علمية لذلك يمكن أن يكون دور التخطيط في قياس حجم الحمل الحركي وأدائه من طرف المدربين يساعد كثيرا في تحديد أحجام التدريبات وذلك وفق مؤشرات ومعدلات يستعملها المدربين في تخطيط فترات الإعداد للنهوض بالأداء الرياضي إلى أعلى المستويات وما يخدم عملية الأداء الصحيح المخطط والمنهج في الأداء الرياضي

- ماهية التخطيط:

المعنى اللغوي للتخطيط (هو إثبات لفكرة ما بالرسم ،و الكتابة وجعلها تدل على دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم والفكرة عندما تكون واضحة على الورق فهي مازالت غامضة في الذهن والعكس)¹.

المعنى الاصطلاحي للتخطيط: تعددت تعاريف التخطيط وتنوعت للأسباب التالية:

- اختلاف التعريف باختلاف الفترة التاريخية
- اختلاف الأهداف باختلاف المجتمعات
- اختلاف الأساس الإيديولوجي في الدول المتخلفة
- اختلاف المعنى باختلاف نوع وميدان التخطيط وميدانه وعمليات النشاط
- اختلاف تخصص الباحثين والمدرسين وخلفياتهم الإيديولوجية والفكرية
- التخطيط هو أسلوب لحل المشكلات.
- التخطيط هو مجموع التدابير المنظمة للتعبير ويرجع تباين تعاريف التخطيط إلى:
- تعدد وتداخل العمليات والإجراءات التي يتطلبها التخطيط.
- تنوع مداخل التخطيط واستراتيجيات تنفيذه نما يمكن اعتباره شكلا من أشكال التعبير ولا يعتبر التخطيط أسلوب فنيا فقط، الاجتماعي ونوعا من أنواع الإدارة الاقتصادية والاجتماعية.

لذلك فقد اتخذ مصطلح التخطيط المعاني التالية:

- مجموعة من الفترات اللازمة للعمل في المستقبل.
- أسلوب تنظيم لعملية التنمية

¹ محمد محمود موسى: "التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1991، ص

- عملية لتحقيق أهداف مستقبلية¹.

1- مفهوم التخطيط:

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت وجهات النظر وتباينت الاهتمامات والمصالح، إذ أنه لا يوجد إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط ، فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولاً وعلى المكان والزمان ثانياً ملكن من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين ف هذا المجال ، حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الاختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها جمهور الباحثين والدارسين . وإذا ما وجد اختلاف عند الباحثين فإنه غالباً ما يكون راجعاً إلى طبيعة النظرة والهدف من وراء تحديد المفهوم.

وقد قدمت للتخطيط تعريفات عديدة. انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة وستعرض لعدد منها:

- يعرفه فايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

- ويعرفه إبراهيم سعد الدين "هو مجموعة النشاط والترتيب والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى، وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين"

- ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه " استقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخيرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة، عن طريق تحديد

¹ أحمد عبد العزيز الشراوي: "التخطيط المالي في إطار التخطيط الشامل"، رسالة ماجستير، معهد التخطيط، جامعة

السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبقة¹.

تعريف التخطيط وفقا للتخصص:

من وجهة نظر الإداريين: (التخطيط هو تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من اجل تحقيق أهداف معينة²).

ومن وجهة نظر المدربين : (يعرف التخطيط في الأداء الرياضي بأنه القياس الفعلي أثناء المنافسات، وهو المؤشر الحقيقي الذي يمكن من خلاله التعرف على المستويات المختلفة سواء كانت مرتفعة أو منخفضة ،خاصة إذا تم القياس في ضوء قياسات عملية ، بذلك يمكن أن يكون دور التخطيط في قياس حجم العمل الحركي وأدائه من طرف المدربين سيساعد كثيرا في تحديد أحجام التدريبات، وذلك وفق مؤشرات أو معدلات يستعملها المدربين في تخطيط فترات الإعداد للنهوض بالأداء الرياضي إلى المستويات وما يخدم عملية الأداء الصحيح المخطط والمنهج في الأداء الرياضي)³. ويمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة السمات المشتركة للتخطيط وهي:

- يتمثل أسلوب ومنهج للعمل العملي المنظم.
- يتضمن وضع أهداف تحقق مستقبلا.
- نظرة مستقبلية للتنبؤ بما سيكون عليه الأوضاع والمتغيرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.

¹ د/إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003، ص:16-17.

² إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 7003، ص،11-12.

³ فتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية" مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، مصر، ص72

1-1 تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

مما سبق من تعاريف التي عرضناها وتطرقنا إليها يمكن أن نستخلص تعريفاً وجيزاً للتخطيط كما يلي:

" التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها في إطار زمن محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب"¹.

1-2 أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط هي:

أولاً: مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسئول لا يستطيع وضع أهدافه فقط، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية، والتغيرات المستعملة، والنتائج المتوافقة، وعلاقة ذلك بالأهداف.

ثانياً: التركيز على الأهداف:

فالتخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف، وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية، وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطة كمدخل للالتزام بها وتحقيق الهدف، ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف المستقبلية في المساق، ومراجعة هذه الخطط دورياً وتنفيذها بما يتماشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف وبذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويمكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الإنجاز.

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

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة:

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف¹.

3-1 مبادئ التخطيط في المجال الرياضي:

1-3-1- الواقعية:

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

1-3-2- المرونة:

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

1-3-3- الشمول والالتزان:

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

1-3-4- مراعاة:

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

1-3-5- 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

¹ د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص:99.

طرق العمل ، وتدارك الفشل أو التضارب في تنفيذ الخطة، وفي ضوء هذه المبادئ يجدر بالمخططين في التربية الرياضية مراعات التالي .

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

ب- أن تتحقق فعالية التخطيط باشتراك 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 تهيب المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدنى حد ممكن من الإعتراض والمقاومة.

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

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

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

م- يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان استخدام نتائج المناقشات والمحاولات في المتابعة والتوجيه¹.

1-4- مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات.

¹ د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية، مرجع سابق، ص: 100.

- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- دراسة الخطط واختيار الأفضل منها.
- وضع برامج التنفيذ وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني¹.

1-5- أنواع التخطيط:

للتخطيط الرياضي ثلاثة أنواع وهي:

- تخطيط طويل المدى.
- تخطيط قصير المدى.
- التخطيط الجاري.

4-1- تخطيط طويل المدى:

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 أوقد 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 والتحصير الجيد للممارسين من كل النواحي².

* 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)، وتتمثل في الراحة النشطة أو الايجابية.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص 18.

² أحمد الشافعي وأحمد فكري سليمان: " مجلة البحوث والدراسات" جامعة حلوان، مصر 1979، ص 17.

4-2- 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 الواقعية، ولذلك يلزم أن يكون ملائماً لممارسي هذه اللعبة (كرة القدم)، وذلك مع مراعاة كل الجوانب.

4-3- التخطيط الجاري:

ويعتمد أساساً على التخطيط طويل المدى، ويتميز بوضوح وتحديد الهدف الجاري تنفيذه في المرحلة الراهنة، مثلاً: 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.

1-6- مقومات التخطيط:

1-6-1 ملائمة العوامل المؤثرة الخارجية والداخلية:

أ-العوامل الاقتصادية: وهي الإمكانيات المادية المتاحة وقد يكون للأحوال الاقتصادية الخارجية المحيطة أثر على عملية التخطيط.

ب-العوامل الاجتماعية: وهي الأفراد أو المجتمع ومدى استعدادهم لتقبل هذا التخطيط والتفاعل معه.

ج-العوامل السياسية: وهي مدى تأثير العوامل السياسية في طبيعة التخطيط والنشاطات التي تحققها وتأثيرها.

د-سائر العوامل: وهي عامل أو تغيرات ذات أثر على التخطيط والخطة.

هـ-ملائمة الظروف الداخلية بصورة مناسبة من المواد وغيره من الأمور الأساسية وبقدر ملائم ومناسبة هذه العوامل بقدر ما يتحقق من التخطيط الفعال.

1-6-2 المخطط الفعال:

- ويعتبر الفرد الذي يقوم بالتخطيط من أهم مقومات عملية التخطيط ولذلك يجب أن يتصف بمجموعة أساسية من الصفات، ويقدر تحقق هذه المواصفات فيه بقدر اقترابه من التخطيط الفعال ومن هذه المواصفات:¹

أ-الالتزام بالمبادئ والقيم: وهذا الأمر أساسي جدا لكي تسير خطوات عملية التخطيط من حيث أهدافها وسياستها، وإجراءاتها وسائر خطواتها، وفق القيم والمبادئ الخاصة بالمؤسسة ولا تتعارض معها.

ب-العلم المتخصص: لابد وأن يكون المخطط على علم كافي بالموضوع، والذي يقوم بالتخطيط له، فيعرف ما هي الأهداف الجيدة في هذا الموضوع وكيف يتم تحقيقها.²

ج-اتساع دائرته المعرفية: بحيث أن يكون المخطط دراية كبيرة وواعية بكثير من المعارف والعلوم لما لها من أثر في وضعه للمخطط، وخاصة إذا كان تنفيذها وخطواتها لها علاقة متداخلة مع أمور أخرى.

د-حسن التوقع: ويعد هذا الأمر من العناصر الأساسية للمخطط لما تتطلبه عملية التخطيط من تنبؤ وتوقع مناسب ومنطقي للمستقبل، ولا يعني هذا إطلاق توقعاته وتحقيقها ولكن التوقع المناسب للأمور قد يضع لها مؤشرات في الواقع الحالي بما يحقق فاعلية للتخطيط.³

1-7- خصائص التخطيط الفعال في المجال الرياضي:

كي يكون التغيير ناجحا في المؤسسة الرياضية ويكون التخطيط فعالا ومثمرا لا بد له من أن يشتمل على عدة خصائص ومن هذه الخصائص ذكر ما يلي:

- واقعية الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها أو المشروع النابع لها.

- أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للمؤسسة الرياضية.

¹ عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دون ذكر دار النشر، 1996، ص:30-31.

² عثمان مجد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص: 40-44.

³ عثمان مجد غنيم: "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، مرجع سابق، ص: 44.

- أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه، بمعنى شمول كافة النقاط الهامة.
- كفاية ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط.
- أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا، وكذلك السير في الإجراءات.
- أن يكون التخطيط مرنا، نظرا لأن التخطيط يتعامل مع المستقبل الذي ينطوي دائما على العوامل الغير أكيدة واحتمالات التغير.
- ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية وكذلك التنسيق بين التخطيط.
- توفر العمق والجوهريه في التخطيط والابتعاد عن السطحية.
- أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان.
- توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (الإقتصادية)¹.

8-1 مميزات التخطيط الجيد:

- ليس كل ما يتم تخطيطه ف المجال 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 بذكاء 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 الأصلح،

¹ د/ مفتي إبراهيم: تطبيقات الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص: 29/28.

- 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 والتي 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 نتقدم بسبب قلة الوضوح ولكيلا 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 المالي¹.

1-9- شروط وضع الخطة:

- لا نستطيع أن نفصل بين استراتيجيات جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية لأن هناك إمكانية وجود استراتيجيات غير ملائمة، ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة، وبالمقابل فإن استراتيجيات جيدة

¹ مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص 28.

وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة، وللخروج من هذا المأزق يجب توفر الشروط التالية:

- أ- أن تكون الخطة محددة وواضحة.
- ب- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوي مخاطر مقبولة.
- ج- أن تكون مختلف شروط الاستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
- د- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- هـ- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الاستراتيجية¹.

2- التخطيط الإستراتيجي

تعتبر مرحلة التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق رسائل المؤسسة وأهدافها، وليست العملية ببساطة مجرد دراسة للبدائل واختيار البديل الأفضل، بل إن التأكد من مدى ملائمة الإستراتيجية المختارة يتطلب من المديرين قدر كبير من الاهتمام إلى كافة الجوانب والأوضاع الخاصة بالمؤسسة.

2-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

-التخطيط الاستراتيجي: هو التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك².

-يعرفه Ackoff بأنه "تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه ولذلك فهو عملية مستمرة تستلزم بناء وتقسيم مجموعة من القرارات المترابطة التي تسبق الفعل وتتدخل في الوضعيات التي تكون فيها احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة ضعيفة بهدف رفع احتمالات تحقيق النتيجة."

¹ ناصر دادي عدوان: "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص: 18.

² أحمد ماهر: " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص 32

-إن التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة واستخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها ويتطلب معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة

-إن التخطيط الاستراتيجي يركز على ميدان واحد من ميادين العمل في وقت محدد ويكون أكثر عمومية يعني تحديد دور المؤسسة في المجتمع وطريقة استخدام الموارد والعمليات التشغيلية والإجراءات الملائمة لتحقيق الأهداف المرسومة للاستراتيجية¹.

2-3- معوقات التخطيط الإستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات الإستراتيجي. صعباً وفيما يلي بعض العقبات على سبيل المثال :

1-عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- ✓ اعتقاد المدير يقدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الإستراتيجي.
- ✓ اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية.
- ✓ اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي.
- 2-البيئة الخارجية مضطربة مما قد يعيق التخطيط قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:
 - ✓سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسة والاقتصادية ... الخ
 - ✓ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- 3-مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطبعا سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية :

¹ عمر نصر الله قشقه: "التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، دار الوفاق الدنيا الطباعة والنشر، ط1، جامعة الأقصى، 7001ص3

مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا لأهمية الفكرة.

وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

4- ضعف الموارد المتاحة مثل:

صعوبة الحصول على المواد الأولية.

صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

نقص القدرات الإدارية.

الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة¹.

2-4- فوائد التخطيط الاستراتيجي :

تؤدي ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى حصول المنشآت على العديد من الفوائد منها:

- يزود المنشآت بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بأسلوب للتفكير للمنشأة ككل.
- يساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المنشأة على تخصيص أي توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يزيد الوعي بها وسياسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة
- يقدم المنطق السليم في تقسيم الموازنات التي يقدمها المدبرون.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير خلاقًا ومبتكرًا ويبادر بوضع الأهداف وليس متلقيًا لها.
- يوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات المصالح.

¹ ناديا العارف: "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 7003 ص 11-13.

خلاصة:

التخطيط عنصر ملازم للإنسان منذ القدم استخدمه أو لم يستخدمه قصده أو لم يقصده فهو معه شاء أو لم يشأ وهذا ما يظهره من أهمية في حياة الشخص الممارس لكرة اليد بعفويته وتلقائيته والشائع أن الإنسان " مخلوق مخطط."

فالتخطيط في التدريب الرياضي يعمل على تحديد الهدف من المشروع بوضوح ويبي ذلك رسم وتحديد الإمكانيات وإقرار الإجراءات وعمل البرامج الزمنية، ومن مزايا التخطيط أنه يعتمد على التنبؤ الدقيق الذي يعمل على تقليل الأخطاء وتفادي المشاكل التي تواجه المشروع. وان التخطيط الذي لا يستغنى عنه في مجال التدريب الرياضي بالخصوص لممارسي كرة اليد أصبح أيضا ضرورة للنهوض بالمستوى الرياضي عموما وقطاع البطولة خصوصا، والأهمية التي يلعبها التخطيط في مكانته والأهمية البالغة لكونه عنصر هادف وناجع للنهوض بالتدريب في المجال الرياضي.

الفصل الثاني

- تمهيد

1-الإدارة العامة

1-1 مفهوم الإدارة

2-1 تعريف الإدارة

3-1 المبادئ العامة للإدارة

4-1 خصائص الإدارة

2-الإدارة الرياضية

1-2 الإدارة في التربية البدنية والرياضية

2-2 الهيئات الإدارية الرياضية

3-2 أهمية الإدارة في المجال التربية البدنية والرياضية

4-2 تعاريف للإدارة الرياضية

5-2 صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة

3-الإداري الرياضي

1-3 صفات الإداري الرياضي

2-3 واجبات الإداري الرياضي

3-3 إدارة الهيئات الرياضية وتحديات القرن الحادي والعشرين

4-3 تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية

5-3 مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية

- خلاصة

تمهيد:

يعرف معظم الناس كلمة الرياضة وفقا لخبراتهم ومعلوماتهم ويعتقد كثير من الناس أن الرياضة هي المرح فقط. بينما أن الرياضة في نفس الوقت قد تعني عمل أو وظيفة الاحتراف، السياحة الرياضية، الأعمال التجارية لذلك نجد أن الرياضة لها أشكال عديدة ومن الصعب أن نجد تعريف يشمل كل هذه الأشكال الأمر الذي يجعلنا عند تعريف الرياضة أن يقترن التعريف بالشكل الذي تؤديه الرياضة ومن الجدير بالذكر إن اللجنة الحكومية للتربية البدنية والرياضية لمنظمة التربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) وهي إحدى منظمات الأمم المتحدة قد وضعت مصطلح التربية البدنية والرياضية على أساس التفريق بين التربية التي تعبر عن التربية عن طريق البدن والأنشطة الحركية، وبين الرياضة التي تعبر عن المنافسة في الأنشطة البدنية البشرية والتي تحكمها قواعد معينة، وهناك تعريفات كثيرة تهدف جميعها إلى إيجاد مدلولات واضحة للرياضة على مختلف مستوياتها وأشكالها المتعددة. ولكن ما هنا هنا هم القائمون على تنفيذ هذه الأنشطة، شأنهم شأن القائمون على تنفيذ برامج الإنتاج والخدمات في أي موقع، وبنجدهم يتدرجون في الوظائف من القيادات العليا والمتوسطة، والمنفذون، والذين نطلق عليهم الإداريون الرياضيون، ونبدأ من هنا الرحلة إلى الإدارة الرياضية مروراً بالإدارة العامة ووظائفها ومفاهيمها والتي نأمل أن يكون فيها من المعلومات والمصطلحات الخاصة بهذا العلم ومدى الحاجة إلى الإداريين بها.

1. الإدارة العامة

1.1 مفهوم الإدارة:

الإدارة تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة وهي تعنى أشياء متباينة للأشخاص المختلفين فالإدارة عند البعض هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية في المؤسسات والندية والاتحاديات الرياضية وفي الأعمال المختلفة في المجتمع.

والإدارة عند البعض الآخر هي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المسؤولون في مواقع العمل المختلفة في حين يرى فريق من الناس أن الإدارة هي تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على أساسها وفي حقيقة الأمر أن الإدارة أهم وأعمق من الأفكار السابقة فالإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها إنتاجية أو اقتصادية بمعنى اعم كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية في طبيعتها. فالإدارة إذن نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات والإدارة تمل العنصر الحركي الأساسي والقوة الواقعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني، والمنطق الأساسي للإدارة أنها عملية مستمرة تحتوي على العديد من الأنشطة (activités)

ونستخدم أشكالا متنوعة من المواد (ressources) بعضها مادي (matériel) وبعضها الآخر إنساني (humain) وذلك وصولا إلى أهداف محددة، أما الإدارة العامة (administration) فهو مصطلح آخر له معنى قريب من الإدارة ومع ذلك فهو يستخدم للدلالة أو الإشارة إلى إدارة المؤسسات الاجتماعية مثل المدارس والمستشفيات ويمكن استخدامه أيضا في منظمات الأعمال خاصة إذا كنا بصدد التطرق إلى وظائف الإدارة العليا بالمنظمة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المرتب والمستمر والتي يصطلح به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة¹.

2.1. تعريف الإدارة:

وهناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين والكتاب، وقبل ذلك نود أن نلقي الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة.

إدارة تعنى: يخطط وينظم نشاطات وأعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة، الإدارة هي: فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها²:

مارى بار كر: فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس.

فايول: يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

فردريك تايلور: {إن فن الإدارة هو المعرفة، الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنًا}.

أورد واى تيد: {توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك}

وقد ذكر كيمبل أن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياسته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد لتكوين الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين{

لفنجستون {إن وظيفة الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة الممكن استخدامها}

¹ د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص 19-20.

² د/ عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002،

كما ورد في قاموس العلوم الاجتماعية الذي يصدر في الو، م، أ تعريف آخر للإدارة يقول: يمكن تعريف الإدارة أنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه وتعرف الإدارة من الناحية الإنسانية بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، كما أن اتحاد هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويًا هذا المجهود في أي مشروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع. وذكر أبلّي عبارة في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الإدارة الأمريكية أكد فيها على أهمية العلاقات الإنسانية كعامل رئيسي في الإدارة حيث قال: أن الإدارة قد عرفت بألفاظ بسيطة جدا على أنها تنفذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين، وأن هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسؤولية الأولى هي التخطيط والثانية هي الرقابة. وذكر الدكتور في كتابه الأصول العلمية للإدارة والتنظيم إن الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة، وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

3.1 المبادئ العامة للإدارة:

يرى فايول Fayol أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه وأن التنظيم نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد أو القوانين ويرى أيضا أنه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، كما يرى أنه لا يوجد هناك عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على تسهيل وتحسين عمل الجماعة وقد توصل فايول إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة¹.

1 د/ عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، مرجع سابق، ص: 27-28.

1.3.1 تقسيم العمل:

يرى فايول أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل ورفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الأفراد والتي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء.

2.3.1 السلطة والمسؤولية:

يرى فايول أنه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الرسمية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة كالذكاء والخبرة المعنوية العالية والقدرة على القيادة. ويرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات، فالأعباء تتزايد وتتعدد كلما صعدنا إلى مركز أعلى داخل التنظيم.

3.3.1 الامتثال للنظام:

ويقصد بذلك الطاقة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية أو المادية للاحترام والتي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها، ويرى فايول أن احترام مبدأ الامتثال للنظام يجب أن لا يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم بل يجب أيضا أن يسود بين كبار رجال الإدارة¹.

4.3.1 وحدة القيادة:

وينص المبدأ على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى فايول أن هذا هو مفهوم أو قواعد وحدة القيادة والتي يجب أن يسود نظام العمل في أي مشروع وأن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انهيار السلطة واختلال العمل وتعدّد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه الأهمية.

¹د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 25 .

5.3.1. وحدة التوجيه:

ويعبر عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها الأهداف نفسها، ويعتبر هذا المبدأ من الشروط الأساسية للعمل الرياضي لوحدة العمل ولتنسيق القوة وتركيز الجهود باعتبار أن الجسم الذي له رأسان في المجال الاجتماعي كما هو في المجال الحيواني يعتبر وحشا ويتعذر عليه أن يعيش.

6.3.1. مكافأة الأفراد:

تعتبر مكافأة الأفراد هي بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤديها ويجب أن تكون عادلة كلما أمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.

7.3.1. المركزية:

تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها كمثل تقسيم العمل ومعنى ذلك انه في كل جسم سواء أكان حيوانيا أم اجتماعيا نجد الاحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه وأن هذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أجزاء الجسم الحي.

8.3.1. السلم الإداري

ويتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى اقل مستويات إدارية ويقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية أخرى بمبدأ وحدة القيادة.

9.3.1. مبدأ النظام:

يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه، وتطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني بمعنى ضرورة إعداد مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه، ومن الناحية الإنسانية فلكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فان المكان الذي

تختاره لوضع الفرد فيه يجب أن يكون مناسباً له كما يجب أن يكون صالحاً لشغل المكان على أساس أن الشخص الملائم في المكان المناسب¹.

10.3.1 العدالة:

يرى فايول أن هناك فرقاً بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ ولكي يتمكن الأفراد من تنفيذ واجباتهم بكل التقاني والولاء الذي يقدر عليهم فإنه يجب معاملتهم بالعطف، وإن العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعطف.

11.3.1 روح الجماعة:

إن الاتحاد قوة هكذا يقول فايول ومن رأيه أن على رؤساء الأعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل، ومن رأيه أن الانسجام والاتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة فيها وبترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تبذل جهودها لتحقيق هذا المثل، وبذلك فمن مصلحة التنظيم تنمية روح الجماعة والتمسك لها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وبظافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة.

4.1 خصائص الإدارة:

1.4.1 إن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين وأن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عدداً من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولاً كما أن وجود هيدراكية أو إمبراطورية من الأتباع المخلصين لا يعنى بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو الأشياء أو الأعمال بنفسه ويبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة، ومن هذا المنطلق يمكن القول: إن النشاط الإداري . العمل الإداري . يختلف عن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم أفراد آخرون بتحقيقها فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز.

¹ د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 55-56.

2.4.1 إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمرارها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع حاجات المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة لان حاجات الإنسان دائما مستمرة ومتجددة وان إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجته وطموحاتهم في المستقبل.

3.4.1 الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق الأهداف نسبة لأنه عنصر ديناميكي له دوافعه وحاجاته يود إشباعها. وبالتالي لابد للإدارة أن تعمل على التأثير على سلوكه لتحقيق الأهداف.

4.4.1 العمل الإداري يختلف عن العمل الفني، فالعمل الفني يهتم بالخصائص الملموسة للمادة، أما العمل الإداري فهو اشمل من ذلك حيث يهتم بالجانبين معا¹.

5.4.1 العمل الإداري يتصف بالعمومية لان وظائفه تمارس في جميع المنظمات مهما كانت طبيعة عملها وفي كل المستويات الإدارية.

6.4.1 وظائف العمل الإداري تعتبر وظائف متكاملة متناسقة وليست وظائف منفصلة عن بعضها البعض.

7.4.1 العمل الإداري عمل مبدع وخالق يستخدم المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات من خلال التفكير والتدقيق والمفاضلة بين البدائل المختلفة واختبار البديل الأفضل.

5.1 أساسيات الإدارة:

1.5.1 الاتصال:

يعرف عض الكتاب وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات وتعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني ويعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط لتفصيلاتها وتحديد للإجراءات كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها حيث أن الغرض من عرض موضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له وإنما تحديد

¹ د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 28-29.

الوسيلة التي تستخدمها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل والطويلة لها.

2.5.1 القرارات الإدارية:

أن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن أن تتبأ وحدها وبالتالي فإن العملية الإدارية في حد ذاتها لا تخلق ويترتب على أن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية. وان ممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعده في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم

3.5.1 المسؤوليات:

إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية والواجبات وتكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة. إن المسؤولية مسالة فردية يجب أن تؤدي بطريقة ملائمة وان المسؤولية مشتقة من الوظيفة بمعنى أنها موروثه في النشاط العلمي.

4.5.1 السلطات:

تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزامات معينة وهي من مشتقات المسؤولية والأخيرة من مشتقات الوظيفة وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.¹

5.5.1 التنسيق:

إن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة والمتعادلة والمتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك ولذلك نعتبر أن التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إدارة وهي جزء من المظاهر الإدارية سواء كانت تخطيطاً أو تنظيمياً وتنمية كفاءات

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية" مرجع سابق، ص: 34-35.

الإداريين أو توجيهها أو رقابتها. وان انعدام الفهم الكامل لما يقوم به الفرد كثيرا ما يؤدي إلى التنسيق السيئ.

1-5-6 الإجراءات الإدارية:

تعرف الإجراءات بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة ودفعها للأمام.

6.1 . نظريات الإدارة

1.6.1. النظرية التقليدية (نظرية x)

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالاتي:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الانسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل
- الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل

تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.

هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل يتجاهلها الأفراد في الاتجاه المضاد لما تنادى به تلك الأوامر. وفي أحيان أخرى قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولا بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال أحد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل وحتى حين يأوى إلى فراشه.

أن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية حيث انه يجافي طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لابد من البحث عن تفسير آخر.¹

2.6.1. النظرية الحديثة (نظرية y)

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لصورة الإنسان ومحددات سلوكه فان النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل يفضلهُ عن الفراغ.
- الإنسان يسعى الى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا

- الوعد بالمكافأة واحتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "العلاقات الإنسانية " وبناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس وشجعت الأساليب الاستبدادية في القيادة حيث أنها تتجافى طبيعة الإنسان.

3.6.1. نظرية الإدارة التنظيمية :

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في وما تحتل مكانها في الدراسات والأعمال الإدارية كان هنري فايول يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية

¹ د/مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ، ص:35.

وصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وتختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماتها وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في الإدارة العملية ودراسة وتحليل وظيفة الإدارة والتنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية.

7.1. وظائف الإدارة:

عرف هنري فايول الوظائف الإدارية عن طريق وصف مراحل الإدارة وقد قام بتعريف خمس وظائف¹:

1.7.1 التخطيط:

ويشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بعمل خطة للعمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف ويوضحها.

2.7.1 التنظيم:

وهي تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وهي في هذا تشمل تحديد نوعية المسؤولين ومواصفاتهم وتنتهي بعمل الهيكل لتنظيمي المقسم إلى أعمال وسلطات ومسؤوليات.

3.7.1 الأمر:

ويقصد بها هنري فايول توجيه جهود المسؤولين والعاملين في المؤسسة، ولتحقيق هذا الأمر جب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبعة كل شخص وعمله على حدة ونوعية الاتفاقات بينه وبين المؤسسة وكذلك يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مسئوله إلى جانب تقييم الهيكل

التنظيمي ومراجعتة كل فترة من الزمن وان لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات

¹ د/مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية البدنية، مرجع سابق ذكره، ص43.

4.7.1 التنسيق

ويرى فيول في هذا العمل الذي يوحد ويضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب.

5.7.1 الرقابة

وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن المجهودات متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة.

8.1 الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية:

تعنى الجودة الشاملة ذلك الأسلوب الذي يهدف التعاون والمشاركة من كافة العاملين في الهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها¹.

9.1 تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية:

يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية، وأن يحقق أهدافه من خلال عدد من المقومات وهي كما يلي:

1.9.1 الأداء الصحيح

وهي تعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه

2.9.1 استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات:

وهو ما يعنى إجراءات العمل بشكل صحيح، ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه.

3.9.1 التركيز على كل من العمليات والنتائج معا:

وما يعنى الاهتمام بأسلوب العمل، وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره، بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة، وما يعنى الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.

¹ د/مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 19-20.

4.9.1 تنمية الموارد البشرية:

وهو ما يعنى العمل على رقى أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي، وكذلك تحين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية¹.

2. الإدارة الرياضية:**1.2 الإدارة في التربية البدنية والرياضية:**

هناك إعداد كبيرة من العاملين في مجالات التربية البدنية والرياضية يمارسون عملية الإدارة من خلال وظائفهم التخصصية أو التطوعية، وينتشر هذا العدد على مستوى مؤسسات الرياضة بمختلف أنواعها مثل:

اللجنة الاولمبية والاتحاديات الرياضية والأندية الرياضية ومراكز الشباب وأندية المؤسسات والمصانع والأندية الرياضية بالمؤسسات العسكرية، خلاف المدارس والمعاهد والكليات والجامعات.

ومن المهم على من يمارسون العمل الإداري الرياضي أن يعرفوا ما يتميز به هذا العمل وما يتطلبه من قدرات وفي حالة عدم إلمامهم ومعرفتهم به فسيؤدى ذلك إلى أخطاء في العمل ربما تؤدى إلى إخفاق مؤسساتهم في تحقيق أهدافها، وهناك نظريات متعددة في الرياضة نستطيع أن نستمد منها كقيم تساعد على توضيح دور الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضة فان معظم برامج التربية البدنية والرياضية تدار تحت إشراف أشخاص لهم خبراتهم وقدراتهم التي جمعوها عن طريق تعاملاتهم الشخصية وخبراتهم السابقة، هذه الخبرات لم تعد تثمن حالياً، وعليهم أن يرجعوا إلى الجديد من البحوث والكتب والمعاملات التي تناولت مواضيع الإدارة من حيث التخطيط والقيادة والتوجيه والعلاقات الإنسانية وكذلك التقويم ويستطيع القادة والعاملون في مجالات التربية البدنية والرياضية أن يحققوا تقدماً كبيراً في هذا المجال إذا ما ربطوا

1 مفتي إبراهيم: "حماد: تطبيقات الإدارة في الرياضة"، مرجع سابق، ص: 21

أبحاثهم العلمية بالنظريات العلمية وهذا ما نسميه بتزواج المعرفة بين الخبرة والعلم، وتحكم طبيعة العلاقات بين المؤسسات الرياضية قوانين ولوائح وقرارات من شأنها تحديد كل مؤسسته في الهيكل العام، كما تتحكم طبيعة تنظيم كل مؤسسة صحة ما يتخذ فيها من قرارات مثل: الجمعية العمومية العادية وغير العادية، ومجلس الإدارة، والمكتب التنفيذي، واللجان الفنية، لكننا نجد في بعض الأحيان أن هناك تقف أمام اللوائح موقف العاجز ولا نستطيع حلها، فعلى سبيل المثال لا الحصر: مشكلة انقسام الأداء في مجلس الإدارة ومن المفترض أن يكون رأي الأغلبية هو الذي يتم الأخذ به ولكن هل يكون رأي الأغلبية دائما هو الصحيح؟ فهناك أغلبية . مثلا . تكون أكثر من النصف بواحد فقط وبالرغم من ذلك فان البعض يرى أن ذلك أفضل من أن يترك القرار لفرد واحد يتخذه بمفرده¹.

2.2. الهيئات الإدارية الرياضية

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما: الهيئات الحكومية والهيئات الأهلية.

1.2.2 الهيئات الحكومية

وهي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير وإدارة ومتابعة أنشطة التربية البدنية والرياضية مثل: وزارة الشباب والرياضة، مجلس أعلى للشباب والرياضة، هيئة عامة للشباب والرياضة، مؤسسة عامة للشباب والرياضة، رئاسة عامة للشباب والرياضة، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم . بحكم مسؤولياتها الرئيسية في تربية النشء والشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها . وبتأاحة الفرص للطلاب بدنيا وعقليا وروحيا، وذلك عن طريق دروس التربية الرياضية والأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل وخارج المدرسة إضافة إلى خطة الدراسة المنهجية، وبرامج الأنشطة التي يتم التركيز عليها خلال اشهر العطلة الصيفية داخل بعض المدارس أو بمراكز التدريب وإضافة الجامعات بما تقدمه للطلاب من أنشطة رياضية.

¹د/مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص: 44-45.

2.2.2. الهيئات الأهلية

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها المساحة الأكبر والأشمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها وإشباع مجالات نشاطاتها، وشمولها بكل قطاعات الشباب، وتتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين واعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية والترويجية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل:

اللجان الاولمبية الوطنية، الاتحاديات الرياضية، الأندية، مركز الشباب، اتحاد جمعيات الأنشطة الشبابية

2-3 أهمية الإدارة في المجال التربية البدنية والرياضية:

هناك سؤال يتردد كثيرا عن أهمية دراسة الأسس العامة لعلم الإدارة للعاملين في مجال التربية البدنية والرياضية وللإجابة عن هذا السؤال يجب عرض الحقائق التالية:

أولاً: تدار أي مؤسسة أو هيئة -خدمة كانت أو ربحية- لحياة الإنسان والإنسان بدوره يتأثر بطريقة الإدارة فيها بنوع البرامج التي تقدمها والمناخ الذي تنفذ فيه هذه البرامج وبأهداف هذه البرامج¹.

ثانياً: تزودنا الإدارة بالمفاهيم الأساسية للعلوم المتعلقة بهذا المجال والنظريات والتقنيات وأسس التقويم الموضوعي للأنشطة والأفراد والنظم. وتزودنا قبل ذلك بالخبرة التي تمكننا من اكتشاف أحسن وأنسب الطرق للإدارة السليمة.

¹ د/مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص: 46.

ثالثا: تساعد الإدارة كل إنسان يتخذها مهنة له في توسيع مفاهيمه الإدارية واستكمال ما ينقصه من مقومات لتحقيق النجاح في عمله والذي ينعكس بطبيعة الحال على المؤسسة والهيئة والجماعة التي يديرها.

رابعا: يمارس معظم قادة التربية البدنية والرياضية بعض أنواع العمل الإداري سواء في المدرسة أو النادي أو الإتحاد أو مركز الشباب. وكذلك يجب أن يكون أعلى بنية من المقومات الأساسية لعملية الإدارة حتى يحققوا النجاح في هذا الجزء المهم من عملهم.

خامسا: جميع أنشطة التربية البدنية والرياضية عبارة عن جهد جماعي. فالإدارة أساسية لتنفيذ أهداف تسعى إليها. وتنمية روح العمل الجماعي والتخطيط المسبق لأي برنامج. والعمل المشترك التعاوني. المنسق وتحقيق هذا كله يتطلب معرفة بإمكانات الإدارة.

سادسا: تساعد الإدارة على تحقيق الاستمرار حيث ان من أساسيات العملية الإدارية القيام بالأعمال التي حققت نجاحا واستبعاد الأعمال التي لم تحقق النجاح وسيزيد ذلك من فرض الممارسات الناجحة للعاملين بالمؤسسة أو الهيئة وبالتالي ستظهر بصورة جيدة.

سابعا: تؤدي زيادة المعرفة بعناصر الإدارة التي تحقق علاقات إنسانية طيبة بين المجموعات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاءته في تحقيق الأهداف¹.

4.2 تعاريف للإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وان الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية وبهذا فان مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة للعمل الإداري.

¹ د/مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص 47.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضيهما:
✓ تحقيق إنجازات رياضية عالية.

✓ محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.
مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هناك جهوداً أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة. لقد توضح ومنذ سنوات طويلة بان النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك وهذا لا يتمثل بمهام المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل، وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين، إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هدف الموضوع الذي نحن يصدده وهو ليس بالامكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية والرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملاً إدارياً جيداً والذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية والرياضية بشكل عام وهذا يقودنا إلى القول: أن الإدارة العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري وبهذا فإن الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند وببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أسسه العلم والذي يستخدم المعارف الحديثة للعلوم الرياضية والإدارة.

أن التطور الذي طرق للتربية البدنية والرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجا إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها، وهي فن وعمل وهذا الفن حسن التخطيط والتنظيم¹.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته، وبهذا فإنها مطالبة بان تعد نفسها، وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة².

والإدارة في المجال الرياضي عرفها عدلة عيسى مطر، طلحة حسام الدين «بأنها عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة».

وعرفها ثابت إدريس، جمال الدين موسى «بان الإدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة وإظهار قدرتها ومواردها الداخلية وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة واختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والعمل على تحقيقها».

ويؤكد سعيد المصري بان التعريف الحديث للإدارة هي منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة والتي تهدف إلى:

¹ د/مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص: 57.

² د/مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص: 58.

• تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد والجماعات لتعمل بإرادتها في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لاقتناعهم بان تحقيق أهداف المؤسسة سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية.

• التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومع المتغيرات المستمرة التي تطرأ عليها والأعداد للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة في الأجلين القصير والطويل¹.

ويعرفها مفتى إبراهيم في كتابه تطبيقات الإدارة الرياضية بأنها «فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات».

كما تعرف أيضا بأنها «توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها» ومما سبق يتضح أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية.

يلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال أحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو وظائفها أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة.

5.2 صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصها.

¹ عمر نصر الله قشطه: "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص: 23-24.

التكامل: ويعنى أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانبا من التنظيم حيث يؤدي أويقوم بمهام محددة متخصصة، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد، بحيث تتحقق النتائج المرجوة. المستقبلية: ويعنى ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط، وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف. وأماني وتطلعات في زمن آت. وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

الانفتاح: ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها. تتأثر بها وتؤثر فيها.¹

2-6 مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (konz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية هي:

- ✓ العامل البشري.
- ✓ العمل الجماعي.
- ✓ المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.
- ✓ القائد الإداري².

2-7-المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون النظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة

¹ مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 18-19.

² د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص: 60.

هي في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة وتتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي:

1.7.1 مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها. كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها كما يقع على عائق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

2.7.2 مبدأ التوسيط:

يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

3.7.2 مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة.

4.7.2 مبدأ التنميط:

يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدة محدودة وأنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات والتخطيط وفي الرقابة.

5.7.2 مبدأ الحوافز المادية:

يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس من أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه

2. 6.7 مبدأ العلاقات الإنسانية:

تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لان الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات

2. 7.7.2 مبدأ التخطيط:

يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهميته بطريقة فعالة.¹

2. 8.7.2 مبدأ الرقابة:

يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة تتضمن تنفيذ الخطط.

2. 9.7.2 مبدأ القيادة:

إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة قدر انطباقه على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص.

2. 10.7.2 مبدأ السلطة والمسؤولية:

إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فان الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل مادام ليست له سلطة عليه.

2. 11.7.2 مبدأ اتخاذ القرارات:

يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين المختصين بالنشاط المعين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما.

2. 12.7.2 مبدأ استخدام القدرة الإدارية:

تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً.²

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص: 55.

² مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص: 56.

8.2 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد شاد الأمريكي «kinz» بان الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

1.8.2 المهارات الفنية:

وقد وصفها «kinz» بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفتن في المجال الرياضي.

2.8.2 المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.¹

3.8.2 مهارات الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعنى النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها.²

9.2 مجالات الإدارة في التربية الرياضية:

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

✓ البرامج

✓ الإمكانيات

✓ العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كل منها عن الأخرى فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة

¹ د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص: 60.

² د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص: 60.

أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها، وكذلك تقع على بعض العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج.¹

10.2 الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها، وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة وهي كما يلي:

* وضع خطة متكاملة تشمل كل الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات، والأساليب، والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

* وضع هيكلية لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، وتنسيق الأداء والترابط بينها، حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفعالية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية.

* السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.²

* إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث

* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الراسي أو الأفقي، من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة.³

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص: 56.

² مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 19.

³ مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 20.

3. الإداري الرياضي:

إن الإداري هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة الكافية من المعرفة في مدركات ومبادئ الإدارة قبل ممارستها وذلك لأن ممارسة الإدارة في التنظيم الرياضي المنظم تتطلب معرفة عالية تساعد على تكامل خبرات الفرد واتجاهاته الثقافية.

إن الرياضي هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز الرياضية ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات مهمة في نطاق اختصاصه. من المعروف أن الإداري الرياضي يتولى تحليل الأعمال والمهام التي يشرف عليها وهذا يوجب أن يكون من طراز الأفراد الذين يتمكنون من تفتيت المشكلة إلى أجزاءها لصنع الحلول المناسبة لها.

والإداري هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه في البرنامج بنشاط وكفاءة كبيرين.

أن معرفة العاملين بالتربية الرياضية وإلمامهم بالنواحي الإدارية تساعدهم وبلا شك على أداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

3-1 صفات الإداري الرياضي:

- أن يكون من ذوي الاختصاص في مجال العمل الإداري.
- له رغبة وميل للعمل.
- له القدرة على المشاركة الإيجابية مع رؤوسيه ومع من معهم في الإدارة.
- ذا قدرة على نقل المعرفة والمهارات للاعبين.
- أن يتمتع بالعملية الشمولية.

2.3 واجبات الإداري الرياضي:

أن الإداري الرياضي يجب أن تكون لديه العلاقة الجيدة مع العاملين معه بشكل معقول معتمدا على أساس المبدأ الديمقراطي في الإدارة أما واجباته فهي:¹

- يعين واجبات العاملين
- يقوم بإعداد المنهاج
- يشرف على الواجبات
- يقيم العمل اليومي
- ضمان صلاحية التجهيزات والأدوات
- تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها والتنسيق والإشراف على حسن سيرها.²

3.3 إدارة الهيئات الرياضية وتحديات القرن الحادي والعشرين:

لا شك كثيرا من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي والعشرين، ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدما في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتماشى ومتطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها وعلى كافة مستوياتها.

الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي وتحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتماشى ومتطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي والعشرين.

وفيما يلي نضع بعض المقومات المقترحة لمواجهة التحديات السابق الإشارة إليها وهي كما يلي:

- تبني أسلوب الجودة الشاملة.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص: 62.

² مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

- البدء من المخرجات وليس كما تعودنا في الإدارة الرياضية التقليدية حيث يبدأ الأمر عادة بالمدخلات
- يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل في مجال الإدارة بالهيئات الرياضية
- ضرورة أن يكون المحك الأساسي في التقويم هو كفاءة وكم الإنتاج الإداري والفني
- من الأهمية أن تبنى الإدارة بالهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز

4.3 تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية:

إذا ما أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئة الرياضية إلى الأفضل، فإن التغيير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسية كما يلي:¹

- أ- التغيير الإنساني:
وهو ما يعني تغيير أفكار واتجاهات ومفاهيم الأفراد العاملين بالهيئة الرياضية وكذلك العمل على تغيير عاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم في العمل
- ب- التغيير في طبيعة أداء الوظائف:
وهو ما يعني تغيير الواجبات الوظيفية، سواء على مستوى الكم، أو على مستوى الكيف
- ج- التغيير التنظيمي:
وهو ما يعني التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحويه من إدارات وأقسام ووحدات، كما يتعلق أيضا بالتغيير في العلاقات الوظيفية
- د- التغيير التكنولوجي:
ويشمل استخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام.

¹ مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية م رجع سبق ذكره، ص22.

5.3 مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

كي يكون التغيير ناجحا في إدارة الهيئات الرياضية فلا بد من توافر عددا من المقومات نذكر منها ما يلي:

1. تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وعلى كافة المستويات، توصيلها إلى الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار، وإذا ما كانت قابلة للتطبيق ومثمرة
2. دعم تكامل المعارف والمعلومات والمهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية، حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع وأبحاث ودراسات الإدارة الرياضية، إما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعاشة المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها، أو خارجها.
3. ترسيخ المرونة، والمقدرة على التكيف، حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه
4. الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه، ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة، وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة.¹

¹ مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 23.

خلاصة الفصل:

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن.

والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع، وتتفرع، نتيجة الاهتمام المتزايد بها. وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها.

ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي ونجاح المؤسسات والهيئات الرياضية وبالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة، على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية مرورا بالاتحادات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ووزارة التربية والتعليم، وصولا للأندية الرياضية ومراكز الشباب.

الكتاب الطيب

الفصل الأول

تمهيد:

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث، سنحاول في هذا الجزء أن نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بدراسة ميدانية عن طريق توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة المختارة، والذي تمحور أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها، ثم تقديم مناقشة، وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في الاستبيان، وقمنا بوضع جداول لهذه الأسئلة تتضمن عدد الإجابات والنسب المئوية والموافقة لها وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج ونوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

1- الدراسة الاستطلاعية:

أثناء الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمركب المتعدد الرياضات بسيدي خالد تبين لنا عدم علم وفهم إدارة المركب بمدى أهمية التخطيط من العلمية الأكاديمية في تسيير المركب.

1-1 المجال المكاني:

شملت لدراسة ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات لبلدية سيدي خالد.

2-1 المجال الزمني:

دامت الدراسة شهرا كاملا (أفريل) للسنة الدراسية 2017/2016

3-1 ضبط متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي.

المتغير التابع: الإدارة الرياضية.

4-1 عينة البحث وكيفية اختيارها:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختبار عينة البحث بطريقة عمدية وشملت المشرفين على الوحدات التابعة لديوان المركب الجوّاري لبلدية سيدي خالد ولم نخص العينة بأية خصائص أو مميزات وكان حجم العينة سبعة (15) مشرفين، "والعينة العمدية هي العينة التي يعتمد الباحث فيها على أن تكون معينة ومقصودة لاعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا"¹.

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في مجموعة من العاملين داخل إدارة المركب الرياضي بسيدي خالد تضم 15 عامل

2 المنهج المستخدم:

يرتبط إستخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها، وهذا الاختيار تابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات

¹ د رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص:197.

المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجرى فيه قصد تحديدها، وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

(ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث، وتحديدها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة)¹

2-1 أدوات الدراسة:

استمارة استبيان وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما. أما بالنسبة لاختيار الأسئلة فاعتمدنا الأسئلة المفتوحة التي تعطي المستجوب حرية التعبير، والأسئلة المغلقة والتي تكون إجاباتها مقيدة بنعم أو لا.

3- إجراءات التطبيق الميداني:

بعد تصميم استمارة الاستبيان وصياغتها، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة المختارة في الفترة الزمنية من 05 أبريل إلى 13 أبريل 2017 وبعد استرجاعها وفرزها وتفحص الإجابات، تم تقديم مناقشة، وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في الاستبيان، وقمنا بوضع جداول لهذه الأسئلة تتضمن عدد الإجابات والنسب المئوية والموافقة لها وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج ونوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

¹ ديولد فان دالين (تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون: "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، طبعة الثانية، 1984، ص:313.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث، سنحاول في هذا الجزء أن نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بدراسة ميدانية عن طريق توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة المختارة، والذي تمحور أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها، ثم تقديم مناقشة، وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في الاستبيان، وقمنا بوضع جداول لهذه الأسئلة تتضمن عدد الإجابات والنسب المئوية والموافقة لها وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج ونوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

السؤال الأول: هل يقوم المركب الجوي بالتخطيط لنشاطاته؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان المركب الجوي يخطط لنشاطاته.

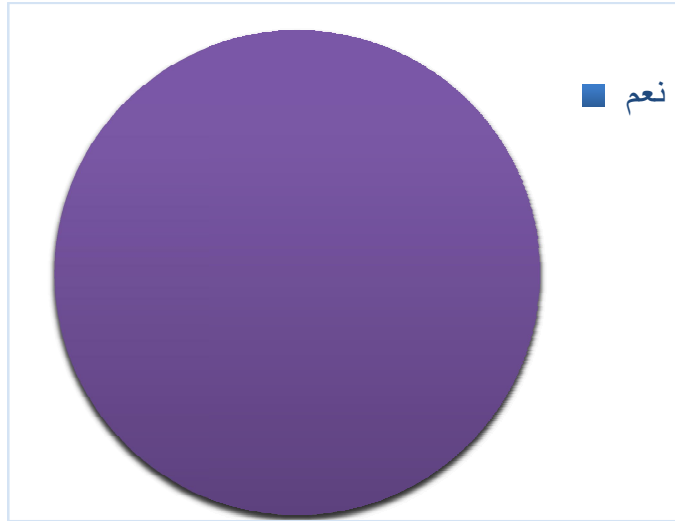
عرض النتائج:

الجدول رقم (01):تخطيط المركب الجوي لنشاطاته.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	15	%100
لا	0	%0
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالب

مناقشة وتحليل النتائج:



الشكل رقم (01):دائرية نسبية توضح تخطيط المركب الجوي لنشاطاته.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن المركب الجواربيقوم بالتخطيط لنشاطاته، أما بالنسبة لمفهوم لتخطيط عند أفراد العينة نجد:

ونرى نحن أن التخطيط هو: التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها في إطار زمن محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب.

السؤال الثاني: في أي حالة يكون تخطيط المركب الجواربي من الناحية الإدارية مسؤولاً عن ذلك؟

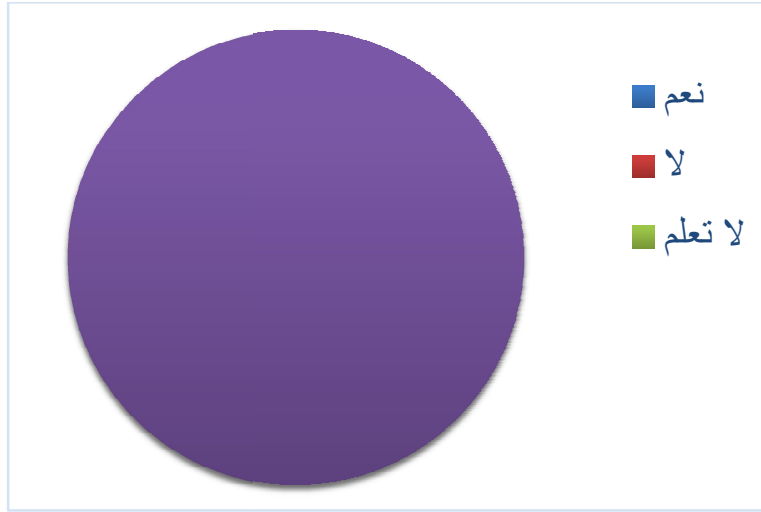
الهدف من السؤال: معرفة الناحية الإدارية المسؤولة عن عملية التخطيط.

عرض النتائج:

الجدول رقم (02):الناحية الإدارية المسؤولة عن عملية التخطيط.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	09	60
لا	04	26.67
لا تعلم	02	13.33
المجموع	15	100

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (02) يوضح الناحية الإدارية المسؤولة عن عملية التخطيط.

بعد تفحص وفرز مختلف إجابات العينة وجدنا أن نسبة 60% ترى بأن الإدارة المسؤولة عن عملية التخطيط هي ديوان المركب، ونسبة 26.67% ترى بأن عملية التخطيط تتمبصفة جماعية داخل المركب، ونسبة 13.33% من مجموع العينة تجهل الناحية الإدارية المسؤولة عن التخطيط.

ونرى نحن أن من خصائص التخطيط الجيد أن يشترك في إعداده جميع الأفراد ذوي الصلة بتحقيق الهدف المنشود وبذلك يشعرون بأن التخطيط وليد أفكارهم ومن صنع قراراتهم، فيتحمسون له ويعملون على إنجازه وتحقيق أهدافه.

السؤال الثالث: هل يواجه المركب حاليا مشكلة في التخطيط.

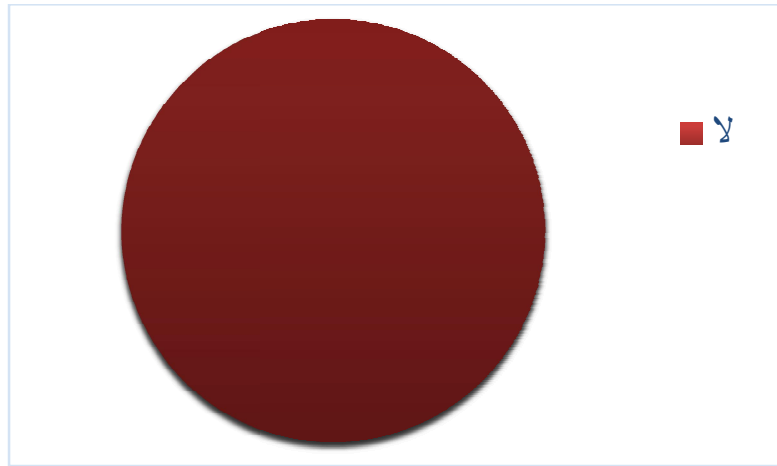
الهدف من السؤال: معرفة المشاكل التي تواجه التخطيط داخل إدارة المركب الرياضي.

عرض النتائج

الجدول رقم (03):المشاكل التي تواجه التخطيط داخل إدارة المركب الرياضي.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	00	%0
لا	15	%100
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم(03):يوضح المشاكل التي تواجه التخطيط داخل إدارة المركب الرياضي

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن المركب لا يواجه أي مشكلة في التخطيط.

ونرى نحن أن من أبرز معوقات التخطيط والمشاكل والصعوبات التي تؤدي في أغلب الأحيان لعدم نجاح التخطيط وعدم تحقيق أهداف المركب هي:

✓ عدم شمولية التخطيط.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

✓ عدم أو ضعف المتابعة من الأجهزة التخطيطية لإجراء المراقبة الفعالة على الأعمال المنفذة وعدم التفاعل مع الخطة.

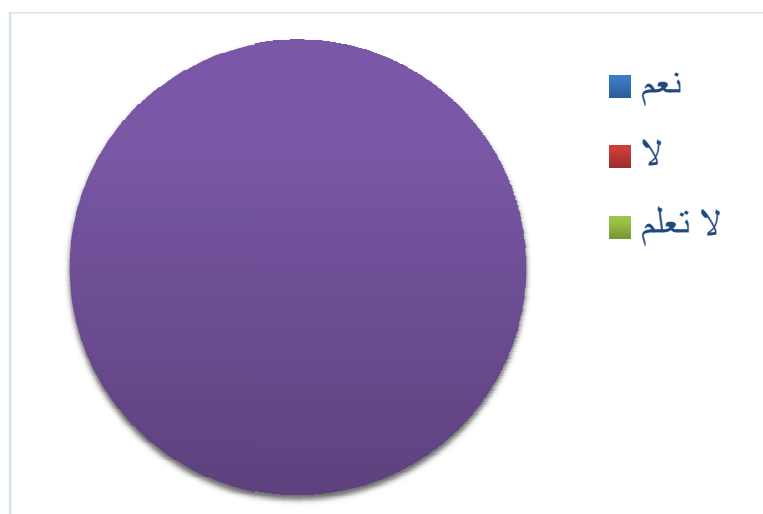
السؤال الرابع: هل يمكن وضع تصورات خاصة وذلك لتهيئة المركب لتقبل استراتيجيات جديدة؟

الهدف من السؤال:مدى تقبل المركب للاستراتيجيات الجديدة التي تتماشى مع العولمة كالتخطيط الاستراتيجي.

عرض النتائج: الجدول رقم (04): مدى تقبل المركب للاستراتيجيات الجديدة.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	09	60
لا	04	26.67
راي آخر	02	13.33
المجموع	15	100

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (04): يوضح مدى تقبل المركب للاستراتيجيات الجديدة.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أنه يمكن وضع تصورات خاصة وذلك لتهيئة المركب لتقبل الاستراتيجيات الجديدة.

ترى نسبة 60% أنه يمكن وضع تصورات ميدانية على مستوى المركب وتصورات خاصة بهيكل المركب، ونسبة 26.67% ترى بإمكانية وضع تصورات تتمثل في توسيع المهام والصلاحيات، ونسبة 13.33% ترى بأنه يمكن وضع تصورات تتمثل في استغلال كامل ومنظم لوحدات الرياضة بالمركب.

ونرى نحن أنه يمكن وضع تصورات جديدة للمركب تتماشى والعولمة تتمثل في التخطيط الإستراتيجي الذي عبارة عن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فهو إذا:

✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.

✓ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.

✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل.

✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا.

✓ تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة.

السؤال الخامس: ما الذي يحققه المركب الرياضي لممارسي النشاط الرياضي؟

الهدف من السؤال: معرفة أهداف المركب الخاصة بممارسي النشاط الرياضي.

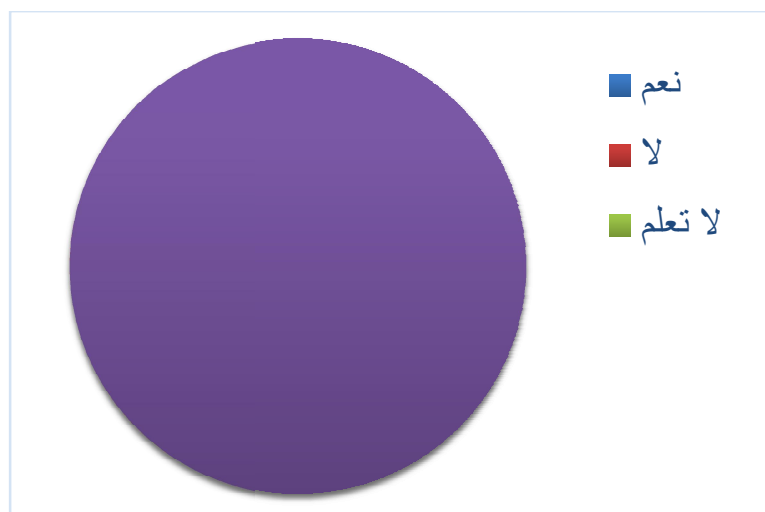
عرض النتائج:

الجدول رقم (05) أهداف المركب الخاصة بممارسي النشاط الرياضي

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	09	60
لا	04	26.67
راي آخر	02	13.33
المجموع	07	100

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (05): يوضح أهداف المركب الخاصة بممارسي النشاط الرياضي

مناقشة وتحليل النتائج:

بعد تفحص وفرز مختلف إجابات العينة وجدنا أن نسبة 60% ترى بأن المركب في حد ذاته مكسب كبير لممارسي النشاط الرياضي، ونسبة 26.67% ترى بأن أهداف المركب ترمي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الأندية، ونسبة 13.33% ترى أن الهدف هو تعميم الممارسة الرياضية وإعطاء كل فئة من المجتمع حصص تدريبية.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

ونرى نحن بأن أهداف المركب يجب أن تتصف بالآتي:

أن تكون واضحة ومعروفة للمشرفين على المركب والممارسين للنشاط الرياضي وتعمل على: توسيع قاعدة الممارسين للرياضة من خلال وضع مستويات معيارية وعمل برامج دورية للمشرفين وتوفير فرص اكتشاف الموهوبين والمميزين.

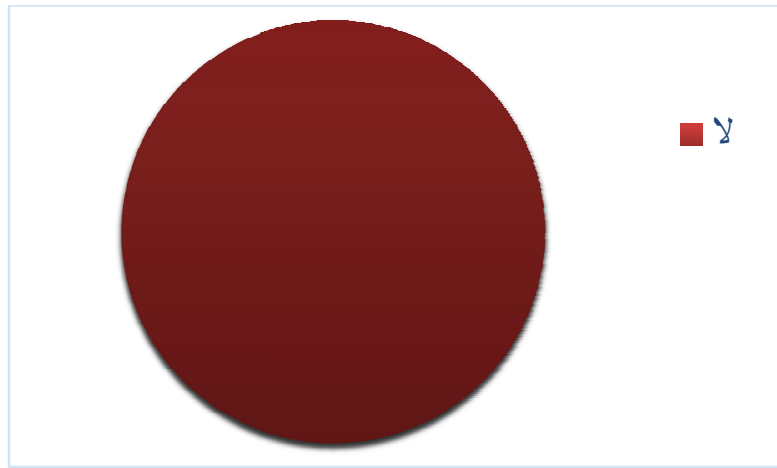
السؤال السادس: هل يعمل المركب على رفع مستوى النشاطات الرياضية؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك تنوع في الإستراتيجية وزيادة المستوى الفردي والمهاري للنشاط الرياضي.

عرض النتائج: الجدول رقم (06):رفع مستوى النشاطات الرياضية.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	15	%100
لا	00	%0
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (06): يوضح مدى نسبة رفع مستوى النشاطات الرياضية.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن المركب يعمل على رفع مستوى النشاطات الرياضية، وبهذا الصدد نرى بأن إستراتيجية الترويج تستخدم من أجل زيادة فرص المؤسسة والسماح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها ونشاطاتها وفي المجال الرياضي يكون بالتباع زيادة المستوى الفردي والمهاري للنشاط الرياضي.

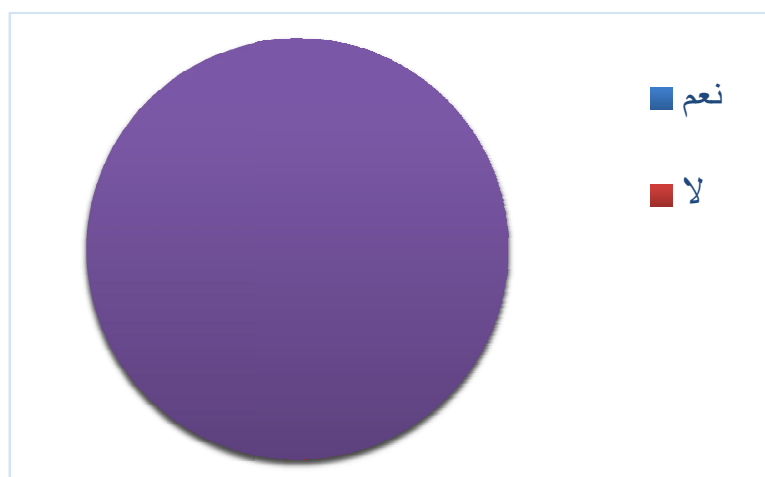
السؤال السابع: هل هناك أهداف محدد لنشاط المركب.

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت أهداف نشاطات المركب محددة وواضحة.

عرض النتائج: الجدول رقم (07): أهداف نشاطات المركب.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	07	42.67%
لا	08	57.33%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (07): يوضح أهداف نشاطات المركب.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 42.67 % من عينة الدراسة بأن هناك أهداف محدد لنشاطات المركب تتمثل في:-التنمية الرياضية.

- رفع مستوى الرياضات.

- تحقيق الأهداف للأندية.

- الاستغلال الأمثل لوحدات المركب من طرف المستعملين.

ونسبة 57.33 % من عينة الدراسة اتفقت على عدم وجود أهداف للمركب.ونرى نحن بأنه لا بد أن يكون للمركب أهداف محددة لنشاطاته وتحديدها يكون إجماليا بحيث تكون صريحة وواضحة.

يمكن أن يدركها كل من هم تحت التطبيق والمنفذون سواء كانوا لاعبين أو مدربين أو إداريين.

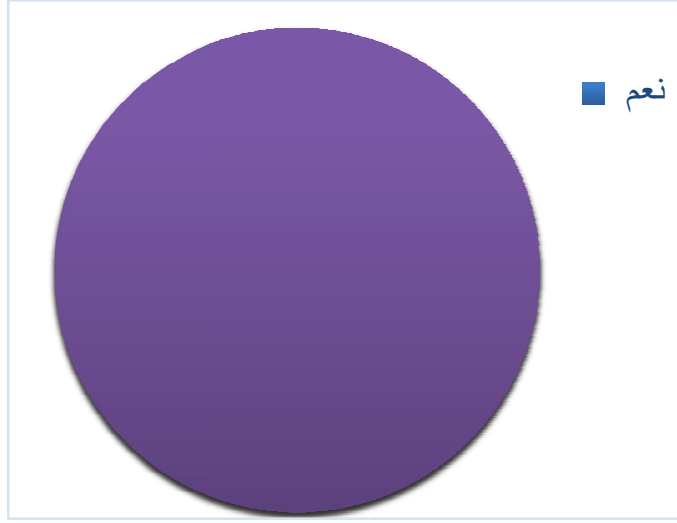
السؤال الثامن:هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسستكم؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى تطوير التخطيط الإستراتيجي للفكر الإداري.

عرض النتائج: الجدول رقم (08): تطوير التخطيط الإستراتيجي للفكر الإداري.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	15	100%
لا	00	0%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (08): يوضح مدى تطوير التخطيط الإستراتيجي للفكر الإداري.

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أنه يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يطور الفكر الإداري لدى مسيري المركب

كما نضيف نحن بأنه يزيد من فاعلية الرقابة الإدارية ويحقق الارتباط المنطقي بين القرارات. وتطور الفكر الإداري مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث من تطوير للفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها.

ويمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد تحققة مجالات أخرى من مكانة دوليا حيث يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية.

السؤال التاسع: هل توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت هناك قواعد وقوانين لتنظيم سير عمل المركب.

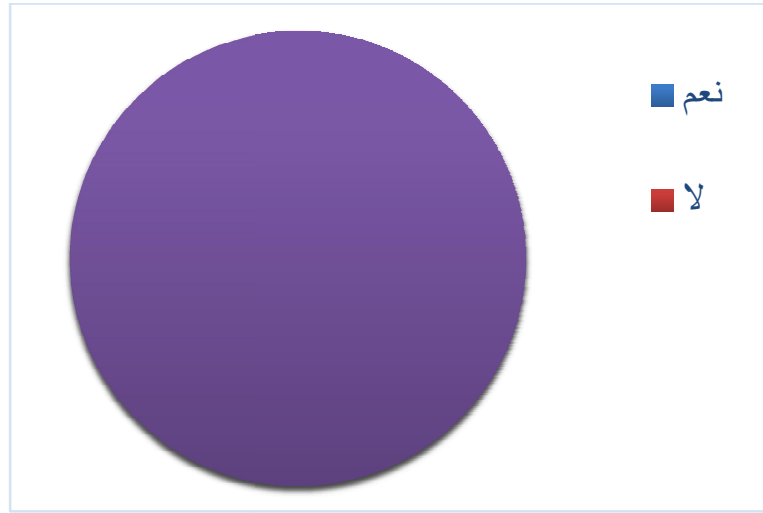
عرض النتائج:

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

الجدول رقم (09): قواعد وقوانين تنظيم سير عمل المركب.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	10	71.33
لا	04	28.67
المجموع	15	100

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (09): قواعد وقوانين تنظيم سير عمل المركب

مناقشة وتحليل النتائج: فكانت نسبة 73.33% ترى أن هذه اللوائح والقواعد تخص العاملين،

أما نسبة 28.67% ترى أنها تخص العاملين والمناطق المجاورة.

وفي هذا الصدد نرى بأنه لا بد أن تكون هناك قواعد وقوانين واضحة ومرنة وسهلة التطبيق ومكتوبة ومعلنة.

السؤال العاشر: في رأيكم هل يوجد تخطيط في المركب؟

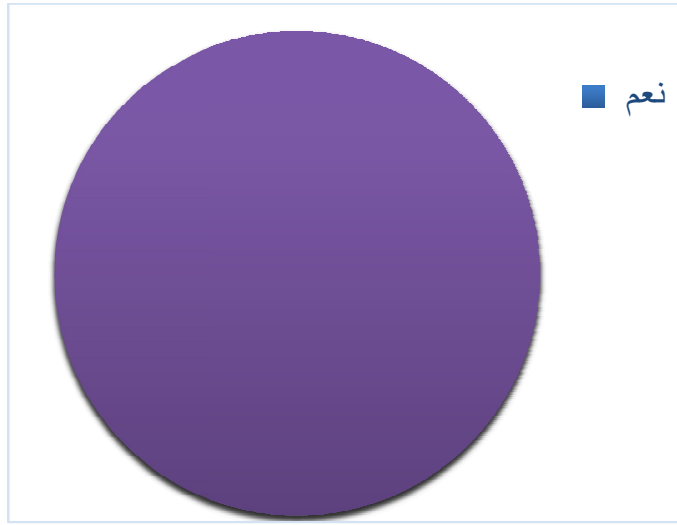
الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت المركب تخضع لعملية التخطيط الإستراتيجي؟

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

عرض النتائج: الجدول رقم (10):التخطيط في المركب

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	15	%100
لا	00	%0
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (10): التخطيط في المركب

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أنه يوجد تخطيط إستراتيجي في المركب. وفي هذا الصدد نرى بأن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد به، ولهذا لا بد لكل مؤسسة أن تقوم بالتخطيط لنشاطاتها.

السؤال الحادي عشر: هل يوجد في المركب الرياضي مسؤولين مؤهلين لتسيير المركب؟

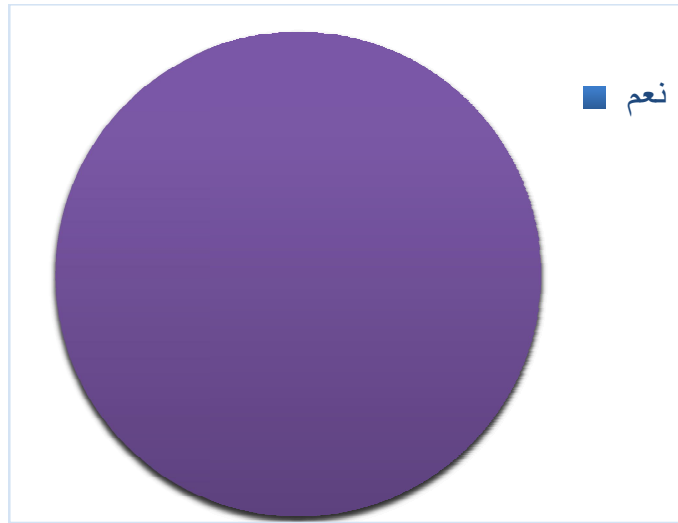
الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان للمؤهل دور في اختيار المسؤولين.

عرض النتائج: الجدول رقم (11): دور المؤهل في اختيار المسؤولين.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	15	%100
لا	00	%0
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (11): يبين دور المؤهل في اختيار المسؤولين

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أنه يوجد بالمركب الرياضي مسؤولين مؤهلين.

وفي هذا الصدد نرى بأنه لا بد أن نولى الأهمية للناحية العلمية الأكاديمية في إدارة المركب الرياضي.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

السؤال الثاني عشر: هل يراعى في اختيار اللجنة المسيرة للمركب المؤهلات أو الخبرات أو الاثنين معا؟

الهدف من السؤال: معرفة على أي أساس يتم اختيار اللجان المسيرة للمركب.

عرض النتائج: الجدول رقم (12): أسس اختيار اللجان المسيرة للمركب.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجواب
00%	00	المؤهلات العلمية
53.33%	08	الخبرات العملية والممارسة
46.67%	08	الاثنين معا
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (12): يبين أسس اختيار اللجان المسيرة للمركب.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 53.33% من عينة الدراسة أنه يراعى في اختيار اللجان المسيرة للمركبات الرياضية الخبرات العملية والممارسة، أما نسبة 46.67% فتري أنه إضافة إلى الخبرة العلمية والممارسة يراعى جانب المؤهل العلمي. ونرى نحن أن الإدارة الفعالة هي الحد الفاصل بين نجاح أي مؤسسة وبين تحقيق أهدافها أو العكس.

السؤال الثالث عشر: هل هناك دورات تدريبية لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين ؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان العامل بالمركب يخضع لدورات تدريبية لتنمية مهاراته

عرض النتائج: الجدول رقم (13): تدريب العاملين.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة
100%	15	نعم
0%	00	لا
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (13): تدريب العاملين

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن العامل بالمركب يخضع لدورات تدريبية لتنمية مهاراته ومعارفه.ونرى نحن أن التدريب والتطوير والتنمية التنظيمية تؤدي لتحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية لدى جميع العاملين بالمركب.

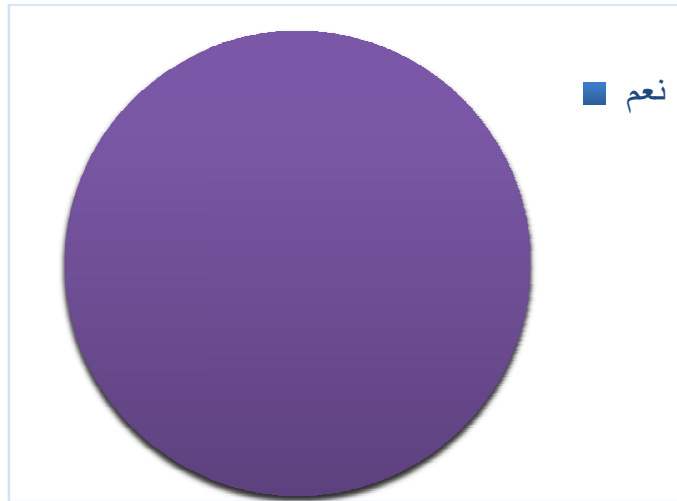
السؤال الرابع عشر: هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطور والتغيير لصالح نشاطات المركب؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى استعداد الإدارة الحالية للتطور والتغيير في ظل التحديات والتطورات المحيطة بها.

عرض النتائج: الجدول رقم (14): الإدارة والتطور.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	15	%100
لا	00	%0
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (14) يبين مدى التطور في الإدارة

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن الإدارة الحالية تؤمن بالتطور والتغيير لصالح نشاطات المركب. وفي هذا الصدد نرى بأنه لابد للمؤسسات أن تؤمن بالتطور والتغيير لصالح نشاطاتها وذلك لكي تتماشى مع متطلبات هذا التطور وتتكيف معه لتحقيق أهدافها.

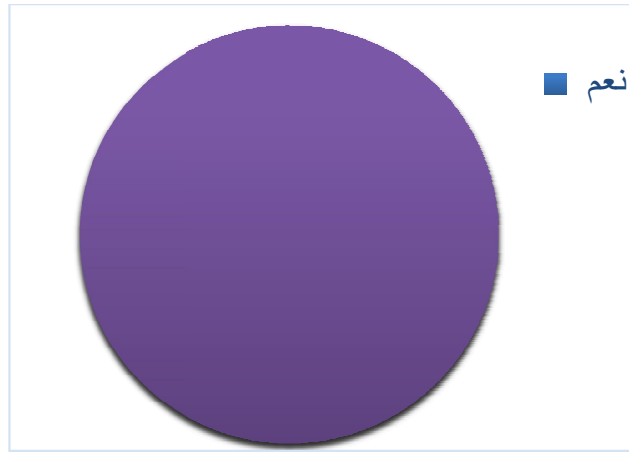
السؤال الخامس عشر: في رأيكم هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين في النشاط الرياضي؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي.

عرض النتائج: الجدول رقم (15): مساهمات التخطيط الإستراتيجي.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	15	%100
لا	00	%0
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالب



الشكل رقم (15): يوضح مساهمات التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي.

ونرى بأن الطبيعة البشرية تفرض نفسها دائما فلا معنى لوجود مختلف أنواع الإمكانيات الحديثة المتطورة في غياب الإنسان الممارس للرياضة لأن المجال الرياضي يمثل أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية.

خلاصة عامة:

من خلال المعطيات النظرية والتطبيقية، وبناء على النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي توصلنا من خلالها إلى إبراز مكانة التخطيط الإستراتيجي في المركب حيث كشفت الدراسة انه كلما اتجهت الإدارة الرياضية إلى عملية التخطيط الإستراتيجي كلما حققت اهدافها بطريقة سهلة ويسيرة ومنظمة فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فهو إذا:

✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.

✓ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.

✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل.

✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا.

✓ تخیل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة.

وقد اعتمدنا لدراسة بحثنا هذا على فرضيتين جزئيتين بالإضافة الى الفرضية العامة.ففي الفرضية الأولى قد افترضنا إمكانية مساهمة ومساعدة التخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمركب، وهي فرضية محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (13) وهذا ما توافق مع دراسة النمى بوزيد، حدباي احمد بعنوان مكانة التخطيط

الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

وفي الفرضية الثانية قد افترضنا إمكانية مساهمة ومساعدة التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المركب، وهي فرضية محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (06)، وهذا ما يتوافق ما النتائج المتحصل عليها في دراسة عمر ناصر قشطة بعنوان "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة".

ونتيجة لتحقيق هاتين الفرضيتين فقد توصلنا إلى أن الفرضية العامة محققة أي أنه يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المركب، وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (8).

وتوصلنا إلى أن المركب لها استعداد وتقبل لتطبيق التخطيط الإستراتيجي لكي تتماشى مع العولمة وذلك لما يساهم فيه التخطيط الإستراتيجي من توسيع لقاعدة الممارسين للنشاط الرياضي ولما يوفره للجان المسيرة لكي تطور فكرها الإداري.

توصيات واقتراحات:

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة، اتضحت لنا مكانة التخطيط الإستراتيجي في المركب وإمكانية تطبيقه. وانطلاقا من هذا يمكن أن نوصي ونقترح ما يلي:

- أ- تشجيع الطلبة والباحثين لإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة.
- ب- ضرورة الاهتمام بكل من توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي.
- ج- وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للإدارة الرياضية.
- د- ضرورة توضيح اللوائح والقواعد التي تنظم أنشطة المركب للمشرفين والمدربين والممارسين.
- هـ- وضع مخطط قصير المدى وانتظار النتائج.
- و- الاهتمام بالدورات التدريبية لتنمية المعارف والمهارات للعاملين.

وفي الختام وبناء على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن الإشارة إلى الأهمية التي يلعبها التخطيط الإستراتيجي في المركب ، توصلنا إلى أنه ما يزال هذا الموضوع يفتقر إلى الدراسة والاهتمام إذ أن الشيء الملاحظ في هذه المركب هو استمرار نفس التركيبة الإدارية التي كونت وكرست ثقافة إدارية لا تتفق مع الظروف الحالية و المستقبلية وهذا يعود إلى ضعف نظام معلومات التسيير الذي من المفروض أن يكون القاعدة الأساسية في الإدارة، خاصة وأن النجاح في المركب يكون بالاعتماد على التخطيط الإستراتيجي الذي من خلاله يعمل على تطبيق

معارف جديدة لأساليب العمل المؤدية إلى التميز الذي لا يتم بتغيير العاملين وإنما بتعاون معهم وتطوير نظام العمل الذي يمكنهم من الوصول إلى مستوى يسمح بالتحسين المستمر للأداء وكذلك لابد من وجود قيادة تتبنى التغيير بالتخطيط والتي لابد أن تكون في محيط ملائم ومشجع على إدخال التغيير.

وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا في إعداد هذا البحث الذي نتمنى أن يكون مفتاحا لدراسات أوسع وأعمق في المستقبل.

المراجع

قائمة المراجع

- د/إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003.
- أحمد عوض: "الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- أحمد ماهر: "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- أحمد سيد مصطفى: "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- راوية حسن: "مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية"، الإسكندرية، بدون ذكر السنة.
- عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دون ذكر دار النشر، 1996.
- عثمان مجد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
- عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.

- عمر نصر الله قشطه: "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- د/مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- د/—: "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- ناصر دادي عدوان، "الإدارة الإستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- ناديا العارف: "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003
- ناصر دادي عدوان: "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

الأطروحات والرسائل العلمية:

- الزهرة سهيل وآخرون: "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، 2006/2005
- المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص 13.