



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



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

تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

بعنوان :

دور التخطيط الاستراتيجي في إعادة الهيكلة الإدارية على

مستوى المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية بولاية بسكرة

إشراف الأستاذ :

صواش عيسى

إعداد الطالب:

❖ العايب خميسي

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿۱﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿۲﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿۳﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿۴﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿۵﴾

سورة العلق، آية: 1-5.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

" تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ، فَإِنَّ تَعَلُّمَهُ لِلَّهِ خَشْيَةٌ، وَطَلَبُهُ عِبَادَةٌ، وَمُذَاكَرَتُهُ تَسْبِيحٌ "

رواه البخاري.

أولا و قبل كل شيء اشكر الله عز و جل على إعانته لي
كما أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي المشرف الأستاذ صواش عيسى
الذي ساعدني كثيرا لإتمام هذا العمل ولكل أساتذة المعهد ، كما أشكر كل
من أمدني بيد العون من قريب أو بعيد.

فشكرا للجميع

الإهداء

اهدي هذا العمل المنواضع إلى :

نبح الحنان المندفق ، التي أروضعتني قوة وشجاعة وصهرت على تربيتي ، وعلمتني أن الحياة كفاح إلى أبعد الملى ، إلى التي فرحت لفرحتي ، وبكت لنجاحي إلى الوالدة العزيزة التي مهما تحدثت عنها لن أستطيع أن أوفها حقتها عن تعبها المضيء ، طوال هاتمة السنين .

إلى الذي تعب من أجل أن يفتح لي درب الحياة والذي غرس فيا حب العمل ، أبي العزيز .

إلى كل إخوتي وأخواتي الذين اتخذت لهم قلبي مسكنا .

إلى جمع الأهل والأقارب ، وكل الأصدقاء والأحباب البعيد والقريب .

إلى زملائي في الدراسة ، وإلى جمع الأساتذة الذين قاموا بناطيري .

إلى جمع سكان ولاية بسكرة .

إلى أحبائي بمعهد التربية البدنية والرياضية بسكرة

إلى كل عزيز لم يذكر اسمه من خلال هذا الإهداء ، فاسمه منقوش في القلب لا تحتاج إلى النقش بقلم قد

يزول حبرة بطول الوقت .

قائمة المحتويات

شكر وعرهان

إهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة أ-ب

الجانف التمهيدي : الإطار العام للدراسة

- 1- الاشكالية : 3
- 2- فرضيات الدراسة : 4
- 3- أهمية الدراسة : 4
- 4- أهداف الدراسة : 5
- 5- أسباب اختيار موضوع البحث : 5
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات: 6
- 7- الدراسات السابقة : 7
- 8- التعليق على الدراسات السابقة : 8

الجانف النظري

الفصل الأول : التخطيط الاستراتيجي

- تمهيد : 24
- 1- مفهوم التخطيط: 25
- 1-1 تعريف التخطيط في المجال الرياضي: 25
- 1-2 أهمية التخطيط : 26
- 1-3 مبادئ التخطيط في التربية الرياضية : 26
- 1-4 مقومات التخطيط : 28
- 1-5 خصائص التخطيط الفعال في الرياضة : 29
- 1-6 مميزات التخطيط الجيد : 29
- 2- الإستراتيجية: 30
- 1-2 مفهوم الإستراتيجية: 30

31	2-2 أهمية التخطيط الإستراتيجي :
32	3-2 شروط وضع الإستراتيجية:
33	3-التخطيط الإستراتيجي :
33	1-3 مفهوم التخطيط الإستراتيجي :
34	2-3 إجراءات التخطيط الإستراتيجي :
34	3-3 مقومات التخطيط الإستراتيجي :
35	4-3 مزايا التخطيط الاستراتيجي :
36	5-3 معوقات التخطيط الإستراتيجي :
38	خلاصة :

الفصل الثاني : الإدارة الرياضية

40	تمهيد :
41	1. الإدارة العامة
41	1.1 مفهوم الإدارة :
41	2.1 تعريف الإدارة:
42	3.1 المبادئ العامة للإدارة:
44	4.1 خصائص الإدارة:
45	5.1 أساسيات الإدارة:
46	6.1 نظريات الإدارة
47	7.1 وظائف الإدارة :
48	8.1 الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية :
48	9.1 تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية :
49	2 الإدارة الرياضية :
49	12 الإدارة في التربية البدنية و الرياضية :
50	2.2 الهيئات الإدارية الرياضية.
50	3-2 أهمية الإدارة في المجال التربية البدنية و الرياضية :
51	4.2 تعاريف للإدارة الرياضية :
53	5.2 صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:
54	6-2 مكونات الإدارة الرياضية :
54	7-2- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

55	82 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:
56	92 مجالات الإدارة في التربية الرياضية :
57	3 الإداري الرياضي :
57	1-3 صفات الإداري الرياضي:
57	23 واجبات الإداري الرياضي :
58	33 إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين :
58	43 تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية :
59	53 مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:
60	خلاصة:

الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

62	تمهيد.....
63	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:
64	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:
64	1-2 المدن الرياضية:
66	3- مفهوم المنشأة الرياضية:
67	4- إدارة المنشآت الرياضية:
67	1-4 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:
67	2-4 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:
68	3-4 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:
69	5- خصائص المنشآت الرياضية:
69	6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:
70	7- الإمكانيات:
70	1-7 تعريف الإمكانيات:
70	2-7 أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:
72	3-7 مبادئ الإمكانيات الرياضية:
73	5-7 مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية:
75	خلاصة:

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية : 79
- 2- المنهج المستخدم : 79
- 3- أدوات الدراسة : 79
- 4- صدق وثبات أداة: 82
- 5- عينة البحث وكيفية اختيارها : 82
- 6- ضبط متغيرات الدراسة: 83
- 7- مجالات الدراسة..... 83
- 8- الوسائل الإحصائية: 83

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة : 106
- 2- مناقشة الفرضيات: 108
- 3- الاستنتاج العام: 109
- 4- توصيات و اقتراحات: 111
- الخاتمة 113
- قائمة المراجع: 115
- الملاحق: 115

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
85	المناح السائد في المنشأة يساعد في تحسين الاداء	1
87	المشاكل التي تواجه التخطيط داخل المؤسسات الرياضية	2
89	رفع مستوى النشاطات الرياضية	3
90	أهداف نشاطات المركب	4
91	طبيعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين	5
92	قواعد وقوانين تنظيم سير عمل المركب	6
93	معرفة إن كان هناك مراعاة للجوانب الإنسانية بين الرئيس و الموظفين	7
94	معرفة إن كان هناك بالمركب مسؤولين يملكون خبرة كافية في التسيير	8
95	معرفة ما إذا كان هناك جلسات ومناقشات بين الرئيس والمرؤوسين بصورة ذاتية	9
96	مدى تقييم استخدام التكنولوجيا في معالجة البيانات	10
97	مدى إيمان الإدارة الحالية بالتطورات والتغير لصالح النشاطات	11
98	التعرف على تقييم مستوى جودة الخدمات	12
99	معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي يساعد على احترام الخطط والأهداف أثناء عملية تنفيذ المهام.	13
100	معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي يساعد على تصميم مستويات الإدارية	14
101	معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة	15
102	معرفة إن كانت متابعة وتوجيه الموظفين تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد في أداء واجباتهم	16
103	معرفة مساهمة تقييم العمال في تحسين مردودهم	17
104	معرفة مدى تحقيق أهداف المنشأة	18
105	معرفة مدى الاهتمام برغبات واحتياجات الجمهور والمستفيدين في المنشأة	19

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
85	المناح السائد في المنشأة يساعد في تحسين الاداء	1
87	المشاكل التي تواجه التخطيط داخل المؤسسات الرياضية	2
89	رفع مستوى النشاطات الرياضية	3
90	أهداف نشاطات المركب	4
91	طبيعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين	5
92	قواعد وقوانين تنظيم سير عمل المركب	6
93	معرفة إن كان هناك مراعاة للجوانب الإنسانية بين الرئيس و الموظفين	7
94	معرفة إن كان هناك بالمركب مسؤولين يملكون خبرة كافية في التسيير	8
95	معرفة ما إذا كان هناك جلسات ومناقشات بين الرئيس والمرؤوسين بصورة ذاتية	9
96	مدى تقييم استخدام التكنولوجيا في معالجة البيانات	10
97	مدى إيمان الإدارة الحالية بالتطورات والتغير لصالح النشاطات	11
98	التعرف على تقييم مستوى جودة الخدمات	12
99	معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي يساعد على احترام الخطط والأهداف أثناء عملية تنفيذ المهام.	13
100	معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي يساعد على تصميم مستويات الإدارية	14
101	معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة	15
102	معرفة إن كانت متابعة وتوجيه الموظفين تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد في أداء واجباتهم	16
103	معرفة مساهمة تقييم العمال في تحسين مردودهم	17
104	معرفة مدى تحقيق أهداف المنشأة	18
105	معرفة مدى الاهتمام برغبات واحتياجات الجمهور والمستفيدين في المنشأة	19

مقدمة

مقدمة :

لا أحد يمكنه أن يعارضنا عندما نقول بأن الرياضة لعبت دورا كبيرا في تحقيق التوازن الاجتماعي عن طريق تخفيف الصراع و التنافس الاجتماعي بحيث قدمت الإنسانية مجالاً شريفاً و إطاراً سامياً للمنافسة و الصراع النظيف و عبر تطور مختلف الرياضات كان هناك تغيير للأسس و القوانين التي قدمت في مجملها الأفضل و الأحسن للممارسة الشريفة البعيدة عن كل المزايدات إذ نجحت في هذا الدور نجاحاً كبيراً ، و لكن ما يهدد تطور الرياضات في المؤسسات و الهيئات التي تتبناها أكثر من أي وقت مضى هو عدم استقرارها في هذه المؤسسات و المنظمات و راجع ذلك إلى عدم اعتقاد المديرين بالوظائف الإدارية التي يتم بها تسيير هذه المؤسسات.

حيث ينظر الكثير من المديرين غالباً على الإستراتيجية بشكل يشوبه الغموض و عدم الوضوح و البعض 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 أحياناً بالموازنات التخطيطية السنوية للمشروع وهذه النظرة ليست خطأ وإنما محدودة. و ينقصها الكثير لكي تكون متكاملة.

و باعتبار التخطيط وبصفة خاصة التخطيط الإستراتيجي وظيفة من وظائف الإدارة الأساسية و بالنظر للتطورات العديدة التي طرأت على الرياضة فإن التخطيط الإستراتيجي يتحمل الثقل المركزي في تقديمه للحياة الرياضية بصفة أكثر شمولية و موضوعية في ظل حتمية المصير بين التخطيط و المؤسسات الرياضية لارتباطهما العضوي توجب عليها التخلي على الأساليب الكلاسيكية حيث أن الواقع فرض عليها التجديد بتوسيع دائرة مهامها و على هذا الأساس وقع اختيارنا على موضوع البحث الذي يدور مضمونه حول " دور التخطيط الاستراتيجي في إعادة هيكلة المنشآت الرياضية " وهذا لإيماننا بالدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي لأنه يملك في جوهره وسائل الإقناع الكفيلة لتحقيق بعداً كبيراً في ترقية و تطوير الفكر الإداري الرياضي و توسيع قاعدة ممارسي النشاط الرياضي و انطلاقاً من هذه المعطيات قسمنا بحثنا إلى قسمين قسم نظري و قسم تطبيقي القسم النظري يحتوي على ثلاثة

فصول حيث أن الفصل الأول يتمحور حول التخطيط الاستراتيجي و الثاني الإدارة الرياضية والثالث يدرس

المنشآت الرياضية .

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

التوصيات .

الجانب التمهيدي :
الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية :

لا أحد يمكنه أن يعارضنا عندما نقول بان الرياضة لعبت دورا كبيرا في تحقيق التوازن الاجتماعي عن طريق تخفيف الصراع و التنافس الاجتماعي بحيث قدمت الإنسانية مجالا شريفا و إطارا ساميا للمنافسة و الصراع النظيف و عبر تطور مختلف الرياضات كان هناك تغيير للأسس و القوانين التي قدمت في مجملها الأفضل و الأحسن للممارسة الشريفة البعيدة عن كل المزايدات إذ نجحت في هذا الدور نجاحا كبيرا ، و لكن ما يهدد تطور الرياضات في المؤسسات و الهيئات التي تتبناها أكثر من أي وقت مضى هو عدم استقرارها في هذه المؤسسات و المنظمات و راجع ذلك إلى عدم اعتقاد المديرين بالوظائف الإدارية التي يتم بها تسير هذه المؤسسات حيث ينظر الكثير من المديرين غالى الإستراتيجية بشكل يشوبه الغموض و عدم الوضوح و البعض 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 .

و باعتبار التخطيط وبصفة خاصة التخطيط الإستراتيجي وظيفة من وظائف الإدارة الأساسية وبالنظر للتطورات العديدة التي طرأت على الرياضة فإن التخطيط الإستراتيجي يتحمل الثقل المركزي في تقديمه للحياة الرياضية بصفة أكثر شمولية وموضوعية في ظل حتمية المصير بن التخطيط و المؤسسات الرياضية لإرتباطهما العضوي توجب عليها التحلي على الأساليب الكلاسيكية حيث أن الواقع فرض عليها التجديد بتوسيع دائرة مهامها .

و 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 وإلشباع دوافعه البيولوجية ورغباته النفسية، فكلما زادت خياراته كلما خطط للانتفاع بموارد طبيعة وبأساليب أفضل وسارت خطة نفوذ إلى خطة أخرى والتخطيط في التدريب الرياضي يقصد به التنبؤ إلى أبعد مدى بجميع ردود الأفعال وأخذها في الاعتبار سلفا بطريقة منسقة وبالاختيار بين مناهج بديلة قابلة للتنفيذ.

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 .

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 كمايلي :

هل للتخطيط الاستراتيجي اثر في اعادة هيكلة المنشآت الرياضية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية هي:

✓ هل يساعد للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمنشآت الرياضية ؟

✓ هل يساعد التخطيط الإستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية ؟

2- فرضيات الدراسة :

2-1- الفرضية العامة:

للتخطيط الاستراتيجي اثر في اعادة هيكلة المنشآت الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

1. يساعد التخطيط الإستراتيجي على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمنشآت الرياضية.

2. يساعد التخطيط الإستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية

3- أهمية الدراسة :

لعل هذا البحث يملأ فراغا في مكتبتنا فمن الملاحظ أن البحوث من هذا النوع شبه معدومة وبالتالي لم تأخذ دورها المنشود من التقدم في بلادنا, وبالمقابل نجد أن مثل هذه البحوث في المجتمعات المتقدمة حظيت بالعناية اللازمة ومن أهمية دراستنا مايلي

إدراك الرياضي والقارئ معا أن أهم شيء في حياة الرياضي هي المنشآت الرياضية.

- إعطاء القارئ فكرة على أن المنشآت الرياضية الجيدة هي أساس تحقيق النتائج الرياضية فعالة.

- معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي وكذا توضيح الحالة التي هي عليها المنشآت من ناحية البيئة الداخلية والخارجية.

- معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي الفعال في المنشآت الرياضية لتحقيق النجاح.

4- أهداف الدراسة :

- 1- تبيينه المسيرين للمنشآت بالدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط في تطوير المجال الرياضي.
- 2- إبراز الإيجابيات والفوائد للتخطيط الاستراتيجي.
- 3- توضيح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و المنشأة الرياضية .
- 4- إمكانية المسيرين من إدراج عملية التخطيط كمنهجية عمل.
- 5- مدى مساهمة كل من لهم صلة بالتخطيط كل من موقعه وحسب مسؤولياته في تطوير المجال الرياضي
- 6- مدى مساهمة الوظائف الإدارية الأخرى في إعادة هيكلة المنشأة
- 7- معرفة الأسس النظرية للوظيفة التخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى كيفية مساهمتها ودورها في إعادة هيكلة المنشآت الرياضية
- 8- إجراء استطلاع ميداني يكون بمثابة إطلالة على الواقع العملي للمنشأة كعينة مختارة تكون دليلا بسيطا عن مجتمع المنشآت الرياضية الجزائرية.
- 9- معرفة إذا كانت طريقة التطبيق المنشأة للوظيفة التخطيط تساهم بتحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي.

5- أسباب اختيار موضوع البحث :

- هناك عدة أسباب دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع ونذكر منها ما يلي :
- أ- أسباب شخصية:
 - ميولنا ورغبتنا في الغوص في هذا الموضوع
 - ب- أسباب بيداغوجية:
 - إثراء مكتباتنا بنوع من هذه البحوث.
 - نقص الدراسات حول مساهمة وظيفة التخطيط الإستراتيجي بنجاح العمل الإداري الرياضي في المنشآت.
 - ج - أسباب علمية:
 - موضوع وظيفة من المواضيع الهامة المؤثرة على صيرورة العملية الإدارية في المنشآت الرياضية
 - اللامبالاة لأهمية وظيفة التخطيط الإستراتيجي ومساهمتها في نجاح إعادة هيكلة المنشآت الرياضية.
 - تسليط الضوء على أهمية التخطيط الإستراتيجي في ظل التطورات الحالية.
 - تبيان الأثر الإيجابي للتخطيط الإستراتيجي في تطوير المنشأة الرياضية.

- إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للرياضة.
- إبراز ضرورة تكييف التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات المنشآت الرياضية.
- الوقوف عند التكفل الجيد والمتقن للمؤسسات الرياضية التي تشكو بدورها من نقص التأطير

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 .
- و اصطلاحا الإستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة و مستوى وحداتها الإستراتيجية ، وكذلك على مستوى الوظائف.²
- التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و تحقيق 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 .

✓ تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة .³

- المنشأة الرياضية:

¹ د/مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص: 27.
¹ أحمد عوض، " الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 11.
³ ناديا العارف: " الإدارة الإستراتيجية " ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 08-09.

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، كما تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.¹

- إعادة الهيكلة:

استحداث وتنمية السياسات والاستراتيجيات التي ترشد لإتخاذ القرارات في مختلف شؤون الإدارة للمنشأة وتوجيه الأداء باتجاه الأهداف المحددة ، وفي إطار المعايير العلمية السليمة.⁴

7- الدراسات السابقة :

- الدراسة الأول:

الدراسة المنجزة من طرف الأستاذ عمر نصر الله قشطة رسالة ماجستير التي تحمل عنوان "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة" رقم الإبداع 2004/8343 بجامعة الإسكندرية كانت الإشكالية كمايلي : هل قامت الاتحادات الرياضية الفلسطينية موضوع الدراسة بتطبيق التخطيط وعناصره لتحقيق أهدافها الخاصة بقطاع البطولة ؟

- النتائج المتوصل إليها هي :

- وجود أهداف محددة لنشاط الاتحادات في قطاع البطولة وعدم قابليتها للتعديل كل فترة حتى تتماشى متغيرات المجتمع الفلسطيني .

- يمكن توسيع قاعدة الممارسين للعبة حتى يمكن إختيار المستويات العليا .

- الإعتماد على المؤهلين عمليا لإدارة النشاط بالإتحاد 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 .

أما العينة المختارة فكانت العينة العمدية وقد إشمطت على :

رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الفلسطينية المتواجدين داخل أراضي فلسطين حجمها (

50 عضو) عدد الإتحادات 4 إتحادات رياضية فلسطينية .²

1 المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر
4 عبد الرحمن تيشوري: إعادة الهيكلة الادارية ودورها في تحسين اداء المؤسسات والجهات العامة والشركات ووحدات الادارة المحلية.

2 عمر نصر الله قشطة التي عنوان "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة" رقم الإبداع 2004/8343 بجامعة الإسكندرية

- الدراسة الثانية: دراسة غضبان بلال و والي رفيق و بن التومي بلال ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس سنة 2007 بعنوان "تأثير التسيير الإداري في المنشآت الرياضية على الممارسة الرياضية"
- النتائج المتوصل إليها:

من خلال ما توصلنا إليه في النهاية بعد دراستنا لهذا الموضوع ، وبعد الدراسة الميدانية المنجزة بالاستعانة بالاستثمارات الاستثنائية وجدنا للتسيير الإداري أهمية وأثر كبير على المنشآت الرياضية و على الممارسة الرياضية , وذلك ينعكس بالإيجاب على المردود الرياضي وعلى مستوى الممارسة الرياضية ككل ، كما أن كفاءات, المسيرين تؤثر تأثيرا مباشرا على نوعية خدمات المنشآت والهياكل الرياضية ، وذلك يرجع على الرياضيين أفرادا وجماعات بالإيجاب أو بالسلب¹

- الدراسة الثالثة: دراسة النمى بوزيد، حدباي احمد مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية. قسم الإدارة والتسيير الرياضي - جامعة المسيلة-
النتائج المتوصل إليها:

- إمكانية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.
- وأهميته لتطوير الفكر الإداري لدى المسيرين.
- وأهميته في توسيع قاعدة الممارسين لنشاط الرياضي

8- التعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء ما سبق من الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الأولى تناولت التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة وذلك قصد إظهار أهمية التخطيط الإستراتيجي في رفع مستوى الأداء لرياضي لقطاع البطولة أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع التخطيط الإستراتيجي وذلك بهدف إلقاء الضوء على أهمية هذا الاخير في المنشآت الرياضية
- أما في الدراسة الثانية تناولت تأثير التسيير الإداري في المنشآت الرياضية على الممارسة الرياضية وذلك قصد تسليط الضوء على دور التسيير داخل المنشآت الرياضية أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع المنشآت الرياضية وذلك بهدف إلقاء الضوء على أهمية المنشآت الرياضية

¹ دراسة غضبان بلال و والي رفيق و بن التومي بلال ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس سنة 2007 بعنوان "تأثير التسيير الإداري في المنشآت الرياضية على الممارسة الرياضية".

- أما في الدراسة الثالثة تناولت مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية وذلك قصد تسليط الضوء على أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية وكذلك معرفة مكانة التخطيط الإستراتيجي, أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع التخطيط الإستراتيجي . وبصفة عامة فقد استفدنا من الدراسات السابقة في صياغة وتحديد أبعاد المشكلة وطرق جمع المعلومات والبيانات بواسطة استمارة الإستبيان وتحليلها , كما استفدنا منها في تحديد منهج الدراسة حيث المنهج الوصفي في الدراسات الثلاث .

الجانب النظري

الفصل الأول:

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد :

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

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 الإهتمامات والمصالح , إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط , فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولاً وعلى المكان والزمان ثانياً ملكنا من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين في 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 . إنطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة وستعرض لعدد منها :

- يعرفه فايول " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل "
- ويعرفه إبراهيم سعد الدين " هو مجموعة النشاط والترتيب والعمليات اللازمة لإعداد وإتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى , وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي أختيرت لتحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين "
- ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه " إستقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخيرات الماضي والإستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة , عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف , مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبقة " ¹.

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 , والإستعداد بعناصر العمل , ومواجهة معوقات التنفيذ , والعمل على تذليلها في إطار زمن محدد , والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب " ².

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

² دمفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص:27.

2-1 أهمية التخطيط :

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

أولا : مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير :

أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل , فالمسئول لا يستطيع وضع أهدافه فقط , وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية , والتغيرات المعتملة , والنتائج المتوافق ة , وعلاقة ذلك بالأهداف .

ثانيا : 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 المسئولين إلى أخذ الظروف المستقبلية في المساق , ومراجعة هذه الخطط دوريا وتنفيذها بما يتمشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

ثالثا : 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 .

رابعا : تسهيل عملية الرقابة :

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيته بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوئها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف ¹.

3-1 مبادئ التخطيط في التربية الرياضية :

1-3-1 الواقعية :

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

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

1-3-2 المرونة :

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

1-3-3 الشمول والاتزان :

أي إحتواء وعاء الخطة على جمع العناصر والمكونات إحتواء متوازنا يحدد مستويًا ت 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 طرق العمل , وتدارك الفشل أو التضارب في تنفيذ الخطة , وفي ضوء هذه المبادئ يجدر بالمخططين في التربية الرياضية مراعات التالي

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

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

3. أن يركز التخطيط على قاعدة الحقائق الكافية .

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

1.

5. أن تتميز العملية التخطيطية بالفردية والتخصصية نظرا للتباين في المواقف .

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

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

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

8. يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان استخدام نتائج المناقشات والمحاولات في المناقشة والتوجيه¹.

1-4-4 مقومات التخطيط :

1-4-1-1 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 إستعداده 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 .

1-4-1-2 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 إقترابه من التخطيط الفعال ومن هذه المواصفات:²

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 : لا بد وأن يكون المخطط على علم كافي بالموضوع , والذي يقوم بالتخطيط له , فيعرف

ما هي الأهداف الجيدة في هذا الموضوع وكيف يتم تحقيقها³.

ج- إتساع دائرته المعرفية : بحيث أن يكون المخطط دراية كبيرة ووعاية بكثير من المعارف والعلوم لما لها من أثر

في وضعه للمخطط , وخاصة إذا كان تنفيذها وخطواتها لها علاقة متداخلة مع أمور أخرى.

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

² عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ،دون ذكر دار النشر، 1996، ص:30-31.

³ عثمان مجد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص: 40-44 .

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 .¹

1-5 خصائص التخطيط الفعال في الرياضة :

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

- واقعية الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها أو المشروع التابع لها .
- أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للمؤسسة الرياضية .
- 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 إعتباره 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 وإحتمالات التغيير .
- ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية وكذلك التنسيق بين التخطيط .
- توفر العمق والجوهرية في التخطيط والإبتعاد عن السطحية .
- أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان .
- توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (الإقتصادية) .²

1-6 مميزات التخطيط الجيد :

ليس كل ما يتم تخطيطه ف المجال الرياضي يعتبر تخطيطا فعالا ومثمرا , وإنما لابد من توفر عددا من الخصائص حتى لا يمكن أن تأتي ثماره , ويصبح تخطيطا فعالا , ومن جملة هذه المميزات ذكر مايلي :

أن يستند التخطيط على التفكير الموضوعي : ويعني 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 بذلك جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها .

¹ عثمان مجد غنيم : "التخطيط أسس ومبادئ عامة", مرجع سابق, ص: 44 .
² د/مفتي إبراهيم : تطبيقات الإدارة الرياضية , مرجع سابق , ص: 29/28.

- يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار (الإنتاج) : حيث أن الخطة ماهي إلا عملية تنبؤ ببعض التصرفات المقبلة , وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنه الأصلح , لحل المشكلة التي تنشأ أو التي يظهر لها أن تنشأ في المستقبل , ومن هنا يتضح أن القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة في التنبؤ بقدرة معقولة بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والت تؤثر في التنظيم .
- الخطة يجب أن تكون مرنة : ومعنى المرونة هنا أنه يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتوافق اشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفعالية .
 - يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار : وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لأن الخطط تكون أكثر استقرارا كلما كان التنظيم مستقلا بالإضافة إلى ذلك أن سلامة الخطة مقترنة بأقل قدر ضروري من التفصيلات , 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 ولكي لا تؤدي التفسيرات الشفوية للخطة إلى التضارب مع الظروف الاستثنائية وبالتالي صعوبة في التنفيذ .
 - يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته : إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه إلى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه وبهذا يجب أن نضع أهمية فائقة للإنفاق عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحلها بسبب التحويل المالي ¹.

2- الإستراتيجية:

1-2 مفهوم الإستراتيجية:

إن كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية ،وهي تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات ،توزيع الموارد الحربية بصورة معينة لمواجهة العدو،أو الخروج من المأزق ،أو لتحسين المواقع ،أو انتهاز فرص ضعف العدو ومن الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة ،أو سبيل العمل .

هذه المفاهيم السابقة هي مفاهيم عامة ،وهناك مفاهيم خاصة لبعض الفقهاء المختصين في الأعمال الإدارية والإستراتيجية.

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

- ◆ ولذلك نجد توماس يعرفها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.¹
- ◆ كما يعرفها Alfred chandler بأنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة و اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية.²
- ◆ كما نجد لدى مدرسة Harvard و Philippe de woot أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، و الرامية إلى تكيف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها والقرارات الأساسية لاختيار الهيكل التنظيمي والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية.³
- ◆ الإستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما يتيحها البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة و مستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف.⁴
- ومن خلال هذه التعاريف، نجد أن هناك أبعاد رئيسية يجب أن تتضمنها مفهوم الإستراتيجية وهي:
 - أ - الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وعامل القرارات.
 - ب - الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج وأوليات التخصيص للموارد.
 - ج - الإستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي.
 - د - الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
 - هـ - الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية للمنظمة.
 - و - الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة .

2-2 أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية :

- أ - تحقيق أفضل إنجاز وذلك خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة.
- ب - تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجيهات واضحة للمستقبل.

¹إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 200، ص:26.
²ناصر دادي عدوان، "الإدارة الإستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص:8-9.
³إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 200، ص:26.
⁴أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعي، الإسكندرية، 2001، ص:11.

- ج - التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال تعديلات جديدة أو إجراء التوسع في الأنشطة .
- د - تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- هـ - تنظيم تدخل القرارات المالية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- و - تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة .
- ز - إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.¹

3-2 شروط وضع الإستراتيجية:

- لا نستطيع أن نفصل بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية لأن هناك إمكانية وجود إستراتيجية غير ملائمة، ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة، وبالمقابل فإن إستراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة، وللخروج من هذا المأزق يجب توفر الشروط التالية:²
- أ - أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة.
- ب - أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.
- ج - أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوي مخاطر مقبولة.
- د - أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
- هـ - أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- و - ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية.

¹ الزهرة سهيل وآخرون: "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، 2006/2005، ص: 29.

² ناصر دادي عدوان: "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص: 18.

3- التخطيط الإستراتيجي:

تعتبر مرحلة التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق رسائل المؤسسة و أهدافها ، 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 .

3-1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

ب - 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 .

✓ تحيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة .¹

ج - رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة وللتعديلات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطور وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.²

د - أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المؤسسة .

هـ - كما يعتبر بأنه عملية تكوين الإستراتيجية بتكيزه على الرشد والرسمية ويصفه **جيمس كرافت** بالعمومية والشمولية والرشد كالأتي :

و - يؤكد كثير من الباحثين والممارسين وصف عملية الرشد والشمولية في التخطيط الإستراتيجي على أنها تركز على الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال تنمية الأهداف المنطقية وفحص و اختيار البدائل ورسم الخطط التي تسبق الأفعال والتصرفات .³

¹ ناديا العارف: "الإدارة الإستراتيجية" ،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر،2003،ص:08-09.

² أحمد ماهر: "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية" ،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر،1999،ص:24.

³ راوية حسن: " مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية" ، الإسكندرية، بدون ذكر السنة،ص:162.

2-3 إجراءات التخطيط الإستراتيجي:

إذا كانت إجراءات تتعلق بمجموعة قواعد ، طرق وتقنيات ، تسمح بتكوين وإعداد نشاط معين وتوجيهها حتى الهدف المنشود ، فإن إجراءات التخطيط الإستراتيجي تجمع عملية فكرية بعدد من المصالح الوظيفية والعملية يطرحون من خلالها الأسئلة التالية ويعدون الإجابة عليها .

أ - ماذا يلائمنا أن نفعل ؟ أو أين يمكن أن نذهب ؟

وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة والمناسبة بدراسة المحيط .

ب - ماذا نستطيع أن نفعل ؟ أو أين نستطيع أن نذهب ؟

والإجابة بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقاتها .

ج - ماذا تريد أن تفعل ؟ أين تريد أن تذهب ؟

وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة .

د - ماذا ستفعل ؟ أين ستذهب ؟

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطة العملية .

وهذه الإجراءات تتطابق مع المنهجية العامة للمؤسسات ولكن لا توجد منهجية متطابقة أو موحدة في كل مكان وزمان فكل مؤسسة تكيف هذه الإجراءات مع هيكلها وتنظيمها ، وحتى الجانب النظري نجده موزعا بين أكثر من مدرسة في هذا المجال .

وهكذا ففي تصور مدرسة Harvard business school فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعا من أفضل وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها .¹

3-3 مقومات التخطيط الإستراتيجي:

هناك عدة عنصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الإستراتيجيات ، وهذه العناصر تعتبر كمدخلات هامة تؤثر على فعالية التخطيط الإستراتيجي وتمثل فيما لي :

أ - لابد من وضع نظام التخطيط الإستراتيجي ، ويحتوي هذا الأخير على الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي والمناسبة للمشروع ، كما تحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية ومدى الاستعانة بخبراء خارجين ومنه نلاحظ أن النظام يجب أن يكون مرنا للغاية ، وذلك لأنه في كل مرة يواجه

¹ ناصر دادي عدوان : "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 67-68.

المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد إستراتيجية بصددها ، وعليه أن يخطط إستراتيجيا ، وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشأ وفقا للظرف والاحتياج.

ب - حراسة رسائل وأهداف المشروع : حيث أن الأهداف العامة للمشروع تحدد شكل المشروع في المستقبل ، وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه ، فيجب دراستها جيدا ذلك أنها قد ترشد المديرين إلى تلك الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المشروع على تحقيق الصورة التي يود تحقيقها لنفسه .

ج - دراسة سياسات المشروع : حيث أن السياسات هي مرشد للتصرف فالأصل يكون بضرورة تجانس إستراتيجيات المشروع مع سياساته ، فإذا كانت السياسات تنص على تقديم نشاط يرضي رغبات المشارك بصورة مستمرة ، فقد تقترح الظروف التي يمر بها المشروع إستراتيجية التنوع والتشكيل في بعض الأحيان وعندما تكون الظروف التي يمر بها المشروع حادة فقد يضطر إلى اختيار إستراتيجية متعارضة أو غير منسجمة جزئيا مع السياسات الموضوعية ، ونحب أن نقول أنه لا خيار من هذا لأن الإستراتيجية هي تحرك مرحلي مؤقت يسعى إلى تحسين موقف المشروع وما دامت الإستراتيجية تستحق هذا النفع فلا مانع من إن نغض النظر مؤقتا على مثل هذا التعارف .

د - أخذ توجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان : إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم ، تعليمهم ، ومهاراتهم ، ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية ، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية وعليه وجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان .¹

3-4 مزايا التخطيط الاستراتيجي:

يؤدي تصميم أهداف وإستراتيجيات المنظمة إلى مزايا رئيسية ، لا سيما إذا حسن التصميم والتطوير وتكون م.م ، فأولا ستكون المنظمة أفضل تخطيط وتنفيذ وثانيا ستكون المنظمة ومنتجاتها على حساسية للمتغيرات البيئية المحيطة وعموما فإن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يحقق المزايا التالية:

أ - التفكير الإستراتيجي للمدير هو أساس لصنع قرارات تصرف للمستقبل أما أن تكون فاعلة موفقة أو لا تكون

ب - الإستراتيجية كشاف مضيء، يحدد للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها والفرص المتوقعة لاقتناصها.

¹ أحمد ماهر: " دليل مدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية" ، مرجع سابق ، ص 39-40.

- ج - تخفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية ، توافر لك معرفة أفضل للمتغيرات في كافة المؤثرات المحيطة بالمؤسسة وعلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يحمي من التصرف كرد فعل لأحداث متغيرات بيئية ويساعد سيناريوهات بديلة وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الاحتمال الذي يحدث .
- د - يمكن أن تركز جهود فكرة جديدة وتطويرها على إشباع حاجات محددة ثم رصدها في البيئة التي تخدمها المنظمة ، يتيح التخطيط الإستراتيجي تطوير أفكار جديدة لتحسين مقابلة حاجات المجتمع ، حسن تحديدها وتعريفها .
- هـ - التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخا فعالا للتغيير الإداري فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي القرارات سيتخذونها ، إن وقعت إحداث معينة متوقعة ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تنسجم مع أهداف المنظمة ، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة
- 1 .

3-5 معوقات التخطيط الإستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي ليس أمرا هينا فهناك عقبات الإستراتيجي, صعبا وفيما يلي بعض العقبات على سبيل المثال:

أ - عدم رغبة المديرين أو ترددهم في إستخدام 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 .
- ب - البيئة الخارجية مضطربة مما قد يعيق التخطيط قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية :
- ✓ الخ.سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسة والاقتصادية ... الخ .
 - ✓ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة .
- ج - مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية :
- ✓ مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرا لأهمية الفكرة .

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

د - ضعف الموارد المتاحة مثل :

✓ صعوبة الحصول على المواد الأولية .

✓ صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية .

✓ نقص القدرات الإدارية .

هـ - التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :

✓ تستغرق المناقشات حول أهداف المنظمة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا .

✓ الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة .¹

¹ناديا العارف: " الإدارة الإستراتيجية" ، مرجع سابق ، ص:11- 12- 13.

خلاصة :

إن التخطيط الإستراتيجي يؤدي لتكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية، ويؤدي لتركيز على الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية وتحقيقها، وإعداد كوادر للإدارة العليا من خلال تنمية الفكر الشامل له، و يعتبر التخطيط الإستراتيجي رسم لسياسات العمل داخل المؤسسة الرياضية لمستوياتها الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية). وتحقيق التنسيق و توزيع المهام في العمل داخل المؤسسة الرياضية، مع وجود قابلية التعديل والتغيير في الإستراتيجية عندما يتطلب الأمر ذلك، عن طريق المفاضلة بين مميزات وعيوب البدائل الإستراتيجية الموجودة أمام المؤسسة الرياضية.

الفصل الثاني: الإدارة الرياضية

تمهيد :

يعرف معظم الناس كلمة الرياضة وفقا لخبراتهم و معلوماتهم و يعتقد 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 و الرياضية لمنظمة التربية و العلوم و الثقافة (اليونسكو) وهي إحدى منظمات الأمم المتحدة قد وضعت مصطلح التربية البدنية و الرياضية على أساس التفريق بين التربية التي تعبر عن التربية عن طريق البدن و الأنشطة 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 و بأشكالها المتعددة .ولكن ما همنا هنا هم القائمون على تنفيذ هذه الأنشطة ، شأنهم شأن القائمون على تنفيذ برامج الإنتاج و الخدمات في أي موقع ، و نندرجون في الوظائف من القيادات العليا و المتوسطة ، و المنفذون ، و الذين نطلق عليهم الإداريون الرياضيون . و نبدأ من هنا الرحلة إلى الإدارة الرياضية مروراً بالإدارة العامة ووظائفها و مفاهيمها والتي نأمل أن يكون فيها من المعلومات و المصطلحات 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 و القيادية في المؤسسات و الندية و الاتحاديات الرياضية وفي الأعمال المختلفة في المجتمع .

و الإدارة 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 و في حقيقة الأمر أن الإدارة أهم و أعمق من الأفكار السابقة للإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري و بالاستعانة 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 انساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات و الإدارة تمل العنصر الحركي الأساسي و القوة الواقعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني، و المنطق الاساسى للإدارة أنها عملية مستمرة تحتوى على العديد من الأنشطة (activités) و نستخدم أشكالا متنوعة من المواد (ressources) بعضها مادي (matériel) و بعضها 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 و المستشفيات ويمكن استخدام ه أيضا في منظمات الأعمال خاصة إذا كنا بصدد التطرق إلى وظائف الإدارة العليا بالمنظمة .

فالإدارة تعبر عن النشاط الانساني المرتب و المستمر و التي يصطلح به أفراد ممن لهم قدرات و مهارات و خبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة .¹

2-1- تعريف الإدارة:

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

إدارة (بدير) manage تعنى : { يخطط و ينظم نشاطات و أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة ، الإدارة هي management : فن أو علم توجيهه و تسيير و إدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة ، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة و الشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها :²

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 الرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة ، 2002 ، ص ص 16-17.

مارى بار لث : فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس .

فايول: يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

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

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

وقد ذكر كيمبل أن الإدارة تشمل جميع الواجبات و الوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياسته الرئيسية و توفير ما يلزمه من معدات و إعداد لتكوين الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه و كذلك

اختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين {

لفنحستون { إن وظيفة الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل و اقل التكاليف في حدود الموارد و

التسهيلات المتاحة الممكن استخدامها }

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 و تعرف الإدارة من الناحية الإنسانية بأنها الناتج المشترك لأنواع و درجات

مختلفة من الجهود الانساني الذي يبذل في هذه العملية، كما أن اتحاد هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويا هذا الجهد في أي مشروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع.

وذكر أبلى 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، وان هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسؤولية الأولى هي

التخطيط و الثانية هي الرقابة.

وذكر الدكتور في كتابه الأصول العلمية للإدارة و التنظيم إن الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة، و توجيه و

تنمية الأفراد و تخطيط و تنظيم و مراقبة العمليات و التصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق

أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق و اقل التكاليف.

3-1 المبادئ العامة للإدارة:

يرى فايول Fayol أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه وان التنظيم نظام العمل

السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد أو

القوانين و يرى أيضا انه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، كما يرى انه لا

يوجد هناك عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها و التي تعمل على تسهيل و تحسين عمل الجماعة

و قد توصل فايول إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة.¹

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

13.1 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.

23.1 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 وتتعقد كلما صعدنا إلى مركز أعلى داخل التنظيم.

33.1 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 الإدارة.¹

43.1 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 وتعقد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه الأهمية.

53.1 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 والتنسيق القوي وتركيز الجهود باعتبار أن الجسم الذي له رأسان في المجال الاجتماعي كما هو في المجال الحيواني يعتبر وحشا ويتعذر عليه أن يعيش.

63.1 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.

73.1 المركزية:

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

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

8.3.1 السلم الإداري

و يتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى اقل مستويات إدارية و يقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد و سائل لنقل البيانات و المعلومات 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، و تنطبق هذه القاعدة على النظام الانساني بمعنى ضرورة إعداد مكان لكل فرد و كل 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 المناسب.¹

10.3.1 العدالة :

يرى فايول أن هناك فرقا بين العدالة و العدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ و لكي يتمكن الأفراد من تنفيذ واجباتهم بكل التفاني و الولاء الذي يقدرون عليه فانه يجب معاملتهم بالعطف، وان العدالة تنشأ من الجمع بين العدل و العطف.

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 و الاتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة فيها و يترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تبذل جهودها لتحقيق هذا المثل، و بذلك فمن مصلحة التنظيم تنمية روح الجماعة و التمسك لها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم و بظافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة.

4-1- خصائص الإدارة:

14.1 إن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين و أن مجرد كون احد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولاً كما أن وجود هيدراكية أو إمبراطورية من الأتباع المخلصين لا يعنى بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف و تحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو الأشياء أو الأعمال بنفسه و يبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة، ومن هذا المنطلق يمكن القول: إن النشاط الإداري . العمل الإداري . يختلف عن النشاط التنفيذي و إذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم أفراد آخرون بتحقيقها فان 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 و مصدر استمرارها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة و التي تسعى لإشباع حاجات المجتمع من السلع و الخدمات بأنواعها المختلفة لان حاجات الإنسان دائما مستمرة و متجددة وان إشباعه بحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجته و طموحاتهم في المستقبل.
- 3.4.1 الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق الأهداف نسبة لأنه عنصر ديناميكي له دوافعه وحاجاته يود إشباعها. و بالتالي 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 معا.¹
- 5.4.1 العمل الإداري يتصف بالعمومية لان وظائفه تمارس في جميع المنظمات مهما كانت طبيعة عملها و في كل المستويات الإدارية.
- 6.4.1 وظائف العمل الإداري تعتبر وظائف متكاملة متناسقة و ليست وظائف منفصلة عن بعضها البعض.
- 7.4.1 العمل الإداري عمل مبدع و خلاق يستخدم المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات من خلال التفكير و التدقيق و المفاضلة بين البدائل المختلفة و اختبار البديل الأفضل.

5-1 أساسيات الإدارة:

15.1 الاتصال:

يعرف عض الكتاب وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات و تعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني و يعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط لتفصيلاتها و تحديد للإجراءات كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها حيث أن الغرض من عرض موضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له و إنما تحديد الوسيلة التي تستخدمها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل و الطويلة لها .

25.1 القرارات الإدارية:

أن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن أن تتنبأ وحدها و بالتالي فان العملية الإدارية في حد ذاتها لا تخلق و يترتب 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

35.1 المسؤوليات :

إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية و الواجبات و تكون 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 مورثة في النشاط العلمي.

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

45.1 السلطات :

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

55.1 التنسيق :

إن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة و المتعادلة و المتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك و لذلك نعتبر أن التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إدارة وهي جزء من المظاهر الإدارية سواء كانت تخطيطا أو تنظيما و تنمية كفاءات

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

6-5-1 الإجراءات الإدارية:

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

6-1 - نظريات الإدارة

1.6.1. النظرية التقليدية (نظرية X)

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

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الانسان بطبعه حامل لا يري تحمل المسؤولية في العمل
- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل
- الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان و ليس حبا في العمل

تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الانساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق و تلك النظرية إلى الإنسان و طبيعته.

هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل يتجاهلها الأفراد في الاتجاه المضاد لما تنادى به تلك الأوامر. و في 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، و إذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل و لا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل و حتى حين ياولى إلى فراشه.²

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية" مرجع سابق، ص: 34-35.
² د/مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص: 35.

أن تلك المظاهر للسلوك الانساني 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.

2.6.1. النظرية الحديثة (نظرية y)

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لصورة الإنسان و محددات سلوكه فان النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني و هي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل و يفضلهُ عن الفراغ .
- الانسان يسعى الى تحمل المسؤولية و المخاطرة .
- الانسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا
- الوعد بالمكافأة و احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في المكافأة.

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "العلاقات الإنسانية" و بناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة و الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل و التعبير هو الأساس و شجعت الأساليب الاستبدادية في القيادة حيث أنها تتجافي طبيعة الإنسان.

3.6.1 نظرية الإدارة التنظيمية :

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في م ا تحتل مكانها في الدراسات و الأعمال الإدارية كان هنري فايول يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة و هو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف و تحليل الوظائف الإدارية و سرد مبادئ التنظيم و تختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماتها و هو تحليل العمل اليدوي و دراسة الزمن و الحركة في الإدارة العملية و دراسة و تحليل وظيفق الإدارة و التنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية.

7-1- وظائف الإدارة :

عرف هنري فايول الوظائف الإدارية عن طريق و صف مراحل الإدارة و قد قام بتعريف خمس وظائف :¹

1.7.1 التخطيط :

و يشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بعمل خطة للعمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف و يوضحها .

2.7.1 التنظيم :

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

و هي تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول و تجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف و هي في هذا تشمل تحديد نوعية المسؤولين و مواصفاتهم و تنتهي بعمل الهيكل لتنظيمي المقسم إلى أعمال و سلطات و مسؤوليات .

3.7.1 الأمر:

ويقصد بما هنري فايول توجيه جهود المسؤولين و العاملين في المؤسسة ، ولتحقيق هذا الأمر جب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبعة كل شخص و عمله على حدة و نوعية الاتفاقات بينه و بين المؤسسة و كذلك يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مسئوله إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي و مراجعته كل فترة من الزمن وان لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات

4.7.1 التنسيق

و يرى فايول 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 الجهود متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعة.

8-1- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية :

تعنى الجودة الشاملة >> ذلك الأسلوب الذي يهدف التعاون و المشاركة من كافة العاملين في الهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات و الأنشطة بما مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة و تحقيق أهداف الهيئة ذاتها .¹

9-1- تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية :

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

1.9.1 الأداء الصحيح

وهي يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له و في الزمن المحدد لإنجازه

2.9.1 استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات :

و هو ما يعني إجراءات العمل بشكل صحيح ، ومن أول ممارسة له و في الزمن المحدد لإنجازه .

3.9.1 التركيز على كل من العمليات و النتائج معا :

و ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل ، و طريقة تنفيذه و التدقيق في استمرار تطويره ، بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة ، وما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجه ا .

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

4.9.1 تنمية الموارد البشرية :

و هو ما يعنى العمل على رقى أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و ذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد و متطور في مجال التخصص الوظيفي ، وكذلك تحين الظروف المحيطة بالعمل و التأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية .¹

2- الإدارة الرياضية :

1-2 الإدارة في التربية البدنية و الرياضية :

هناك إعداد كبيرة من العاملين في مجالات التربية البدنية و الرياضية يمارسون عملية الإدارة من خلال وظائفهم التخصصية أو التطوعية ، و ينتشر هذا العدد على مستوى مؤسسات الرياضة بمختلف أنواعها مثل : اللجنة الاولمبية و الاتحاديات الرياضية و الأندية الرياضية و مراكز الشباب و أندية المؤسسات و المصانع و الأندية الرياضية بالمؤسسات العسكرية ، خلاف المدارس و المعاهد و الكليات و الجامعات .

ومن المهم على من يمارسون العمل الإداري الرياضي أن يعرفوا ما يتميز به هذا العمل وما يتطلبه من قدرات و في حالة عدم إلمامهم و معرفتهم 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 و الرياضة فان معظم برامج التربية البدنية و الرياضية تدار تحت إشراف أشخاص لهم خبراتهم و قدراتهم التي جمعوها عن طريق تعاملاتهم الشخصية وخبراتهم السابقة ، هذه الخبرات لم تعد تثمن حالياً ، و عليهم أن يرجعوا إلى الجديد من البحوث و الكتب و المعاملات التي تناولت مواضيع الإدارة من حيث التخطيط و القيادة و التوجيه و العلاقات الإنسانية و كذلك التقويم و يستطيع القادة و العاملون في مجالات التربية البدنية و الرياضية أن يحققوا تقدماً كبيراً في هذا المجال إذا ما ربطوا أبحاثهم العلمية بالنظريات العلمية و هذا ما نسميه بتزاوج المعرفة بين الخبرة والعلم . و تحكم طبيعة العلاقات بين المؤسسات الرياضية قوانين و لوائح و قرارات من شأنها تحديد كل مؤسسته في الهيكل العام ، كما تتحكم طبيعة تنظيم كل مؤسسة صحة ما يتخذ فيها من قرارات مثل : الجمعية العمومية العادية و غير العادية ، و مجلس الإدارة ، و المكتب التنفيذي ، و اللجان 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 و من المفترض أن يكون رأي الأغلبية هو الذي يتم الأخذ به و لكن هل يكون رأي الأغلبية دائماً هو الصحيح ؟

فهناك أغلبية . مثلاً . تكون أكثر من النصف بواحد فقط و بالرغم من ذلك فان البعض يرى أن ذلك أفضل من أن يترك القرار لفرد واحد يتخذه بمفرده .²

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

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

2-2- الهيئات الإدارية الرياضية

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

1.2.2 الهيئات الحكومية

وهي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير و إدارة و متابعة أنشطة التربية البدنية و الرياضية مثل : وزارة الشباب و الرياضة ، مجلس أعلى للشباب و الرياضة ، هيئة عامة للشباب و الرياضة ، مؤسسة عامة للشباب و الرياضة ، رئاسة عامة للشباب و الرياضة ، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم . بحكم مسؤولياتها الرئيسية في تربية النشء و الشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها . و بإتاحة الفرص للطلاب بدنيا و عقليا و روحيا ، وذلك عن طريق دروس التربية الرياضية و الأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل و خارج المدرسة إضافة إلى خطة الدراسة المنهجية ، و برامج الأنشطة التي يتم التركيز عليها خلال اشهر العطلة الصيفية داخل بعض المدارس أو بمراكز التدريب و إضافة الجامعات بما تقدمه للطلاب من أنشطة رياضية .

2.2.2 الهيئات الأهلية

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها المساحة الأكبر و الأشمل من حيث تعدد نوعياتها و انتشار فروعها و إشباع مجالات نشاطاتها ، وشمولها بكل قطاعات الشباب ، و تتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين و اعتباريين و لا تستهدف الكسب المادي و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم ، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية و الثقافية و الروحية و الصحية و الترويجية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل :

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

3-2 أهمية الإدارة في المجال التربية البدنية و الرياضية :

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

أولا:

تدار أي مؤسسة أو هيئة -خدمة كانت أو ربحية - حياة الإنسان والإنسان بدوره يتأثر بطريقة الإدارة فيها بنوع البرامج التي تقدمها و المناخ الذي تنفذ فيه هذه البرامج و بأهداف هذه البرامج.¹

ثانيا:

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

تزودنا الإدارة بالمفاهيم الأساسية للعلوم المتعلقة بهذا المجال و النظريات و التقنيات و أسس التقويم الموضوعي للأنشطة والأفراد والنظم. وتزودنا قبل : ذلك بالخبرة التي تمكننا من اكتشاف أحسن وأنسب الطرق للإدارة السليمة .

ثالثا:

تساعد الإدارة كل إنسان يتخذها مهنة له في توسيع مفاهيمه الإدارية وإستكمال 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 الإستمرار حيث ان من أساسيات العملية الإدارية القيام بالأعمال التي حققت نجاحا وإستبعاد الأعمال التي لم تحقق النجاح وسيزيد ذلك من فرض الممارسات الناجحة للعاملين بالمؤسسة أو الهيئة وبالتالي ستظهر بصورة جيدة.

سابعاً :

تؤدي زيادة المعرفة بعناصر الإدارة التي تحقق علاقات إنسانية طيبة بين المجموعات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاءته في تحقيق الأهداف ¹.

4-2 تعاريف للإدارة الرياضية :

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين وان الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضة قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية و بهذا فان مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة و التي تتجمع نتيجة للعمل الإداري . إن كل المساعي و الجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضيهما :

¹ د/مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ،ص47.

✓ تحقيق إنجازات رياضية عالية .

✓ محاولة جذب و احتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم .

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 و منذ سنوات طويلة بان النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك و هذا لا يتمثل بمهام المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية ، و قد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور ، و عملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير و حماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل ، و ذلك بمساهمة اللاعبين و المدربين و الإداريين ، إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هدف الموضوع الذي نحن يصده وهو ليس بالامكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية و الرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملاً إدارياً جيداً و الذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة و بهذا فان العمل الإداري هو احد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية و الرياضية بشكل عام و هذا يقودنا إلى القول : أن الإدارة

العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري و بهذا فان الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند و ببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساسه العلم و الذي يستخدم المعارف الحديثة للعلوم الرياضية و الإدارة .

أن التطور الذي طرق للتربية البدنية و الرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها و حل مشاكلها فكان لزاماً عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج و الإدارة الجيدة كفن و علم لتنظيم مختلف أنشطتها ، و هي فن و عمل و هذا الفن حسن التخطيط و التنظيم¹ .

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث ، لأنها الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي و تطويره كما و نوعاً و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية . و الإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم و ازدهار هذه اللعبة ، فهي تقود التقدم و تعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته ، و بهذا فإنها مطالبة بان تعد نفسها ، و تهيء أدواتها و وسائلها لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع و البيئة² . و الإدارة في المجال الرياضي عرفها عدلة عيسى مطر ، طلحة حسام الدين « بأنها عملية تخطيط و قيادة و رقابة جهودات أفراد المؤسسة الرياضية ، و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة» .

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.

و عرفها ثابت إدريس ، جمال الدين موسى « بان الإدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة و إظهار قدرتها و مواردها الداخلية و تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة و اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و العمل على تحقيقها » .

و يؤكد سعيد المصري بان التعريف الحديث للإدارة هي منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة و التي تهدف إلى :

● تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد و الجماعات لتعمل بإرادتها في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك لاقتناعهم بان تحقيق أهداف المؤسسة سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية .

● التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية و مع المتغيرات المستمرة التي تطرأ عليها و الأعداد للتكيف معها بما

يحقق أهداف المؤسسة في الأجلين القصير و الطويل .¹

و يعرفها مفتي إبراهيم في كتابه تطبيقات الإدارة الرياضية بأنها « فن تنسيق عناصر العمل ل و المنهج الرياضي في

الهيئات الرياضية ، و إخراجها بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات ».

كما تعرف أيضا بأنها « توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها »

و مما 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 و تحسين كفاءتهم و مهاراتهم و قدراتهم 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 كمايلي :

الشمول :

بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصها .

التكامل

و يعنى أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانبا من التنظيم حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة

متخصصة ، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ، ويكون ذلك في

إطار و نسق واحد ، بحيث تتحقق النتائج المرجوة .

المستقبلية

و يعنى ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط ، و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف .

وأماي و تطلعات في زمن آت. و عليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس وهنا

تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية .

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

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

6-2 مكونات الإدارة الرياضية :

- لقد حلل الإداري الأمريكي (konz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية هي :
- ✓ العامل البشري.
 - ✓ العمل الجماعي.
 - ✓ المنظمة و التي تعمل الإدارة لأجلها.
 - ✓ القائد الإداري .²

7-2- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون النظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها و عملياتها الرئيسية ، إلا أن المشكلة هي في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة و تتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي :

1.7.1 مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها و تحقيق 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 و تحقيق العناصر الموجودة إلى ابسط 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 ، و يطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً و شاملاً في نواحي النشاط المختلفة .

4.7.2 مبدأ التنميط:

يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدة محدودة و أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات و التخطيط و في الرقابة .

5.7.2 مبدأ الحوافز المادية :

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.

يجب أن تناسب المكافأة مباشرة و قيمة العمل المنجز ، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة و أن يكفا الشخص على أساس من أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه

2.7.6 مبدأ العلاقات الإنسانية:

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

2.7.7 مبدأ التخطيط:

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

2.7.8 مبدأ الرقابة:

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

2.7.9 مبدأ القيادة :

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

2.7.10 مبدأ السلطة و المسؤولية :

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

2.7.11 مبدأ اتخاذ القرارات:

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

2.7.12 مبدأ استخدام القدرة الإدارية:

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

2-8 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

2.8.1 المهارات الفنية :

و قد وصفها «kinz» بأنها التفهم الكامل و الكفاءة في نوع خاص من الفعاليات و هي تتضمن معلومات خاصة و قابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص و القدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

2.8.2 المهارات الإنسانية:

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

² مروان عبد المجيد إبراهيم : "، مرجع سابق ،ص: 56.

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون و تجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال و بعلاقة جيدة .¹

3.8.2 مهارات الاستيعاب الفكري :

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة و هذا يعنى النظرة الشاملة و الكلية للمنظمة التي يعملون فيها و كيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها .²

9-2 مجالات الإدارة في التربية الرياضية :

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية و هي :

✓ البرامج

✓ الإمكانيات

✓ العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة و غير مستقلة كل منها عن الأخرى فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها ، و كذلك تقع على بعض العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات و تنفيذ البرامج.³

10.2 الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

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

* وضع خطة متكاملة تشمل كل الاستراتيجيات ، و السياسات ، و الإجراءات ، و الأساليب ، و الوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية و كافة القوى البشرية و الإمكانيات المادية و العينية في فترة زمنية مستقبلية.

* وضع هيكلية لتنظيم العناصر و القوى البشرية و المادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، و تنسيق الأداء و الترابط بينها ، حتى يتحقق التلاحم و التماسك و التكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى و فعالية 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 .⁴

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

² د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: " مرجع سابق، ص: 60 .

³ مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ، ص: 56.

⁴ مقتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مرجع سابق ص : 19.

- * إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يتطابق مع العمليات و الإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات و معدلات الأداء المطلوب تحقيقها ، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة ، مع العمل على تصحيح الانحرافات ، بل و العمل على منع حدوثها قبل أن تحدث .
- * التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الراسي أو الأفقي ، من اجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل و الفعاليات و بأقل التكاليف الممكنة.¹

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 و اتجاهاته الثقافية .
- إن الرياضي هو الفرد الذي يشغل مركزا 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 و إلمامهم 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 و ميل للعمل
- * له القدرة على المشاركة الايجابية مع رؤوسيه و مع من معهم في الإدارة
- * ذا قدرة على نقل المعرفة و المهارات للاعبين
- * أن يتمتع بالعملية الشمولية .

3-2 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 :²
- يعين واجبات العاملين

¹ مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص:20.

² مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص:62.

- يقوم بإعداد المنهاج
- يشرف على الواجبات
- يقيم العمل اليومي
- ضمان صلاحية التجهيزات و الأدوات
- تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها و التنسيق و الإشراف على حسن سيرها.¹

3-3 إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين :

لاشك كثيرا من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغيرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي و العشرين ، ومن ثم يجب عليها أن تمضى قدما في سبيل تبني فلسفة و توجهات إدارية جديدة تتماشى و متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها و على كافة مستوياتها .

الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي و تحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتماشى و متطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي و العشرين .

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

- تبني أسلوب الجودة الشاملة .
- البدء من المخرجات و ليس 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 و كم الإنتاج الإداري و الفني
- من الأهمية أن تبني 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 ، فان التغيير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسية كما يلي :²

- أ - التغيير الإنساني :
- وهو ما يعني تغيير أفكار و اتجاهات و مفاهيم الأفراد العاملين بالهيئة الرياضية و كذلك العمل على تغيير عاداتهم و قيمهم و دوافعهم و طموحاتهم 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 :

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص62.

² مقتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص22.

وهو ما يعنى التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحويه من إدارات و أقسام ووحدات، كما يتعلق أيضا بالتغيير في العلاقات الوظيفية
 د - التغيير التكنولوجي:
 ويشمل استخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات و التكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام .

3-5 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 و على كافة المستويات ، توصيلها إلى الرؤساء و إيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار ، و إذا ما كانت قابلة للتطبيق و مثمرة
 2. دعم تكامل المعارف و المعلومات و المهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية ، حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع و أبحاث و دراسات الإدارة الرياضية ، إما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي و الممارسة اليومية و المعاشة المستمرة للمشكلات النفسية و الإنسانية داخل الهيئة ذاتها ، أو خارجها .
 3. ترسيخ المرونة ، و المقدرة على التكيف ، حتى يمكن تقبل التغيير و التكيف معه
 4. الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه و أنواعه ، ومدى تأثيره و نتائجه المتوقعة ، وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة .¹

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

خلاصة:

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

و الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع ، و تتفرع ، نتيجة الاهتمام المتزايد بها . وخلال هذا التوسع و ذلك التفرع كان من الضروري التثبث بالإطار العلمي في تنظيمها و بذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها .

و يعكس 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 و الهيئات الرياضية و بالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس و مبادئ الإدارة ، على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب و الرياض و اللجنة الاولمبية مرورا بالاتحادات الرياضية و المناطق التابعة لها و إدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات و المعاهد العليا ووزارة التربية و التعليم ، وصولا للأندية الرياضية و مراكز الشباب .

الفصل الثالث:

المنتجات الرياضية

تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية.

والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة

"أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1-1 ملعب البنتاثون:

رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

1-2 ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يُخصص هذا الملعب هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

1-3 البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.¹

1-4 الليونيديون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

1-5 الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم

¹ - عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص59.

على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له ببيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

1-2 المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بهما يمكن أن نوردتها في مايلي:

- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.¹

¹ - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60.

- الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ. كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفئيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.¹

- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز في مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

- الخدمات المركزية:

¹ عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 61

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

3- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.¹

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

4- إدارة المنشآت الرياضية:

1-4- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

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

بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب

المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.¹

2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل

طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات

والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له

وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة

من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

2-4- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف

أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيراً في المستقبل.

2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيراً على المدى الطويل كما أن استخدامها

سيكون أفضل.

3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

4- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء

منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.²

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

² - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

3-4 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

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

5- خصائص المنشآت الرياضية:

1

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

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

6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:²

- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

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

² - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط1، 2004، ص18.

- وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.¹

7- الإمكانيات:

7-1 تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقوم لتحقيق تلك الأهداف.²

7-2 أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

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

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.

¹ - بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006.
² - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 67.

- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يجد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دور الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.¹

¹ الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص49

3-7 مبادئ الإمكانيات الرياضية:

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

4-7 أنواع الملاعب:

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

أ- من حيث الأهداف:

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

ب- من حيث الشكل الهندسي:

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

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة.

د- من حيث اللعبة:

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

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

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

ي- من حيث الأرضية:

¹ - د- الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص51.

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية.... الخ.¹

5-7 مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

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

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.²

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

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

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

¹ د- الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره ص58

² د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص27.

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

و- زيادة أعداد الممارسين:

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

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.¹

¹ - د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص28.

خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

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 المؤوية والموافقة لها وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج ونوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

1- الدراسة الاستطلاعية :

أثناء الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمنشآت الرياضية بولاية بسكرة تبين لنا عدم علم وفهم إدارة المنشآت بأهمية التخطيط من العملية الأكاديمية في إعادة هيكلة المنشأة.

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 نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات 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، وتحديدنا، 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

3- أدوات الدراسة :

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

3-1-1 الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و تأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق. و الأسلوب المثالي في الاستبيان هو أن يحمله الباحث بنفسه إلى الأشخاص ويسجل بنفسه الأجوبة و الملاحظات التي تثرى البحث.

3-1-2 أنواع الاستبيانات: الاستبيانات عدة أنواع، و يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

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

أ- من حيث طرح الأسئلة:

- الاستبيانات المغلقة:

تكون لإجابة فيها على الأسئلة في العادة محددة بعدد من الخيارات مثل "نعم" أو "لا" "موافق" أو "غير موافق"...الخ. و قد يتضمن عددا من الإجابات و على المحيب أن يختار من بينها الإجابة المناسبة.

و يمتاز هذا النوع من الاستبيانات بما يلي:

- سهولة تفرغ المعلومات من المسئول.

- قلة التكاليف.

- لا يأخذ وقتا طويلا للإجابة على الأسئلة

- لا يحتاج المحيب لاجتهاد لأن الأسئلة موجودة و عليه اختيار الجواب المناسب فقط .

أما العيوب هذا النوع من الاستبيانات فتتلخص فيما يلي:

- قد يجد المحيب صعوبة في إدراك معاني الأسئلة.

- لا يستطيع المحيب إبداء رأيه في المشكلة المطروحة.

- الاستبيانات المفتوحة:

و يتميز هذا النوع من الاستبيانات بأنه يتيح الفرصة للمحيب على الأسئلة الواردة في الاستبيان أن يعبر عن رأيه

بدلا من التقييد و حصر إجابته في عدد من الخيارات, و يتميز هذا النوع بأنه:

- ملائم للمواضيع المعقدة.

- يعطي معلومات دقيقة.

- سهل التحضير.

أما عيوبه فهي أنه:

- يكلف الكثير.

- صعب في تحليل الإجابات و تصنيفها.

- الاستبيانات المغلقة-المفتوحة:

هي نوع من الاستبيانات تكون مجموعة من الأسئلة منها مغلقة تتطلب من المفحوصين اختيار الإجابة المناسبة

لها, و مجموعة أخرى من الأسئلة مفتوحة 'و للمفحوصين الحرية في الإجابة و يستعمل هذا النوع عندما يكون

موضوع البحث صعبا و على درجة كبيرة من التعقيد مما يعني حاجتنا لأسئلة واسعة و عميقة. و يمتاز هذا النوع من الاستبيانات بأنه:

- أكثر كفاءة في الحصول على معلومات.

- يعطي للمجيب فرصة لإبداء رأيه

ب- من حيث طريقة التطبيق:

- الاستبيان المدار ذاتيا من قبل المبحوث و هو الذي قد يرسل بالبريد أو يوزع عبر صفحات الجرائد أو ييثر عبر الإذاعة و التلفزة. و في هذه الحالة فإن المبحوث هو الذي يتصرف و يجيب على الأسئلة المطروحة من تلقاء نفسه.

الاستبيان المدار من طرف الباحث.

3-1-3 مزايا و عيوب الاستبيان:

* مزايا الاستبيانات:

- تكاليفها ليست مرتفعة.

- تتطلب مهارة أقل من المقابلة.

- نستطيع إيصالها لأعداد كبيرة من الناس.

- تمنح فرصة للمبحوث للتفكير في الأسئلة بعمق أكثر منه من المقابلة.

- لا تحتاج لعدد كبير من الأشخاص لجمعها.

- يمكن إيصالها إلى أشخاص يصعب الوصول إليهم.

- يمكن أن نحصل عن طريقها على معلومات حساسة قد لا يستطيع المبحوث قولها مباشرة للباحث.

- يسهل تحليل نتائجها.

- تتوفر فيها ظروف أفضل لتقنين المعلومات و ذلك من خلال صياغة الأسئلة و مضمونها.

- تستخدم في البحوث التي تحتاج إلى بيانات حساسة و محرجة.

* عيوب الاستبيانات:

- لا تعود نسبة كبيرة من الاستبيانات التي تذهب بالبريد.

- لا يمكن استخدامها في المجتمعات الأمية.

- قد لا يفهم المبحوث بعض الأسئلة.

- لا يستطيع الباحث أن يعرف ردود فعل المجيب

4- صدق وثبات أداة:

4-1 الصدق: صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه (1).

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (2).

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة، قمنا بتقديم نسخ من الاستبيان في صورتها الأولية، ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور الأربع المقترحة. والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى .

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث وتم تغيير في الصياغة اللغوية فأصبح 26 سؤال الاستبيان وتصحيح الأسئلة وبعض الفقرات والاقتراحات إلى نعم ولا ، وكانت الأسئلة المطروحة مقيدة أي أنها مغلقة والبعض المغلقة- المفتوحة.

4-2 ثبات الأداة: إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الإداريين ذاتهم في أوقات مختلفة)

5- عينة البحث وكيفية اختيارها :

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختبار عينة البحث بطريقة عمدية وشملت المشرفين على تسيير المنشآت الرياضية لولاية بسكرة ولم نخص العينة بأية خصائص أو مميزات وكان حجم العينة (10) مسيرين "والعينة العمدية هي العينة التي يعتمد الباحث فيها على أن تكون معينة ومقصودة لاعتماده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا" (3).

(2). فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1 ، الإسكندرية ، 2002، ص167

(3). هاني بن ناصر بن حمد الراجحي : التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات السفر جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص81.

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

6- ضبط متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: هو ذلك المتغير الذي أحدث تغيرات التي طرأت على متغير آخر (المتغير التابع)، وهو أيضا الذي تم بحث أثره في متغير آخر، ويمكن للباحث التحكم فيه للكشف عن تبين هذا الأثر باختلاف قيم ذلك المتغير.

- المتغير التابع: هو ذلك المتغير الذي يرغب الباحث في الكشف عن تأثير المتغير المستقل

1-6 المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي.

2-6 المتغير التابع: المنشآت الرياضية.

7- مجالات الدراسة

1-7 المجال المكاني:

شملت لدراسة (10) المنشآت الرياضية لولاية بسكرة.

2-7 المجال الزمني:

دامت الدراسة شهرين (أفريل وماي) للسنة الجامعية 2017/2016

8- الوسائل الإحصائية:

استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية واحدة لحساب نسب التكرارات في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي :

النسب المئوية = عدد التكرارات $\times 100$ / مجموع أفراد العينة

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج

الدراسة

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

المحور الأول: يساعد التخطيط الاستراتيجي على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمنشآت الرياضية

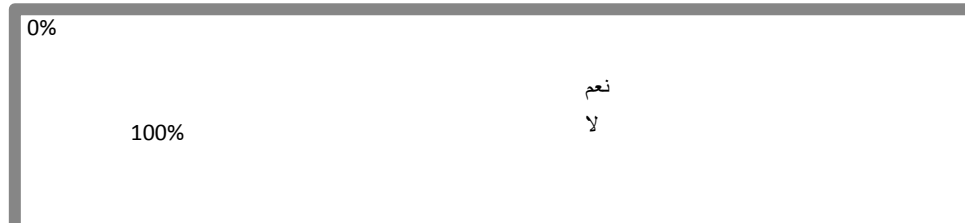
السؤال الأول: هل المناخ السائد في المنشأة يساعد في تحسين الاداء ؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت المناخ السائد في المنشأة يساعد في تحسين الاداء ..

عرض نتائج جدول رقم (01): المناخ السائد في المنشأة يساعد في تحسين الاداء

الأجوبة	التكرار	النسبة (%)
نعم	10	100%
لا	0	0%
المجموع	10	100%

الشكل رقم 01: المناخ السائد في المنشأة يساعد في تحسين الاداء



مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن المناخ السائد في المنشأة يساعد في تحسين الأداء

الاستنتاج:

نستنتج أن المناخ الذي يسود المنشأة يساعد و بشكل كبير في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثاني: في حالة وجود تخطيط للمؤسسة من الناحية الإدارية المسؤولة عن ذلك؟

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

مناقشة وتحليل النتائج:

بعد تفحص وفرز مختلف إجابات العينة وجدنا أن نسبة 50% ترى بأن الإدارة المسؤولة عن عملية التخطيط هي

ديوان المركب، ونسبة 20% ترى بأن عملية التخطيط تتم بصفة جماعية داخل المركب، ونسبة 30% من مجموع

العينة تجهل الناحية الإدارية المسؤولة عن التخطيط.

الاستنتاج:

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 إنجاحه وتحقيق

أهدافه.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

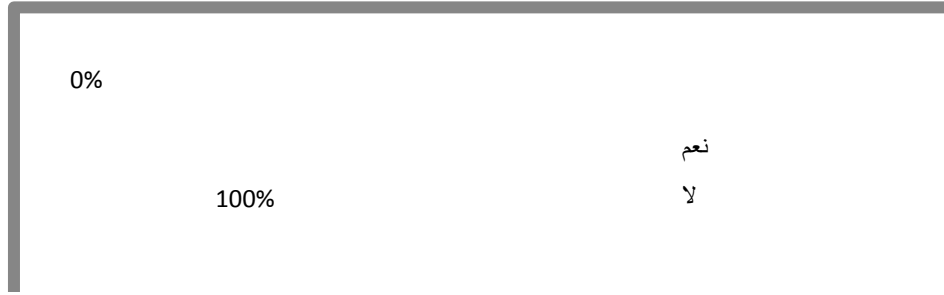
السؤال الثالث: هل يواجه المركب حاليا مشكلة في التخطيط.

الهدف من السؤال: معرفة المشاكل التي تواجه التخطيط داخل المؤسسات الرياضية.

عرض نتائج جدول رقم (02): المشاكل التي تواجه التخطيط داخل المؤسسات الرياضية.

الأجوبة	التكرار	النسبة (%)
نعم	00	%0
لا	10	%100
المجموع	10	%100

الشكل رقم 02: يبين المشاكل التي تواجه التخطيط داخل المؤسسات الرياضية



مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن المؤسسة لا تواجه أي مشكلة في التخطيط.

الاستنتاج:

نستنتج أن من أبرز معوقات التخطيط والمشاكل والصعوبات التي تؤدي في أغلب الأحيان لعدم نجاح التخطيط

وعدم تحقيق أهداف المؤسسة هي :

✓ عدم شمولية التخطيط.

✓ عدم أو ضعف المتابعة من الأجهزة التخطيطية لإجراء المراقبة الفعالة على الأعمال المنفذة.

✓ عدم التفاعل مع الخطة.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الرابع : ما الذي تحققه المنشأة الرياضية لممارسي النشاط الرياضي ؟

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

مناقشة وتحليل النتائج:

بعد تفحص وفرز مختلف إجابات العينة وجدنا أن نسبة 70% ترى بأن المنشأة الرياضية في حد ذاته مكسب

كبير لممارسي النشاط الرياضي، ونسبة 10% ترى بأن أهداف المنشأة الرياضية ترمي إلى تحقيق الأهداف

المسطرة من قبل الأندية، ونسبة 20% ترى أن الهدف هو تعميم الممارسة الرياضية وإعطاء كل فئة من المجتمع

حصص تدريبية.

الاستنتاج:

نستنتج بأن أهداف المنشأة الرياضية يجب أن تتصف بالآتي:

أن تكون واضحة ومعروفة للمشرفين على المركب والممارسين للنشاط الرياضي وتعمل على توسيع قاعدة الممارسين

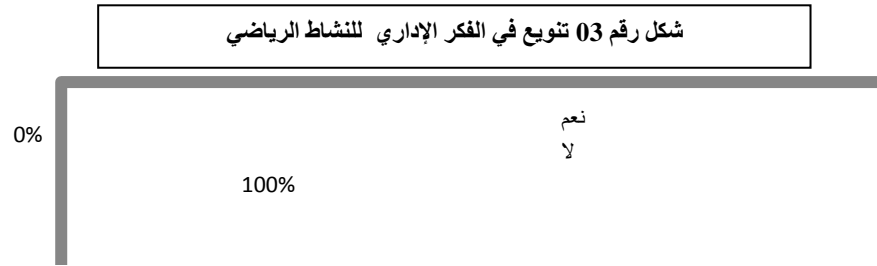
للرياضة من خلال وضع مستويات معيارية وعمل برامج دورية للمشرفين وتوفير فرص اكتشاف الموهوبين والمميزين.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الخامس: هل تعمل المنشأة على تغيير الفكر الإداري ؟
الهدف من السؤال : معرفة ما إذا كان هناك تنوع في الفكر الإداري للنشاط الرياضي.

عرض نتائج جدول رقم (03):رفع مستوى النشاطات الرياضية.

الأجوبة	التكرار	النسبة (%)
نعم	10	100%
لا	00	0%
المجموع	10	100%



مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن المنشأة الرياضية تعمل على تنوع في الفكر الإداري للنشاط الرياضي.

الاستنتاج:

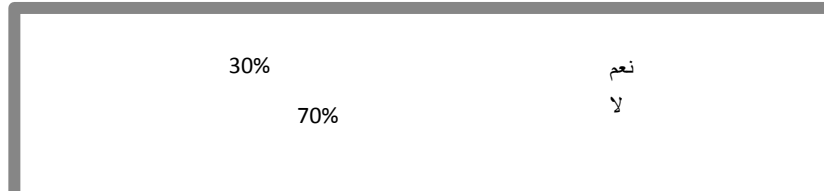
وبهذا الصدد نرى بأن إستراتيجية التنوع تستخدم من أجل زيادة فرص المؤسسة والسماح للمؤسسة بالتوسع في الفكر الإداري وفي المجال الرياضي يكون بالتباع زيادة المستوى الإداري للنشاط الرياضي.

القصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السادس : هل هناك طريقة عمل محددة في تسيير نشاطات المركب .
الهدف من السؤال : معرفة ما إذا كانت هناك طريقة عمل محددة في تسيير نشاطات المركب.
عرض نتائج: الجدول رقم (04): أهداف نشاطات المركب.

الأجوبة	التكرار	النسبة (%)
نعم	07	70%
لا	03	30%
المجموع	10	100%

: يبين ما إذا كانت أهداف نشاطات المركب محددة و واضحة. 04 الشكل رقم



مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 70 % من عينة الدراسة بأن هناك أهداف محددة لنشاطات المركب تتمثل في:

- ✓ التنمية الرياضية.
 - ✓ رفع مستوى الرياضات.
 - ✓ تحقيق الأهداف للأندية.
 - ✓ الاستغلال الأمثل لوحدة المركب من طرف المستعملين.
- ونسبة 30 % من عينة الدراسة اتفقت على عدم وجود أهداف للمركب .

الاستنتاج:

ونرى نحن بأنه لا بد أن يكون للمركب أهداف محددة لنشاطاته وتحديدها يكون إجمالياً بحيث تكون صريحة و واضحة، يمكن أن يدركها كل من هم تحت التطبيق والمنفذون سواء كانوا لاعبين أو مدربين أو إداريين.

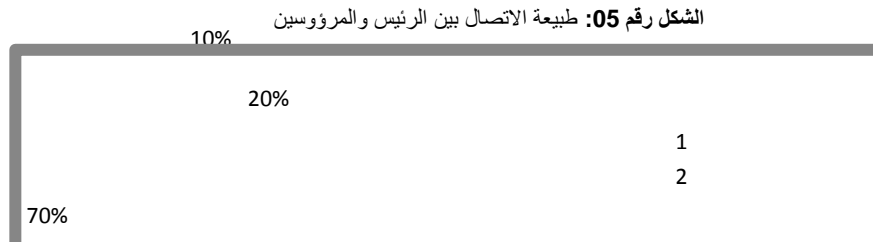
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السابع : ماهو تقييمك لطبيعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين ؟

الهدف من السؤال : معرفة طبيعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .

عرض نتائج جدول رقم (05): طبيعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .

الأجوبة	التكرار	النسبة (%)
جيدة	2	20
متوسطة	7	70
ضعيفة	1	10
المجموع	10	%100



مناقشة وتحليل النتائج:

من خلال النتائج التي نوصلنا اليها ، نجد أن أغلب المبحوثين بنسبة 70% أقرؤا بأن طبيعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين هي متوسطة ، بينما نجد نسبة 20% من المبحوثين كانت اجابتهم بجيدة ، بينما وجدنا نسبة 10% من العينة كانت اجابتهم بضعيفة .

الاستنتاج:

من خلال نتائج هذه الدراسة ، وجدنا ان طبيعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين متوسطة ولا تتمتع بالقوة ، حيث نجد أن الاتصال بانواعه سواء كان الصاعد او النازل ، لا يكون بصفة جيدة ، وهذا راجع الى طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين .

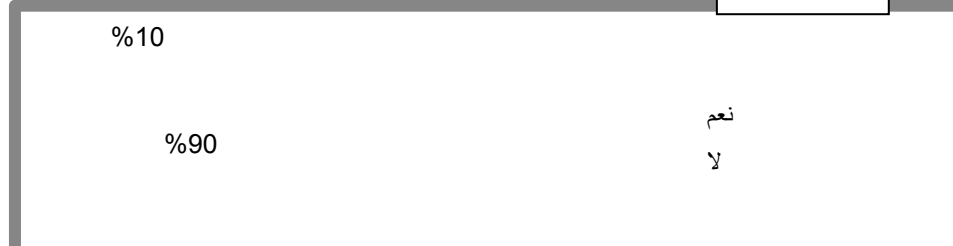
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثامن: هل توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب؟
الهدف من السؤال : معرفة ما إذا كانت هناك قواعد وقوانين لتنظيم سير عمل المركب.
عرض نتائج جدول رقم (06): قواعد وقوانين تنظيم سير عمل المركب.

الأجوبة	التكرار	النسبة (%)
نعم	09	90%
لا	01	10%
المجموع	10	100%

بيّن ما إذا كانت هناك قواعد وقوانين لتنظيم سير عمل المركب.

شكل رقم 6



مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 90% من عينة الدراسة أنه توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب، فكانت نسبة 30% ترى أن هذه اللوائح والقواعد تخص العاملين ، أما نسبة 70% ترى أنها تخص العاملين والمناطق المجاورة اما 10% أجمعت على عدم وجود لوائح .

الاستنتاج:

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

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال التاسع : هل هناك مراعاة للجوانب الإنسانية بين الرئيس و الموظفين ؟

الهدف من السؤال : معرفة إن كان هناك مراعاة للجوانب الإنسانية بين الرئيس و الموظفين .

عرض نتائج جدول رقم (07): معرفة إن كان هناك مراعاة للجوانب الإنسانية بين الرئيس و الموظفين .

الأجوبة	التكرار	النسبة (%)
نعم	08	80%
لا	02	20%
المجموع	10	100%

معرفة إن كان هناك مراعاة للجوانب الإنسانية بين الرئيس و الموظفين

شكل رقم 7



مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 80 % من عينة الدراسة أنه يوجد هناك مراعاة للجوانب الإنسانية بين الرئيس و الموظفين .

الاستنتاج:

وفي هذا الصدد نرى بأنه لا بد أن ان تتواجد هناك مراعاة للجوانب الانسانية بين الرؤساء والموظفين الذين يشتغلون تحت امرتهم .

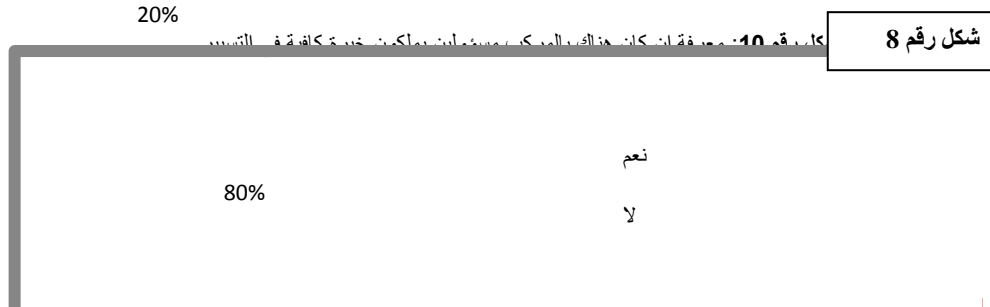
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال العاشر : هل يوجد بالمركب مسؤولين يملكون خبرة كافية في التسيير ؟

الهدف من السؤال : معرفة إن كان هناك بالمركب مسؤولين يملكون خبرة كافية في التسيير .

عرض نتائج جدول رقم (08): معرفة إن كان هناك بالمركب مسؤولين يملكون خبرة كافية في التسيير .

النسبة (%)	التكرار	الجواب
80%	8	نعم
20%	02	لا
100%	10	المجموع



مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 80% من عينة الدراسة أنه يوجد هناك بالمركب مسؤولين يملكون خبرة كافية في التسيير ، أما نسبة

20% فتري أنه لا يوجد هناك بالمركب مسؤولين يملكون خبرة كافية في التسيير ا.

الاستنتاج:

من خلال النتائج المتوصل اليها نجد ان أغلب المبحوثين يرون انهم يملكون خبرة كافية في التسيير الاداري وهذا ما

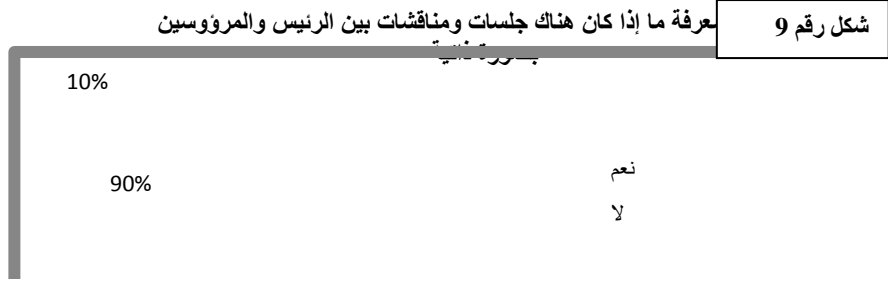
يؤدي الى تحقيق الكثير من الأهداف على قدرة المسير العلمية ومهارته العملية.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الحادي عشر : هل توجد جلسات ومناقشات بين الرئيس والمرؤوسين بصورة ذاتية ؟
الهدف من السؤال : معرفة ما إذا كان هناك جلسات ومناقشات بين الرئيس والمرؤوسين بصورة ذاتية .

عرض نتائج جدول رقم (09):معرفة ما إذا كان هناك جلسات ومناقشات بين الرئيس والمرؤوسين بصورة ذاتية

الأجوبة	التكرار	النسبة (%)
نعم	09	90%
لا	01	10%
المجموع	10	100%



مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 90 % من عينة الدراسة ترى ان هناك جلسات ومناقشات بين الرئيس والمرؤوسين بصورة ذاتية
الاستنتاج:

من خلال الجدول السابق استنتجنا أن النسبة الكبيرة من المبحوثين يرون أن هناك جلسات ومناقشات بين الرئيس والمرؤوسين بصورة ذاتية و ذلك من أجل التدريب والتطوير والتنمية التنظيمية والتي تؤدي لتحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية و الإدارية والسلوكية لدى جميع العاملين بالمركب.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثاني عشر : ماهو تقييمك في استخدام التكنولوجيا في معالجة البيانات ؟

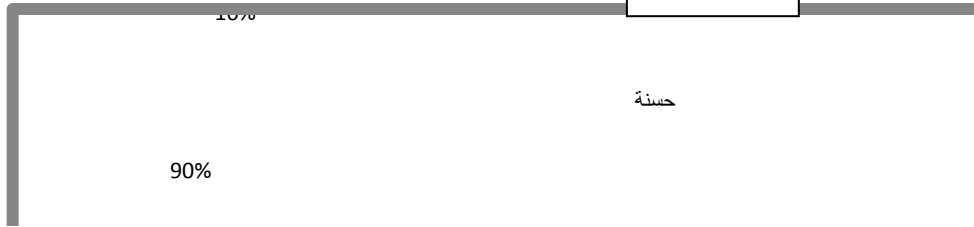
الهدف من السؤال : معرفة مدى تقييم استخدام التكنولوجيا في معالجة البيانات

عرض نتائج جدول رقم (10): مدى تقييم استخدام التكنولوجيا في معالجة البيانات .

الأجوبة	التكرار	النسبة (%)
حسنة	1	10%
متوسطة	9	90%
ضعيفة	0	0
المجموع	10	100%

رقم 12: مدى تقييم استخدام التكنولوجيا في معالجة البيانات

شكل رقم 10



مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 90 % من عينة الدراسة أن الإدارة الحالية تقوم باستخدام التكنولوجيا في معالجة البيانات بصفة متوسطة ، بينما نجد نسبة 10 % من العينة ترى أنه حسنة .

الاستنتاج:

من خلال نتائج الجدول السابق ، نجد أن اراء المبحوثين اتفقت على أن الادارة الحالية تقوم باستخدام التكنولوجيا الحديثة في معالجة البيانات ، وذلك عن طريق الوسائل الحديثة المتطورة مثل الكمبيوتر وذلك لكي تتماشى مع متطلبات هذا التطور وتكيف معه لتحقيق أهدافها .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المحور الثاني : يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية .

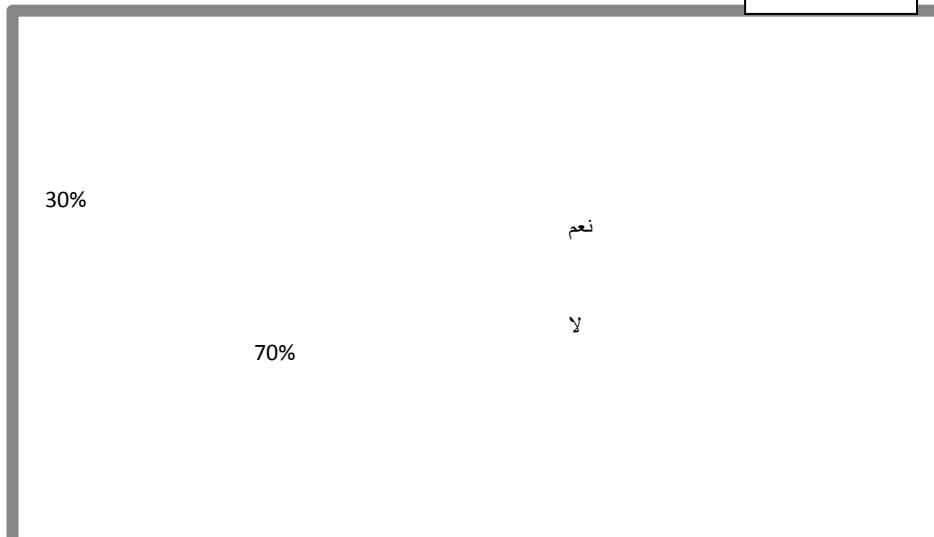
السؤال الثالث عشرة: هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطورات والتغير لصالح النشاطات ؟.

الهدف من السؤال: مدى ايمان الإدارة الحالية بالتطورات والتغير لصالح النشاطات .

عرض نتائج جدول رقم (11): مدى ايمان الإدارة الحالية بالتطورات والتغير لصالح النشاطات

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	07	70 %
لا	03	30 %
المجموع	10	100 %

شكل رقم 11 لرقم 13: مدى ايمان الإدارة الحالية بالتطورات والتغير لصالح النشاطات)



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من المبحوثين يعتبرون أن الإدارة الحالية تؤمن بالتطورات والتغير لصالح النشاطات ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 30% لا يعتبرون أن الإدارة الحالية تؤمن بالتطورات والتغير

لصالح النشاطات

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المبحوثين يعتبرون الإدارة الحالية تؤمن بالتطورات والتغير

لصالح النشاطات الرياضية المختلفة ومن أجل خطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام من أجل

تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الرابع عشرة: ما هو تقييمك لمستوى جودة الخدمات؟.

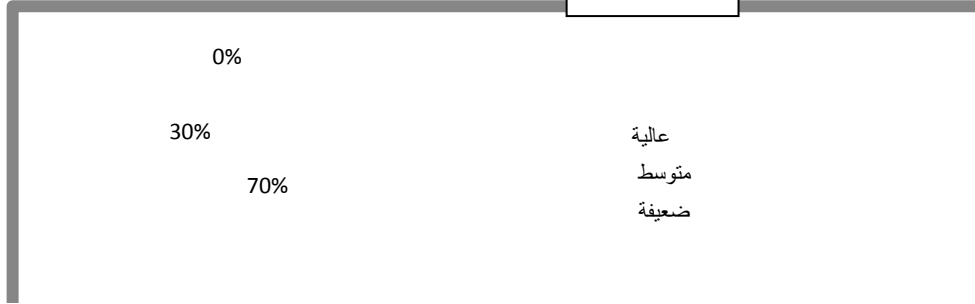
الهدف من السؤال: التعرف على تقييم مستوى جودة الخدمات .

عرض نتائج جدول رقم (12): التعرف على تقييم مستوى جودة الخدمات .

النسبة %	التكرارات	الإجابات
60%	06	عالية
40%	04	متوسطة
00%	00	ضعيفة
100%	10	المجموع

رقم 14: التعرف على تقييم مستوى جودة الخدمات.

شكل رقم 12



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60% من المبحوثين يعتبرون أن مستوى جودة الخدمات داخل المنشأة الرياضية عالي حسب رأيهم، بينما نسبة 40% يعتبرون أن مستوى جودة الخدمات متوسط

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يرون أن مستوى جودة الخدمات داخل المنشآت الرياضية الذي يشتغلون بها ويتأسونها هي عالية نوعاً ما .

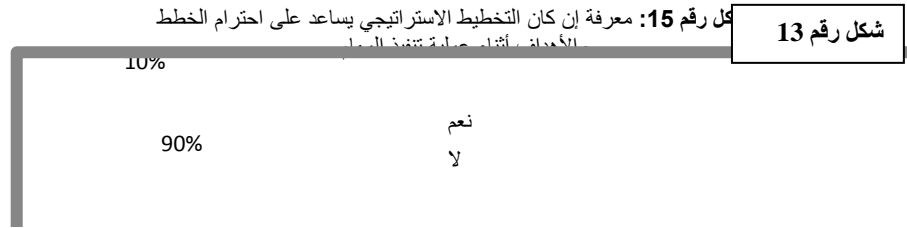
القصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الخامس عشر: هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على احترام الخطط والأهداف أثناء عملية تنفيذ المهام؟.

الهدف من السؤال: معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي يساعد على احترام الخطط والأهداف أثناء عملية تنفيذ المهام.

عرض نتائج جدول رقم (13): معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي يساعد على احترام الخطط والأهداف أثناء عملية تنفيذ المهام.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	09	80%
لا	01	20%
المجموع	10	100%



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الباحثين يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه أثناء عملية تنفيذ المهام ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 10% يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي لا يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه أثناء عملية تنفيذ المهام.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الباحثين يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه في المنشأة الرياضية أثناء عملية تنفيذ المهام.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

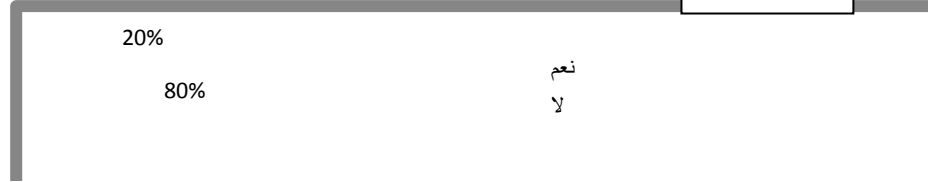
السؤال السادس عشر: هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على تصميم المستويات الإدارية؟.

الهدف من السؤال: معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي يساعد على تصميم المستويات الإدارية

عرض نتائج جدول رقم (14): معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي يساعد على تصميم مستويات الإدارية

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	08	80%
لا	02	20%
المجموع	10	100%

شكل رقم 14: التخطيط الاستراتيجي يساعد على تصميم مستويات الإدارية لا.



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من المبحوثين يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تصميم مستويات الإدارية أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تصميم مستويات الإدارية

الاستنتاج:

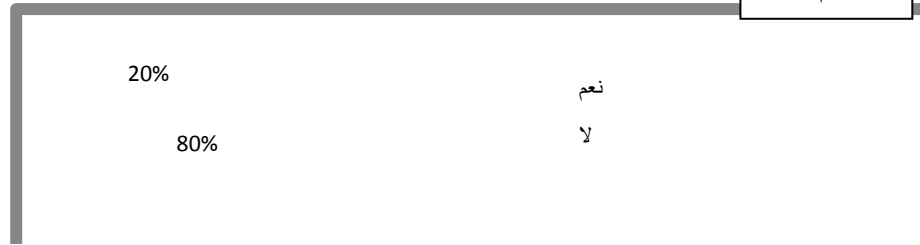
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المبحوثين يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تصميم مستويات الإدارية

القصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السابع عشر: هل التخطيط الاستراتيجي الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟
الهدف من السؤال: معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة.
عرض نتائج جدول رقم (15): معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	80	70%
لا	20	20%
المجموع	10	100%

شكل رقم 15: التخطيط الاستراتيجي الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة.



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 80% من الباحثين يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التخطيط الاستراتيجي الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة

الاستنتاج:

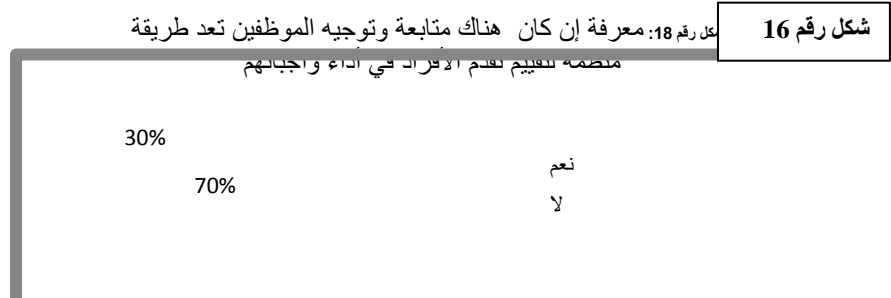
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الباحثين يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثامن عشر: هل متابعة وتوجيه الموظفين تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد في أداء واجباتهم؟
الهدف من السؤال: معرفة إن كانت متابعة وتوجيه الموظفين تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد في أداء واجباتهم

عرض نتائج جدول رقم (16): معرفة إن كانت متابعة وتوجيه الموظفين تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد في أداء واجباتهم

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	07	70%
لا	03	30%
المجموع	10	100%



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الباحثين يعتبرون أن متابعة وتوجيه الموظفين تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد في أداء واجباتهم، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون أن متابعة وتوجيه الموظفين تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد في أداء واجباتهم

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الباحثين يعتبرون أن متابعة وتوجيه الموظفين تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد في أداء واجباتهم

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال التاسع عشر: هل يساهم تقييم العمال في تحسين مردودهم؟.

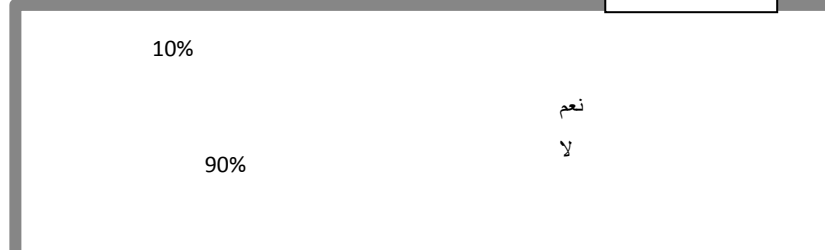
الهدف من السؤال: معرفة مساهمة تقييم العمال في تحسين مردودهم.

عرض نتائج جدول رقم (17): معرفة مساهمة تقييم العمال في تحسين مردودهم

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	09	90%
لا	01	10%
المجموع	10	100%

معرفة مساهمة تقييم العمال في تحسين مردودهم.

شكل رقم 17



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الباحثين يعتبرون أن تقييم العمال يساهم في تحسين

مردودهم ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 10% يعتبرون أن تقييم العمال يساهم في تحسين مردودهم

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الباحثين يعتبرون أن تقييم العمال يساهم في تحسين

مردودهم

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال العشرون: ماهو تقييمك لمدى تحقيق أهداف المنشأة؟.

الهدف من السؤال: معرفة مدى تحقيق أهداف المنشأة .

عرض نتائج جدول رقم (18): معرفة مدى تحقيق أهداف المنشأة

النسبة %	التكرارات	الإجابات
100%	10	مرتفعة
00%	0	منخفضة
00%	0	متوسطة
100%	10	المجموع

شكل رقم 18: معرفة مدى تحقيق أهداف المنشأة



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه نسبة 100% من الباحثين يعتبرون أن أهداف المنشأة قد تحققت

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن كل الباحثين يعتبرون أهداف المنشأة قد تحققت

القصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الواحد و العشرون: هل هناك اهتمام برغبات واحتياجات الجمهور والمستفيدين في المنشأة ؟

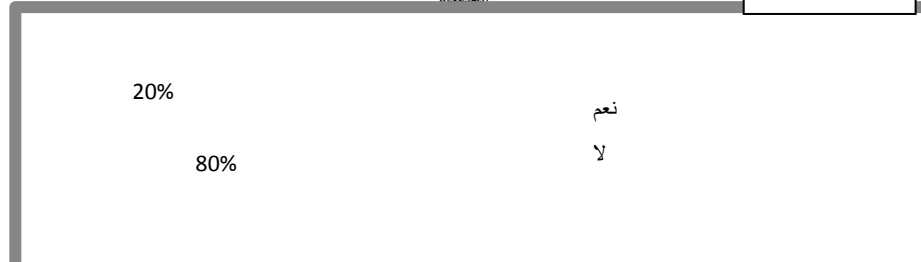
الهدف من السؤال: معرفة مدى الاهتمام برغبات واحتياجات الجمهور والمستفيدين في المنشأة

عرض نتائج جدول رقم (19): معرفة مدى الاهتمام برغبات واحتياجات الجمهور والمستفيدين في

المنشأة

النسبة %	التكرارات	الإجابات
80%	08	نعم
20%	02	لا
100%	10	المجموع

شكل رقم 19
المنشأة
معرفة مدى الاهتمام برغبات واحتياجات الجمهور والمستفيدين في



مناقشة وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 80% من المبحوثين يعتبرون أن هناك اهتمام برغبات

واحتياجات الجمهور والمستفيدين في المنشأة ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن هناك اهتمام برغبات

واحتياجات الجمهور والمستفيدين في المنشأة

الاستنتاج: نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم المبحوثين يعتبرون أن هناك اهتمام برغبات

واحتياجات الجمهور والمستفيدين في المنشأة

2 - مناقشة الفرضيات:

1-2. مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مسيري بعض المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: يساعد التخطيط الإستراتيجي على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمنشآت الرياضية

ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12) تبين لنا فعلاً

أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمنشآت الرياضية. وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط الاستراتيجي في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في:

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.
 - التركيز على الأهداف.
 - الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.
- مبادئ التخطيط:
- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.
 - مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.
 - مبدأ شمولية التخطيط.
 - فعالية وكفاءة التخطيط. وهذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى.

2-2. مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مسيري بعض المنشآت الرياضية تم الوصول إلى أغلبية الحقائق والتي تتمحور حول " يساعد التخطيط الإستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية " ومن خلال الجداول في المحور الثاني (13-15-16-17-18-19-20-21-22) تبين لنا فعلاً أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في تطوير الخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق معنا في الجانب النظري على تنمية الموارد البشرية :

و هو ما يعنى العمل على رقى أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و ذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد و متطور في مجال التخصص الوظيفي ، وكذلك تحين الظروف المحيطة بالعمل و التأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية.

2-3. تدعيم صحة الفرضيات:

وقد اعتمدنا لدراسة بحثنا هذا على فرضيات جزئية بالإضافة الى الفرضية العامة ففي الفرضية الأولى - قد افترضنا إمكانية مساهمة ومساعدة التخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة المنشآت الرياضية ، وهي فرضية محققة وهذا ما تبينته نتائج جداول ترقيم (من 01 الى 12).

- وفي الفرضية الثانية قد افترضنا التخطيط الإستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية ، وهي فرضية محققة وهذا ما تبينته نتائج جداول ترقيم (من 13 الى 22)

- ونتيجة لتحقيق هذه الفرضيات فقد توصلنا إلى أن الفرضية العامة محققة أي أنه يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يكون له دور فعال في إعادة هيكلة المنشآت الرياضية، وهذا ما بينته نتائج جداول الإثنان و العشرون وتوصلنا إلى أن المنشأة الرياضية لها استعداد وتقبل لتطبيق التخطيط الإستراتيجي لكي تتماشى مع العولمة وذلك لما يساهم فيه التخطيط الإستراتيجي تطوير المنشأة الرياضية .

3- الاستنتاج العام:

من خلال المعطيات النظرية، والتطبيقية ، وبناء على النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي توصلنا من خلالها إلى إبراز مكانة التخطيط الإستراتيجي في إعادة هيكلة المنشآت الرياضية حيث كشفت الدراسة انه كلما اتجهت المنشأة الرياضية إلى عملية التخطيط الإستراتيجي كلما حققت اهدافها بطريقة سهلة ويسيرة ومنظمة فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و تحقيق 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.

✓ تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة.

ومن أجل الوصول إلى نتائج جيدة و مرضية، و تحقيق الأهداف و يتوقف كل هذا على العملية الإدارية التي هي من أهم المقومات التطور الرياضي العلمي الحديث و يعتبر التخطيط الإستراتيجي المحكم للمنشآت الرياضية الطريقة العقلانية لتنسيق الجهودات قصد تحقيق الأهداف المرجوة وكونه مبني على وظائف تتأثر فيما بينها و يعمل على تنظيم العملية الإدارية في صورة ممنهج علميا من أجل توفير الفضاء الكافي لممارسة الأنشطة الرياضية بطريقة فعالة، والتي عرفت تحسنا في مستوى تسيير المنشآت لهذه الرياضات و نستخلص من كل هذا أن لكل من الإدارة و عملية التخطيط دور فعال في مختلف المنشآت و المشاريع الرياضية .

4 توصيات و اقتراحات:

- في ضوء الفروض ونتائج الدراسة ومن خلال الاستطلاع والاستبيان الذي قمنا بتوجيهه للمسيرين فيما يخص " دور التخطيط الإستراتيجي في إعادة هيكلة المنشآت الرياضية" تمكنا من الإطلاع على واقع عمل وظيفة التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الرياضية ومواقبتها للتحديات وأسباب الأزمة التي تعيشها وبناء على نتائج هذا البحث يمكننا إعطاء جملة من الاقتراحات والتوصيات المتمثلة فيما 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 للمنشآت الرياضية .
 - د- ضرورة توضيح اللوائح والقواعد التي تنظم أنشطة المركب للمسيرين و المدربين و الممارسين.
 - هـ- الاهتمام بالدورات التدريبية لتنمية المعارف والمهارات للعاملين و المسيرين.
 - و- المراقبة المستمرة لكل العاملين والمشرفين على المنشأة.
 - ز- وضع أفضل الوسائل، الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية
 - س- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير التابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات
 - ش- تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت
 - ص- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين
 - ض- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.

الخاتمة

الخاتمة

وفي الختام وبناء على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن الإشارة إلى الأهمية التي يلعبها التخطيط الإستراتيجي في إعادة هيكلة المنشآت الرياضية ، توصلنا إلى أنه ما يزال هذا الموضوع يفتقر إلى الدراسة والاهتمام إذ أن الشيء الملاحظ في هذه المنشآت 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 المنشآت الرياضية 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 لا بد من وجود قيادة تتبنى التغيير بالتخطيط والتي لا بد أن تكون في محيط ملائم ومشجع على إدخال التغيير.

كما يطلب من الإدارة الناجحة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفاء من المشرفين و المسيرين وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري مع أقل جهد .
وكما يجب على الباحث في مجال إدارة المنشآت الرياضية أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي و الذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي تنطوي عليها العلوم في تحديد أركانها و أساسياتها و الذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة .
و في الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا في إعداد هذا البحث الذي نتمنى أن يكون مفتاحا لدراسات أوسع وأعمق في المستقبل.

قائمة المراجع :

قائمة المراجع:

- 1 - إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 2 - إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003
- 3 - أحمد سيد مصطفى: "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية ، مصر، 2001
- 4 - أحمد عوض، " الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2001
- 5 - أحمد ماهر: "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999
- 6 - بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006
- 7 - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004
- 8 - رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002،
- 9 - حراسة غضبان بلال و والي رفيق و بن التومي بلال ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس سنة 2007 بعنوان "تأثير التسيير الإداري في المنشآت الرياضية على الممارسة الرياضية
- 10 ديولد فان دالين (تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون: " مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، طبعة الثانية، 1984
- 11 -راوية حسن : " مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية"، الإسكندرية، بدون ذكر السنة
- 12 -الزهرة سهيل وآخرون: "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، اجامعة محمد بوضياف، 2006/2005
- 13 - عبد الرحمن تيشوري: إعادة الهيكلة الادارية ودورها في تحسين اداء المؤسسات والجهات العامة والشركات ووحدات الادارة المحلية
- 14 - عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ،دون ذكر دار النشر، 1996
- 15 - عثمان مجد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1989
- 16 عصام بدوي : "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002،
- 17 عفاف عد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998

- 18 - عمر نصر الله قشطة التي عنوان "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة" رقم الإبداع 2004/8343 بجامعة الإسكندرية
- 19 غاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية ، 2002
- 20 مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية" ، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى ،عمان، 2002
- 21 - مفتي إبراهيم حماد : "تطبيقات الإدارة الرياضية" ، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة 1999،
- 22 - ناديا العارف: "الإدارة الإستراتيجية" ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003
- 23 ناصر دادي عدوان : "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 24 هاني بن ناصر بن حمد الراجحي : التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003

المصالح حقا: