

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد العلوم و التقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة
الماستر
تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

التسيير الإداري الإستراتيجي و دوره في تحقيق اهداف المنشأة

تحت إشراف الأستاذ :
الطيب قيدوام

من إعداد الطالب :
برباري عزالدين

السنة الجامعية: 2015- 2016



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الشكر و التقدير

قال عز وجل:

﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾

إلى أعلى امرأة في الوجود

إلى من غمرتني بعطفها وحنانها

إلى قرة العين أُمي

إلى من كان سببا في وجودي

إلى من وهبني أعز ما أملك

إلى من علمني مبادئ الحياة وقيمها

إلى من ضحى بأعلى ما يملك كي أصل إلى ما وصلت إليه أبي الغالي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأصدقاء والصديقات والذين عشت معهم الأيام الحلوة والمرّة داخل الجامعة

وخارجها إلى جميع أعضاء الجمعية الجزائرية للشباب المثقف المكتب البلدي بسكرة

دون أن أنسى الأستاذ القدير والمشرف: الطيب وكذلك

إلى كل الأصدقاء وإلى كل أنصار إتحاد بسكرة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

برباري عزالدين

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:

من قال فيهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿صاحبهما في الدنيا

معروفاً وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً﴾

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلي وروتني من نبع حنانها وسقتني عطفها
أمي العزيزة أطال الله في عمره.

إلى الغالي الذي تعب وضحي من أجلي وشجعني على مواصلة درب العلم أبي
العزير أطال الله في عمره.

إلى الذين جمعني معهم ظلمة الرحم: إخوتي حفظهم الله ورعاهم وأطال في
عمرهم.

إلى كل الأهل والأقارب كبيراً وصغيراً

إلى كل زملائي وإخوتي الذين جمعني معهم طلب العلم

إلى كل الأصدقاء والأحباب:

إلى كل أساتذة وطلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إلى الأستاذ المشرف: الطيب قيدوام ، كما لا ننسى رئيس القسم السيد شتيوي عبد
المالك .

إلى كل من عرفته من قريب أو من بعيد وشاركني الحياة حلوها ومرها

الفارس

الصفحة	الموضوع
	- الشكر والتقدير
	- الإهداء
أ- ذ	- محتوى البحث
ذ-س	- قائمة الاشكال و الجداول
	- الفصل التمهيدي
1	- مقدمة
	- مدخل للدراسة
3	1-الإشكالية
4	2-فرضيات البحث
4	2-1-الفرضية الرئيسية
4	2-2- الفرضيات الجزئية
4	3-أهداف البحث
5	4-أهمية الموضوع
5	5-أسباب إختيار الموضوع
5	6-المفاهيم و المصطلحات
7	7-الدراسات السابقة
	الباب الأول: الجانب النظري
	الفصل الأول : التسيير الإداري

1- تمهيد

11	1-1- نشأة الإدارة
11	1-2- الإدارة في العهود القديمة
11	1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية
12	1-4- تطور الإدارة الحديثة
12	التسيير الإداري
12	1- مفهوم التسيير
12	2- تعريف التسيير
13	3- التسيير في التربية الرياضية
13	4- تعريف المسير
14	4-1- أدوار المسير
14	4-2- وظائف المسير
15	4-3- مؤهلات المسير الناجح
15	4-4- أقسام المسيرين
16	5- المهارات الأساسية في الإدارة
17	6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة
17	6-1- تعريف الإدارة
18	6-2- وظائف الإدارة
18	6-2-1- التخطيط

18	2-2-6- التنظيم
19	3-2-6- الرقابة
19	4-2-6- التوجيه
19	3-6- الإداري
19	4-6- المراحل الرئيسية للعمل الإداري
20	5-6- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
20	7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية
21	8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي
21	9- الخصائص الرئيسية للإدارة
22	10- المبادئ الأساسية في الإدارة
23	11- مفهوم الإدارة الرياضية
23	12- مجالات الإدارة في الرياضة
24	13 التخطيط
24	1-13- أنواع التخطيط
25	2-13- مراحل التخطيط
25	14- التنظيم
25	1-14- مفهوم التنظيم
26	2-14- تعريف التنظيم
26	3-14- أسس وأشكال التنظيم

27	4-14- مميزات التنظيم
27	5-14- متطلبات التنظيم
28	6-14- أنواع التنظيم
28	1-6-14- التنظيم الرسمي
28	2-6-14- التنظيم غير الرسمي
28	7-14- مبادئ التنظيم
29	8-14- التنظيم في المجال الرياضي
29	9-14- العلاقة بين التنظيم والإدارة
30	15- الرقابة و المتابعة
30	1-15- مفهوم الرقابة
31	2-15- أنواع الرقابة
31	3-15- أساليب الرقابة
32	4-15- مستلزمات نجاح عملية الرقابة
32	5-15- الرقابة في العمل الرياضي
32	16- التوجيه (الإشراف)
32	1-16- مفهوم التوجيه (الإشراف)
33	2-16- الغرض من التوجيه (الإشراف)
الخلاصة	

الفصل الثاني : التخطيط الإستراتيجي

تمهيد

1-التخطيط الإستراتيجي

34

1-1- مفهوم التخطيط

34

1-2- تعريف التخطيط في المجال الرياضي

34

1-3- أهمية التخطيط

34

1-3-1- مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير

34

1-3-2- التركيز على الأهداف

35

1-3-3- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل

35

1-3-4- تسهيل عملية الرقابة

35

1-4- مبادئ التخطيط في التربية الرياضية

36

1-5- مراحل عملية التخطيط

38

1-6- مبادئالتخطيط

39

1-7- مميزات التخطيط الجيد

40

2- مفهوم الإستراتيجية

40

3- التخطيط الإستراتيجي

40

3-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي

41

3-2- أهمية التخطيط الإستراتيجي

42	3-3- إجراءات التخطيط الاستراتيجي
42	3-4- مقومات التخطيط الاستراتيجي
43	3-5- معوقات التخطيط الإستراتيجي
44	3-6- عناصر عملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الرياضية
45	3-7- عناصر عملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الرياضية
47	4-1- أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الرياضية
خلاصة	
الفصل الثالث : المنشآت الرياضية	
تمهيد	
48	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
48	1-1- ملعب البنتاثون
48	1-2- ملعب الهيبودروم
48	1-3- البالاسترا
48	1-4- الليونيدون
49	1-5- الكولوسيوم
49	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
49	2-1- المدن الرياضية
51	3- مفهوم المنشأة الرياضية
52	4- إدارة المنشآت الرياضية

52	4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية
52	4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
53	4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية
54	5- خصائص المنشآت الرياضية
54	6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
55	7- تعريف الإمكانيات
55	8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
57	9- مبادئ الإمكانيات الرياضية
57	10- أنواع الملاعب
58	11- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية
خلاصة	
الباب الثاني : الجانب التطبيقي	
الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للبحث	
تمهيد	
61	1-منهج البحث
61	2-مجتمع البحث
62	3-عينة البحث:
62	3-1- ضبط أفراد العينة
62	4-أدوات جمع البيانات

62	1-4 الدراسة النظرية
62	2-4- الدراسة الاستطلاعية
63	3-4- الإستبيان
63	1-3-4- صدق الإستبيان
63	2-3-4- ثبات الإستبيان
63	3-3-4- موضوعية الإستبيان
64	4-3-4- أسئلة الإستبيان
64	5- مجالات البحث
64	1-5- المجال المكاني
65	2-5- المجال الزمني
65	6- المعالجة الإحصائية
- خلاصة -	
الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج	
82-67	- عرض وتحليل و مناقشة النتائج
71-67	- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
71-67	- مقابلة و مناقشة النتائج بالفرضية بالفرضية الأولى
76-72	- عرض وتحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
76-72	- مقابلة و مناقشة النتائج بالفرضية بالفرضية الثانية
82-77	- عرض وتحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
82-77	- مقابلة و مناقشة النتائج بالفرضية بالفرضية الثالثة

إستنتاج عام	
الفصل الثالث مناقشة النتائج	
83	1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
83	1-1- مناقشة الفرضية الأولى
84	1-2- مناقشة الفرضية الثانية
84	1-3- مناقشة الفرضية الثالثة
85	2- مناقشة الفرضية العامة
85	3- لإستنتاج العام
86	خاتمة
87	اقتراحات
المراجع والملاحق	

الصفحة	قائمة الأشكال
18	شكل رقم 1: يبين أهم وظائف التسيير الإداري.
38	شكل رقم 2 يبين مراحل عملية التخطيط
45	شكل رقم 3: يوضح عناصر عملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الرياضية
الصفحة	قائمة الجداول
المحور الأول	
67	جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.
68	جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

69	جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
70	جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
71	جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

المحور الثاني

72	جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.
73	جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
74	جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
75	جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
76	جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

المحور الثالث

77	جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.
78	جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
79	جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
80	جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
81	جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

82	جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.
قائمة الدوائر النسبية	
المحور الأول	
67	الدائرة النسبية رقم 01: تبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.
68	الدائرة النسبية رقم 02: تبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
69	الدائرة النسبية رقم 03: تبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
70	الدائرة النسبية رقم 04: تبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
71	الدائرة النسبية رقم 05: تبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس
المحور الثاني	
72	الدائرة النسبية رقم 01: تبين إجابة الإداريين على السؤال الأول
73	الدائرة النسبية رقم 02: تبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.
74	الدائرة النسبية رقم 03: تبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
75	الدائرة النسبية رقم 04: تبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
76	الدائرة النسبية رقم 05: تبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس
المحور الثالث	
77	الدائرة النسبية رقم 01: تبين إجابة الإداريين على السؤال الأول
78	الدائرة النسبية رقم 02: تبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

79	الدائرة النسبية رقم 03 : تبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.
80	الدائرة النسبية رقم 04 : تبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.
81	الدائرة النسبية رقم 05 : تبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.
82	الدائرة النسبية رقم 06 : تبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.

الفصل

التصميمي

مقدمه

مقدمة:

إن ثورة المعلومات و التقنيات المتلاحقة التي يشهدها عالمنا المعاصر لا يكفي أن نشجع على تحريكها و لا أن نكتفي بالتوجيه أو التكيف معها وكأن القرارات التي أوجدتها نهائية لا تغير فيها . و إنما علينا أن نصلحها , أو نختار بديلا لها و نسيرها في الإتجاهات التي نرغبها , ولا نجعلها تسيرنا . فالإنسان يملك قوة هائلة في صنع ما يريد و التحكم في الأشياء التي يريد القيام بها , ولكنه لا يعرف كيف يستخدم هذه القدرة الهائلة , و قد يتسبب عدم إستخدامها بحكمة في أخطار هائلة .

لهذا نجد أن عمل التسيير الإداري الذي يدور في فلك بيروقراطي جامد يغلب عليه الطابع الإنفاقي حيث أصبح مشكلة حقيقية لعدم تقديره للإحتمالات المستقبلية و عاجزا عن تصور مبادئ إدارية و تنظيمية جديدة تحمي التفكك الواضح للمؤسسات و الأنظمة الذي صنعه الظروف الإقتصادية و الإجتماعية في عصر العولمة . و ستبقى هذه بدون حل إذا لم نجد مدخلا نظريا و مفهوما لبناء الظروف الأكثر أهمية نا في مواجهة الإنقجرات العلمية و التغيرات الإقتصادية المتلاحقة التي يشهدها عالمنا الآن . (محمود داوود ابي 2011 ص 15)

وواضح من هذا أن محور التسيير الإداري للرياضة هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة من خلال تبني خطط إستراتيجية لمواجهة التقلبات المستقبلية . وهذه هي الحقيقة التي تضيء على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفأ تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء مثل جورج لبكي(-2001-113-) بأنها تحقيق مجموعة من الأهداف و الإنجازات عن طريق أفضل إستعمال للموارد المؤسساتية و البشرية المتوفرة و كذلك أساليب الكفاية و الفاعلية , بحيث ترضي المستفيدين منها و العاملين فيها . (نفس المرجع السابق)

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على التسيير الإداري الإستراتيجي ودوره في تحقيق

أهداف المنشأة الرياضية.

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى التسيير، والفصل الثالث إلى المنشآت الرياضية، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها. لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد

مخيل

الأمر ستة

1- الإشكالية:

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصر جد فعال في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم و بمرور الوقت تطورت و أصبحت لها قوانين و أماكن مخصصة .

أما في هذا العصر فقد صارت لها إهتمام خاص نلمس هذا من خلال ما وفر لها من منشآت رياضية لإستقطاب كل من يرغب في تطوير مواهبه الرياضية .

أما المنشآت الرياضية في بلادنا فقد أبدت في السنوات الماضية تألقا من حيث المردود و الأداء و لكن الملاحظ في العشرية الأخيرة أنها باتت تعيش تدهور على مستوى النتائج المحصل عليها , و الوجه الغير المشرف الذي ظهرت به سواء في البطولات الوطنية أو المنافسات القارية و العالمية , وهذا بالرغم من أن المنشآت تحضى بالإهتمام و الدعم المادي من طرف الدولة أو شركات الرعاية و مع هذا كله نعيش تدهور و تدني في المستوى الرياضي . لقد سارت معظم الدول المتقدمة إلى تطبيق مجموعة من المعايير و القواعد على النشاط الرياضي و الذي أصبح يسير على شكل إدارة شركات منتجة , و كون الدولة الجزائرية تحاول أن تسلك نفس المسار منذ سنوات قليلة إلى أننا لم نلمس تقدما ملحوظ رغم حجم الإنفاق وقياسه بما هو متحصل عليه و هنا يمكن القول أن هناك أسباب أدت إلى حدوث هذا , و أغلب الإداريين و المختصين في قطاع الإدارة و الإقتصاد يرجعون أسباب الفشل إلى الضعف الكبير في الإدارة و التسيير على مستوى المؤسسات الرياضية حيث أن تدهور النشاط الرياضي يرجع بالدرجة الأولى إلى ضعف جانب التسيير الإداري من خلال الإداريين و المسيرين الرياضيين .

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها وهذا ما أدى بالباحث إلى دراسة موضوع (التسيير الإداري الإستراتيجي و دوره في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية) و طرح **تساؤل العام :**

- هل للتسيير الإداري الإستراتيجي دوره في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟
التساؤلات الجزئية :

- هل للتخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية؟
- هل للتنظيم له دور في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية؟
- هل للرقابة دور في تحقيق أهداف منشآت الرياضية؟

2- الفرضية العامة:

للتسيير الإداري الإستراتيجي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

2-1- الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط دور في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.
- للتنظيم دور في تحقيق أهداف تسيير المنشآت الرياضية.
- للرقابة دور في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

3- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر التسيير الإداري في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة التسيير الإداري الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنوع التسيير داخل المنشأة الرياضية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.

4- أهمية البحث :

- يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من مواضيع التي لها أهمية كبيرة و التي يتطلب منا دراستها نظرا للادوار التعليمية و الرياضية الهامة التي تقوم بها في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية وفي هذا السياق اذا اردنا تحسين تسيير المنشأة الرياضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في ادارة المنشأة و المؤسسات و الهيات الرياضية و الانماط التسييرية في منشآتنا الرياضية .

5- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية التسيير الإداري الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- أهمية هذه الدراسة في هذا المجال بالجزائر.
- ملاحظتنا لتدهور المنشآت في الجزائر .

6 - المفاهيم و المصطلحات الخاصة بالبحث:

- الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيلبي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويحية. (إبراهيم عبد العزيز شيحا ، 1983 ص41)

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة. (نفس المرجع السابق)

-التسيير الرياضي

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. (محمد رفيق الطيب 1995ص 216)

- كما يعرفه "يوسف يصاديق": هو مساندة التعقيد والحزيمات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق. (يوسف يصاديق جريدة البناء، الجزائر، العدد 271)

- من خلال التعريفين السابقين فإن الطلبة الباحثين يتفقون على أن التسيير هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون تنظيم وتخطيط وتديير وتنشيط ومراقبة الأعمال، كما يعني إسناد جملة النشاطات والقدرات الفردية ذات نوعية عالية، ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هذه الفرديات مع تحديد مسؤولية تكلف كل خطة (نفس المرجع السابق)

-التسيير الإداري :

- هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة والقييم داخل هيئة تقدم ريلضة او انشطة بدنية او ترويحية (شيحة 1983ص41)

- التسيير الإداري يرى (محمود رفيق الطيب) ان التسيير الإداري هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة التي تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه .

- يعتبر التسيير الإداري طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في:التخطيط التنظيم الإدارة، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد(.عبد الرزاق بن حبيب 2002،ص34.)

- التخطيط الإستراتيجي :

مرادف لادارة الاستراتيجية و يقصد به النشاط الذي من خلاله تقوم المؤسسة بالاعداد و الاستعداد لمستقبل .(د حسن احمد 2008 .ص 22)

التعريف الإجرائي :

التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الإعتبار المتغيرات الداخلية و الخارجية و يحدد القطاعات و الشرائح السوقية المستهدفة و أسلوب المنافسة . (د مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري . 2015. ص 03)

هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية و الداخلية . (نفس المرجع السابق)

- التسيير الإداري الإستراتيجي :

- يذكر *طوماس* thomas انها الانشطة و الخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء اهداف المؤسسة مع رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و ذات كفاءة عالية في نفس الوقت .(د حسن أحمد الشافعي . 2008 ص 12-13-14)

- كما يذكر *شاندر* chandler انها تحديد المؤسسة لأهدافها الرئيسية و أغراضها على المدى البعيد و تبني أدوار عمل معينة و تحديد و تخصيص المواد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض و الغايات .(نفس المرجع السابق)

- هو الرؤية المستقبلية للمؤسسة الرياضية و رسالة المؤسسة الرياضية في المجتمع من خلال وضع الأهداف الرئيسية و الغايات . (نفس المرجع السابق)

- المنشآت الرياضية :

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الاساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله. تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام باي مسعى لتعميم و توسيع الممارسات الرياضية .

و يعود مفهوم المنشأة حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 02-11-1991 يحدد شروط احداث المنشآت الرياضية و استغلالها . و المنشآت الرياضية التي سنتطرق اليها هي منشآت ذات طابع عمومي و التي يعرفه القاتون بالرجوع الى المادة 02 من القانون الوزاري المشترك و المؤرخ في 03-02-1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية و التنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي . و المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي .هي كل هيكل مهيب للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضة في الولايات و القاعات المتعددة الرياضات و الملاعب التابعة لسلطة الادارة المكلفة بالشبيبة و الرياضة .

7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات الاسابقة و المشاهدة من أهم المحاور التي يجب أن يتناولها الباحث ليثري بحثه من خلالها و الهدف منها هو المقارنة و الوصول إلى الإثبات أو النفيقد إعتدنا في بحثنا على مجموعة من الدراسات التي أجريت و كان بوسعنا الإطلاع عليها . و نذكر منها:

- الدراسة الأولى :

دراسة: مذکور عبد الحمید تحت عنوان " دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية " بتاريخ
الدراسة : 2014/2013 لنيل شهادة الماستر حيث تهدف الدراسة الى :

معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية و الأدوار الي تلعبها الإدارة في تطوير الممارسة في
المجال الرياضي , حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين للمنشأة
الرياضية و اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية و لقد إختار الباحث منشآت رياضية بولاية سطيف و
08 منشآت بولاية برج بو عرييج و 08 منشآت بولاية بومرداس , كما اعتمدت هذه الدراسة على أداة
الإستبيان لجمع معلومات حول الدراسة . وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث كالآتي :

- فعالية و كفاءة التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .
- يلعب التنظيم دور فعال في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .
- يجب أن تكون الرقابة متزامنة لتحسين تسيير المنشآت الرياضية .

- الدراسات الثانية :

- دراسة : ناضور يسين تحت عنوان " الإدارة الرياضية و التسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير

المنشآت الرياضية " بتاريخ الدراسة : 2012/2011 لنيل شهادة الماستر حيث تهدف هذه الدراسة إلى
كشف أسباب تدهور المنشآت الرياضية و كذلك معرفة أثر الإدارة و التسيير في تحسين تسيير المنشآت
الرياضية و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وعلى العينة العشوائية و لقد إختار الباحث 20 إداري
بمنشآت ولاية بومرداس , ولقد اعتمدت الدراسة على أداة الإستبيان لجمع معلومات حول الدراسة و كانت
النتائج التي توصل إليها الباحث كالآتي :

- للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية و اعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري لتحقيق
أهدافها وهذا ما يتفق مع أهداف التخطيط .
- إن أسباب تدهور المنشآت الرياضية إما أن تكون بشرية أو مادية و هذه الأخير تتمثل في نقص الدعم
و الإمكانيات داخل المنشأة و تعاون الجهات المعنية المهمة بسير المنشآت الرياضية . أما الأسباب البشرية فتمثل
في نقص الخبرة التسيير لدى الإداريين في المنشآت الرياضية و دعم تخصص مجال التسيير .

التعليق على الدراسة :

لقد إعتمد الباحث في الدراسة الاولى على المنهج الوصفي و العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع من مسيرين و إداريين في المنشآت الرياضية و هذا نفس ما إعتمدنا عليه في دراستنا . كما إشتراك هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة معرفة كيفية نجاح و تطوير العمل و الأهداف في المنشأة من خلال إظهار عمل الإدارة و التسيير بالشكل الصحيح .

لقد إعتمد الباحث في الدراسة الثانية على المنهج الوصفي و العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع من مسيرين و إداريين في المنشآت الرياضية كما استعمل الإستبيان كأداة لجمع المعلومات . و هذا نفس ما إعتمدنا عليه في دراستنا . كما إشتراك هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة معرفة الدور الكبير الذي يلعبه التسيير الإداري و كذا التخطيط كوظيفة مهمة نالت حيز كبير من الدراسة

الكتاب الأول

الكتاب الثاني

القلم الأول

النسخة الأولى

تمهيد

إن النشاط الرياضي دائما ما كان يعمل بلغة الفريق، سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو الممارسة الرياضية ، ومن هنا يكون التسيير الإداري ضرورة حتمية مصاحبة للنشاط الرياضي . ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة و تحقيق أهدافها بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة.

نبذة تاريخية:

1-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقاً بواسطة رواد الفكر الإداري.

1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضاً نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية. (نويوة صباح وآخرون: 2003 ص 18) وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

1-4- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مديرين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر طبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "التايلور" فقد بدأ تطويرها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصرين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويح عن النفس بعد العمل. (د- محمد الشافعي أبوراس 2001 ص 22).

1 - مفهوم التسيير :

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية وكلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو والتطور. (أحمد الشراوي، 2000 ص 122)

2- تعريف التسيير :

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضافت معاني جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن:

فريدريك تايلور: >> يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة<<. (أحمد الشرفاوي، 2000، ص123).

ويقول هنري فايول: >> التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب<<.

ويرى "روبرت البانيز": >> أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية<<. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص3).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية. (نفس المرجع السابق)

3- التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيها لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة. (عصام بدوي، ص35)

4- المسير الرياضي :

- تعريف المسير الرياضي

هناك عدة باحثين قاموا بتعريف المسير عبر عدة مفاهيم نذكر منها:

يرى "رفيق الطيب" أنه ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط.

ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص12-13).

ويرى "محمد قطب و آخرون" أن المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين وبيّن لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدره وتحقيق

درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات ، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها. (محمد قطب راشد، سمير عباس ، ص12).

4-1- أدوار المسير:

يتبع "منتز برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي:

- الأدوار العقلانية:

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالآتي:

- 1- **الواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسير الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.
- 2- **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.
- 3- **الرابط:** يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

- الأدوار الإعلامية:

وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

- 1- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.
- 2- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.
- 3- المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

- الأدوار التقريرية:

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

- 1- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.
 - 2- **معالج المشاكل:** أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.
 - 3- **موزع الموارد:** هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.
 - 4- هو الذي يرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين. (محمد قطب راشد، 1997، ص12).
- 4-2- **وظائف المسير:** إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة ويمكننا

أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.

- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص مرجع سابق، (20-17).

4-3- مؤهلات المسير الناجح:

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما صريحا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تبيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستنبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة. (إبراهيم العمري، 1998، ص 13/12).

4-4- أقسام المسيرين:

لقد تناول العديد من الباحثين أقسام المسيرين بمختلف التعريفات من بينهم "محمد رفيق الطيب" حيث يمكننا من التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

- المسيرون القاعديون

يعرفهم " محمد رفيق الطيب" بأنهم أشخاص يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

- المسيرون الأواسط:

كما يرى أن المسيرين الأواسط بانهم يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات .

- الإدارة العليا:

كما يرى أن، المسيرين يمارسون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل و البيع ..(محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 12-14).

5- المهارات الأساسية في الإدارة:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

- المهارات الفنية:

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنين في المجال الرياضي.

- المهارات الإنسانية:

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

- مهارة الاستيعاب الفكري:

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

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة. (مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 60)

6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

6-1- تعريف الإدارة:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف فالإدارة - مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية- قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعاداً جديدة لمعناها، ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت.

- وباستعراض هذه التعريفات نجد أن أغلبها يعكس انتقادات واهتمامات تقديمها والمشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت.

- فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

فنجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة <<. (محمد فوزي حلوة، 2007، ص 09)

وفي نفس الإتجاه يقول "ويب" أن >> الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني <<.

- بينما يشير "جون مي" إلى الإدارة بأنها >> فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع <<.

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها >> فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان <<. (إبراهيم عبد المقصود ، 1981، ص27).

- وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها: >> مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة <<، (مروان عبد المجيد إبراهيم، ، ص52).

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

6-2- وظائف الإدارة:

مهما يمكن أن نختلف في وجهات نظر الإداريين في عدد تسميات هذه الوظائف و التي يسميها البعض المبادئ الرئيسية في الإدارة. إلا أن الإتفاق يكاد يكون عام حول هذه الوظائف التي يمارسها الإداري و هي :

1- التخطيط	Planning
2- التنظيم	organisation
3- إدار الأوامر أو القرارات	Making Decision
4- التفويض	Delegation
5- الرقابة	Controlling
6- التنسيق	Coordination
7- الإتصالات	Communication
8- التوجيه (الإشراف)	Supervision

- الشكل رقم (1) يبين أهم وظائف التسيير الإداري .(محمود داوود الربيعي 2015 ص 51)

6-2-1- التخطيط:

يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها منها، و التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصص كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف. (أحمد الشافعي، 2003، ص16).

6-2-2- التنظيم:

إن من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي إبتدعه الإنسان قديما، فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسر بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل، التي يتمكن من خلالها الأشخاص بالعمل مع بعضهم بكفاءة وإقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة، وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح من خلاله بما يمكن العاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية ووقت مناسب. (كمال أميري محمد، عصام بدوي، الص178).

6-2-3- الرقابة:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فالرقابة هي التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسية دقيقة للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها.

6-2-4- التوجيه :

هونشاط موجه يعتمد على دراسة وضع العمل و العامين في أي مؤسسة أو منظمة . و يهدف إلى خدمتهم من خلال إطلاق قدراتهم و رفع مستواهم الشخصي و المهني مما يحقق تطوير مؤسساتهم و تحقيق أهدافها. (محمد داوود الربيعي 2011 ص 132)

6-3- الإداري:

هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى إختصاصات محددة تلقي عليه المسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعة وفي نطاق خطة محددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلى منها في نطاق اختصاصه ولكي يستطيع الإداري إنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم. (حسن شلتوت وحسن معوض، 11-12)

ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- التنسيق بين الجهود.

6-4- المراحل الرئيسية للعمل الإداري:

إن المراحل الرئيسية لأي عمل إداري هي الخطوات الرئيسية التي يجب أن تتبع لتسيير تدفق الخدمات التي تؤديها الهيئة بالنسبة لكل الوظائف الملقاة على عاتقها ويمكن تحديد المراحل الإدارية الرئيسية في الآتي:

- تحديد الغرض أو الهدف .
- التخطيط.
- التنظيم.
- تهيئة الجو للعمل.
- القيام بالعمل.
- القيادة والإشراف والتنسيق.
- المتابعة والتقييم. (حسن شلتوت وحسن معوض، ص13).
-

6-5- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

عل الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بهذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام ولكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل لإداري فيها، هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي يزخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات.

7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية:

التربية البدنية والرياضية هي وسيلة من الوسائل التربوية التي تعمل على إعداد الفرد المتكامل بدنيا واجتماعيا ونفسيا وذلك من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية وذلك لا يتم إلا بتوفير القيادة التربوية المؤهلة لذلك في المجال التعليمي أو التدريبي أو الترويحي.

وإذا كانت الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعية ولذلك فإن محور الإدارة العامة هو العنصر البشري وبالتالي التربية البدنية أو الرياضية محورها العنصر البشري، فعلم التربية البدنية أو الرياضية وعلم الإدارة يتفقان على أنهما يركزان على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، ولذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية والرياضية سوف يتحقق الهدف الأصيل لممارسة الأنشطة الرياضية وهو إعداد الإنسان تربويا بصفة شاملة ومتكاملة.

وإذا كانت التربية البدنية أو الرياضية تتعامل مع السلوك الإنساني فإن الإدارة هي التي تخطط وتنظم وتوجه وتنسق وتراقب وتقوم بهذا السلوك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

من هذا المنطلق جاء استخدام علم الإدارة لتطبيقه في التربية البدنية أو الرياضية وذلك في مجالات مختلفة وأساسية ركزت عليها كليات التربية الرياضية وهي مجال التعليم بمراحله المختلفة، مجال التدريب الرياضي لجميع

الألعاب الفردية والجماعية بصفة عامة ومحليا ودوليا وفي مجالات إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة محليا ودوليا. (إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي 2003، ص82)

من أهم روافد علم الإدارة العلاقات الاجتماعية، حيث تمثل هذه العلاقات انعكاسا للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

تطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا مما يحدث تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فإن التأريخ لتطور الفكر الإداري في المجال الرياضي خاصة بالوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمدعين وهواة العمل التطوعي شكلا والإلزامي موضوعا، من أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطوير، وإذا أما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي فسوف نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة. (طلعت حسام الدين، 1997، ص19)

8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات و الجوانب المشبعة و التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، فالنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة و تكمن أهمية الإدارة في المجال الرياضي في بعض النقاط منها أن المجال الرياضي يتميز عن سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل و الممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب و خلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه .

وعليه فمجال التربية البدنية الرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد و ترتبط أهدافه بالأهداف التربوية إلى حد كبير حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد و حتى

تتمكن التربية البدنية و الرياضية من تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها.
(طلعت حسام الدين، مرجع سابق، ص 25)

9- الخصائص الرئيسية للإدارة :

تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها :

- 1- يغلب على الإدارة طابع الدوام و الإستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي و الكفاءة الفنية و هذا إخلافا للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة . (أحمد نجم 1979، ص32.)
- 2- إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين معها و اتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه و ذلك وفقا للقوانين المعمول بها و الإمكانيات المتوفرة .
(James Wfaslim.1979, p18)
- 3- إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل و المساواة.
- 4- إن الإدارة مكتملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة و رجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد .
- 5- إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهد جماعي لتحقيق أهداف عامة ومشتركة .
- 6- إن الإدارة نشاط إنساني هادف ، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف والمهام .
- 7- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معنية من المعرفة و المهارة وإذا كانت الإدارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة.
- صحيح أن كثيرا من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة و المهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر وهو أن يدير بفعالية .
- والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة . (عبد السلام أبو قحف، 2002، ص15-17)
- 8- تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.
- 9- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات والمهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في :
التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة واتخاذ القرار و.....إلخ.

- 10- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر إستمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى إشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع.
- 11- تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية والتنسيق بين المسؤولين الإداريين. (إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1980، ص19، 18)

10- المبادئ الأساسية في الإدارة:

- مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة مهما كانت متوازنة وذلك لضمان الاستقرار والنمو المناسب وتكون عملية التوازن على عاتق الرئيس الإداري الذي لا بد أن يحفظ التوازن داخل المؤسسة وذلك بتنسيق جهوده مع جهود الأفراد.

- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص إلى تكوين الخبرة العملية، تطبيق مبدأ التخصص تطبيقا شاملا في مختلف نواحي ونشاطات الإدارة.

- مبدأ الحوافز المادية:

هذه المكافآت التي تؤدي بدورها إلى تحفيز العامل للقيام بنشاطه بكفاءة جيدة وذلك مقابل تقديم مكافأة مباشرة بعد تأديته لعمله.

- مبدأ السلطة والمسؤولية:

السلطة توحى إلى أن صاحبها يكون مسؤولا، فإن خولت المسؤولية لشخص معين فيجب أن يزود بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص في ميدان عملهم وتوجيه جهودهم للوصول إلى الهدف.

- مبدأ العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تؤثر سلبا أو إيجابا على نجاح الوظائف الإدارية حيث تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون.

11- مفهوم الإدارة الرياضية:

لقد تعددت مفاهيم و مهام الإدارة الرياضية حيث يتناول العديد من الباحثين مختلف المفاهيم ويتجه بنا هذا إلى تحديد مفاهيم عن الإدارة بصفة عامة حيث يعرفها مفتي إبراهيم عماد حيث ويمكن تعريفها بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولين ومن كل هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك

العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمرا مبكرا ومتبادلا بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يمكن أن تعرف الإدارة بأنها >> توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها << (مفتي إبراهيم عماد ، 1999 ، ص18)

ويكون هذا وفقا لبرامج وخطط مستمرة تشغلها جملة من الأسئلة وتستخدم جملة من الموارد المتاحة وذلك عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى فعالية في تطبيقات الإدارة الرياضية وبالتالي فإن العنصر الرئيسي في الوظائف الإدارية هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من خلال مجموعة العلاقات والاتصالات المتاحة للأفراد.

12- مجالات الإدارة في الرياضة:

تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق ثلاث مجالات رئيسية: البرامج، الإمكانيات والعاملين، حيث تعتبر هذه المجالات المتداخلة والتي تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها فتعمل الإدارة الرياضية على برجة خططها وأهدافها على حساب الإمكانيات المتوفرة لها وعلى عدد وكفاءة عاملها وكل هذا لتحقيق أهدافها المسطرة بنجاح.

ونجد أن الإدارة الرياضية تهتم بالعنصر البشري وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها فنجد أن الإداري يعمل مع الموظف العادي وفق لغة ثابتة عندما يتحدث كل عنصر بشري داخل هيئة بهذه اللغة ويعرف قواعدها ويتكامل بأسلوبها يكتمل التجانس داخل مجلس الإدارة واللجان وقطاعات العمل سواء في مجموعات العمل التي تظم كلا على حده أو فرق عمل تظم عناصر من كل وحدة، إن لغة الإدارة التي تعنيها هي >> علم الإدارة بعناصر مختلفة وتطبيقاتها في الميدان الرياضي تزود بها كل العناصر البشرية الموجودة في الهيئات مهما كان موقفها ومهما كان مجالها المهني << ، (عصام بدوي وآخرون ، 1991 ، مصر، ص34)

ومع كل هذا فإن مجالات الإدارة وتطبيقاتها هي نفسها المجالات في جميع الإدارات الأخرى.

13 - التخطيط :

يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها منها، و يعرف الشافعي التخطيط بأنه : عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف. (الشافعي، 2003، صفحة 16)

1-13 - أنواع التخطيط :

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

- حسب الأهداف:

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم. (الريعي، 2011 ص53)

- حسب السياسات :

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة. (نفس المرجع ص54)

- حسب الإجراءات:

هي نوع من الخطط تحددها مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل. (حنقي و عبد السلام ابو فحف ، 1993، صفحة 347)

13-2 - مراحل التخطيط :

هنالك مراحل محددة لعملية و هي :

أولا : تحديد الأهداف :

إن تحديد الأهداف المطلوبة من المؤسسة أو البرنامج أو النشاط هو من أهم مقومات التخطيط . و قد تم تعريف الأهداف بأنها النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي .

ثانيا : جمع المعلومات و البيانات و تحليلها :

المرحلة من مراحل التخطيط هي جمعها للبيانات الخاصة بالمشروع أو بالنشاط و تحليلها جيدا .

ثالثا : رسم السياسات التي تحدد تصرفات العاملين :

السياسات هي المبادئ و الأساليب التي تحكم تصرفات العاملين بالمؤسسة أو بالبرنامج ; فهي المبادئ العامة التي تحكم إتخاذ القرارات الخاصة بالبرنامج أو المشروع و هي تتبع تحديد الأهداف فالأهداف توضح ما هو مطلوب بلوغه .

رابعا : وضع الخطط البديلة :

إذا كانت عمية التخطيط قد بدأت بتحديد أهداف المنشأة و جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بهذه الأهداف و تحليلها ; و كذلك رسم السياسات التي توضح الكيفية التي يتم بها تحقيق الأهداف .

خامسا : إختيار الخطة :

بعد تحديد الأهداف و جمع البيانات و تحليلها يتم تحديد الموارد البشرية و المادية المطلوبة كالمدرين و الاعبين و الصلات و الأجهزة و الأدوات و الإمكانيات الأخرى المطلوبة جميعها . (نفس المرجع ص 55)

14- التنظيم :**14-1- مفهوم التنظيم :**

كثرت آراء العلماء حول مفهوم التنظيم فمنهم من يرى أن التنظيم هو مرحلة تحديد الواجبات و تقسيمها إلى أجزاء ثم إسنادها لأفراد من أجل تنفيذها ومنهم من يرى أن التنظيم عبارة عن منظمة تحتوي على مجموعة من الأفراد لهم مصالحهم ودوافعهم ومنهم يقول أن التنظيم هو نظام يحوي على مجموعة من الإجراءات ذات علاقة ببعضها البعض و يجب التعامل مع هذه الإجراءات ككل و يسمى هذا بالاتجاه الفكري أو نظرية التنظيم .
وبغض النظر عن الأقوال السابقة نرى أن التنظيم أحد أهم عناصر الإدارة فبدونه تفقد الكثير و تصبح عملية عاجزة غير قادرة على السير في الطريق بالسرعة والأهمية المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعموما

التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم. (عبد الحميد شرف، 1998، ص 15-17-14)

14-2- تعريف التنظيم :

تعددت تعاريف التنظيم من علماء الإدارة ونذكر منها:

يقول "هنري فايول" >> هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض <<. (نفس المرجع السابق)

يعرفه "كوتزروا وزنل" >> أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتسويق <<. (اعصام بدوي وآخرون مرجع سابق، ص 29). كما يعرفه "رولف دافيز" >> أنه تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني <<. (عبد الحميد شرف، نفس المرجع السابق)

كما عرفه "ليندال إيرويك" >> هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن إسنادها للأشخاص <<. (عبد الحميد شرف، نفس المرجع السابق)

- ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا القول أن التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم. (عبد الحميد شرف، نفس المرجع السابق)

14-3- أسس وأشكال التنظيم :

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد بعضهم مع بعض والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك، ليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل أنواع التنظيم ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي على النحو:

-أساس جغرافي: بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين

وحدة تنفيذية وهذه الأخيرة مع غيرها من المناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

- **أساس الغرض الرئيسي:** يبين هذا التنظيم على أساس السلطة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة، فتنظيم الإدارة العامة للإستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلطة المستوردة، وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس نوعية التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الإجتماعي، إدارة الأسر وإدارة النشاط الشعبي.

- **أساس وظيفي:** يعني تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متغيرة تمثله وحده مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان والبيع. (إبراهيم محمود عبد المقصود ومحمد الشافعي،، 2003، ص(13.12).)

14-4- مميزات التنظيم :

التنظيم غني عن تعريف مزاياه ولكن ترابط الموضوع يفرض علينا أن نتطرق إلى مزايا التنظيم ومزاياه عديدة وكثيرة ومن أهم النقاط التي تبرز مزايا التنظيم ما يلي:

- التنسيق و تحديد الأعمال.
- تحديد العلاقات العامة بين الأفراد.
- الاستقرار النفسي لجميع الأفراد.
- محاربة الازدواجية.
- تحقيق أفضل استخدام للإمكانات. (عبد الحميد شرف، مرجع سابق، ص(42-41-27))

14-5- متطلبات التنظيم :

أي تنظيم حتى يستمر وينجح ويصبح تنظيما فعالا قادرا على تحقيق الأهداف ونادرا ما تصادفه العقبات أو يتعرض للفشل يلزم مراعاة بعض المتطلبات التي تحميه من الوقوع في غيابات المستقبل.

- **الإمكانات البشرية:**

التنظيم يقوم أساسا على أفراد لخدمة أفراد آخرين وهؤلاء الأفراد يمثلون الدعامة الرئيسية في التنظيم وبدون العنصر البشري في التنظيم يصبح جسم ساكن لا حراك فيه ويفقد بذلك التنظيم عنصر الحركة التي لها أثرها الفعال على عملية الإنجاز ونعني بالعنصر البشري هنا العنصر المتخصص المؤهل وذو الخبرة الكاملة فكلما توفرت هذه المتطلبات في العنصر البشري ساعد ذلك أن يكون التنظيم فعال ومجديا.(عبد الحميد شرف، مرجع سابق، ص(27-42-41))

- الهيكل التنظيمي المناسب:

حتى تكون عملية التنظيم مفيدة وفعالة لا بد أن تتكامل عناصرها بحيث يتماشى كل عنصر مع بقية العناصر وذلك بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وطبيعته والهدف الذي صمم من أجله.

- القانونية:

أي تنظيم لكي ينجح ويستمر ويحقق أهداف لا بد أن يكتنفه عنصر الإيمان ومن هنا يمكن القول بأنه لا يمكن لأي منشأة رياضية أن تقام أو تمارس عملها دون تشريع قانوني يحدد نشاطها وأهدافها، وإلا تعرضت للمشكلات وعدم الاستمرار.

- الموارد المالية :

ويقصد بها الجانب التحويلي للمشروع من الناحية المادية لأنه ما يقيمه التنظيم الجيد على الورق وعندما نريد تحريكه وتطبيقه على الواقع نصدم بعدم وجود موارد مالية كافية لتحقيق هذا التنظيم. (طلعة حسام الدين مرجع سابق، ص(64)).

14-6- أنوع التنظيم :

هناك نوعان للتنظيم:

14-6-1- التنظيم الرسمي :

يهتم الهيكل التكويني للمؤسسة بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد المشرع أو كما ورد بالوثيقة الرسمية ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

14-6-2- التنظيم غير الرسمي :

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات و الدوافع الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا و تنبع من احتياجات العاملين بالمنظمة و ينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن و ليس كما يجب أن يكون رسميا كما أنه يمثل العلاقات الشخصية المتداخلة في التنظيم. (عبد الحميد شرف، ، مرجع سابق، ص(23)).

14-7- مبادئ التنظيم :

تعرض كل من "برنارد" و "فايول" و "تايلور" و آخرون للمبادئ التي يجب أن يقوم عيها التنظيم وهي متعددة نذكر منها ما يتعلق بالتنظيم في التربية الرياضية ومن هذه المبادئ:

- وحدة الهدف:

ينبغي على كل إدارة وعلى كل فرد يعمل بها معرفة الهدف المطلوب والوصول إليه حتى يساهم كل منهم بفاعلية لتحقيقه، إن وحدة الهدف تؤدي إلى وحدة الفكر وغالبا ما تؤدي وحدة الفكر إلى الإنجاز والإنجاز من أهم أهداف التنظيم.

- الكفاية: وهي تعني هنا ضرورة دراسة التنظيم الجيد والهدف منه وتحديد ما يكفي لتحقيقه بأقل قدر ممكن من التكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فالتنظيم الجيد هو أقصر الطرق للوصول إلى الهدف. (عبد الحميد شرف، مرجع سابق، ص(18-25))

- المسؤولية:

بمقتضى هذا المبدأ يعتبر المرؤوس مسؤولا أمام رئيسه عن المهام التي توكل إليه وتكون المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له تماما لأنه أينما توجد المسؤولية توجد السلطة.

- تدرج السلطة:

تعد السلطة عاملا أساسيا لممارسة العملية الإدارية، فمدير النادي على سبيل المثال لديه سلطات تمنح له من طرف مجلس إدارة النادي، هذه السلطة يعيها المدير جيدا، أي يصبح لكل فرد في التنظيم سلطاته في شكل تنابعي واضح، وتداخل السلطات وعدم وضوحها يربك العملية الإدارية والتنظيمية بأكملها.

- البساطة: يجب أن يكون التنظيم بسيطا بعيدا عن التعقيدات و يمكن إدراكه من قبل جميع الأطراف لأن معنى خصائص التنظيم الجيد أن يدرك كل فرد موقعه بسرعة و سهولة. (طلعت حسام الدين، 1997، ص(75)).

- تحديد الوظائف:

يجب تحديد الوظائف و الشروط و المواصفات اللازمة لشكل هذه الوظائف على أن يكون التحديد في كل حالة واضحا بعيدا عن المجاملة، و أن يتم التحديد على أساس نوع الأنشطة و الأعمال المتوقعة .

14-8- التنظيم في المجال الرياضي:

في مجال التربية الرياضية والبدنية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين والتنسيق بين مختلف الجهود الجماعية منعا للاحتكاك والتضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين. (عبد الحميد شرف مرجع سابق، ص(18-25))

14-9- العلاقة بين التنظيم والإدارة:

هناك علاقة بين التنظيم و الإدارة و هي علاقة عضوية مباشرة و النقاط التالية تبرز مدى العلاقة بينهما :

- **التنظيم** أحد عناصر الإدارة و من صلب مكونات العملية الإدارية و الإدارة بدون تنظيم تكون فاشلة و لن تستطيع أن تحقق أهدافها .

- **التنظيم** هو المرآة التي تعكس التخطيط و تلي متطلباته و بدون التنظيم يضل التخطيط خطوات تنفيذية لا تتحول إلى واقع .

- **التنظيم** يحقق السرعة المحسوبة في الأداء للعملية الإدارية حيث لا يوجد هناك تضاد أو ازدواجية في الأعمال بل يكون هناك سرعة في الإنجاز و بالتالي نجاح عملية الإدارة في تحقيق مهامها.(عبد الحميد شرف ، مرجع سابق، ص(18-25)

-**التنظيم** يهب الإدارة الإستقرار حيث أن كل فرد في التنظيم يعرف من هو رئيسه، و من هو مرؤوسه، و من أين يأخذ التعليقات ، وهذه الحدود الواضحة بين العاملين وتحديد العلاقات بينهم تجعل كل فرد في التنظيم يعرف ما له و ما عليه و هذا يشعر بالإستقرار، و التنظيم يجعل العملية الإدارية عملية محسوبة تتميز بالدقة و الفعالية و يساعدها على إنجاز مهامها و من خلال ما سبق نجد أن هناك علاقة طردية بين التنظيم و الإدارة فلا توجد إدارة بدون تنظيم و العكس صحيح .

15- الرقابة و المتابعة:

تعتبر الرقابة من الأنشطة الضرورية في العمل الإداري , ولها دور كبير في تحسينه و ذلك بالإشارة إلى الأمور السلبية و محاولة تصحيحها و تجاوزها , وهي متداخلة مع جميع أنواع الإدارة الأخرى إلا أنها تعتبر كنشاط لوحدها , فهناك رقابة على التخطيط و التنظيم و رقابة على العاملين و القادة من أجل إعدادهم و توجيههم في مهامهم .(محمود داوود الربيعي . 2015 ص 101-105)

15-1- مفهوم الرقابة :

__ هي الوسائل الكفيلة بالتحقيق أو التحقق من أن العمل يسير فعلا نحو تحقيق الأهداف , و أن المتحقق لا يقل عن المرسوم . (محمود داوود الربيعي .مرجع سابق)

__ هي متابعة عمليات التنفيذ لتثبيت مدى تحقق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة و الكشف من مواطن العيب و الخلل حتى يمكن تفاديها و الوصول إلى أعلى كفاءة ممكنة . (الربيعي .مرجع سابق)

• و من هذه التعاريف يمكن إعطاء مفهوم للرقابة (و هي عملية تهدف إلى تحديد نقاط الضعف و الأخطاء لمعالجتها و تصحيحها ومنع تكرار حدوثها و كذلك تحديد نقاط القوة من أجل تعزيز أهداف المنظمة و تنفيذ الخطط المرسومة بنجاح) . (الربيعي .مرجع سابق)

15-2- أنواع الرقابة :

1- الرقابة الداخلية :

وهي التي تتمثل بالرئيس أو المدير في المؤسسة أو الدائرة أي كانت درجته ثم تنتشر إلى الأسفل و لا تبقى بيد واحد فقط . فعند إنفراد الرئيس الأعلى بالرقابة فمن المستحسن وضع جهاز متخصص ملحق بمكتبه يشرف عليه مباشرة . (الربيعي .مرجع سابق)

2- الرقابة الخارجية :

وتمارس من قبل الشعب أو سلطات الدولة السياسية أو القضائية و تهتم أساسا بقانونية النشاط الإداري تماشيا مع المبادئ السياسية السائدة في الدولة .

3- الرقابة الفنية :

وهي الرقابة المتمثلة بالمهمة الموكلة أصلا للمؤسسة أو المنظمة لمتابعة أقسامها المختلفة .

4- الرقابة الإدارية :

و تنصب على تشغيل الوسائل المستخدمة للمساعدة على تحقيق المهمة الأصلية للإدارة . (نفس المرجع السابق)

15-3-أساليب الرقابة :

لقد تنوعت أساليب الرقابة و يمكن أن نذكر منها الآتي :

1- التقارير

وهي من الأساليب المهمة لتحرير سير العمل الإداري و لما يتسم به من وضوح و دقة في إعطاء الصورة الحقيقية لما يجري خلال العمل لأجل الوقوف على مدى تنفيذ البرامج (المهام) . من حيث الكم أو النوع إضافة إلى تحديد المسؤولية عن كل السلبيات التي قد طرحت مع وضع التوصيات و المقترحات . (الربيعي .مرجع سابق)

2- التفتيش :

و يعني سلامة الأعمال التي تخص الإدارة أثناء التنفيذ في مواقع العمل لمعرفة مجريات العمل و مستوى الإنجاز و تحديد السلبيات من أجل تجاوزها و قد يكون التفتيش دوريا أو بصورة مفاجئة أو وقتيا و قد يكون كليا أو جزئيا . (الربيعي .مرجع سابق)

3- الملاحظة :

و نعني به ملاحظة العاملين و طرق إدارة العمل و النتائج التي توصلوا إليها و ملاحظة الأساليب القوية و المؤثرة على سير العمل للوصول إلى الهدف لأنها ذات قيمة في التأثير على حسن سير العمل و جودته إذا ظهرت السلبيات أو الأخطاء و نقاط الضعف في مسيرة تنفيذ البرامج و وضع الحلول المناسبة لها . (الربيعي .مرجع سابق)

4- الشكاوي :

وهو أحد أساليب الرقابة لتحريك الجهاز الإداري و قد تقدم مباشرة إلى الرئيس الأعلى أو إلى مكاتب الشكاوي لدراستها و وضع الحلول لتلافي المعوقات و المشاكل المطروحة . (الربيعي .مرجع سابق)

15-4- مستلزمات نجاح عملية الرقابة :

تعتبر الرقابة من الأنشطة الهامة التي تمارسها الإدارة لتحقيق من قيام العمل على أساس الأهداف المرسومة و بأقل كلفة ممكنة و هي حلقة مهمة لإستكمال متطلبات نجاح العمل الإداري فهناك مستلزمات يجب إتباعها في هذا المجال و هي :

- 1- أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط و إحتياجاته .
- 2- أن تكون الرقابة موضوعية .
- 3- أن تكون الرقابة مرنة .
- 4- أن يعكس النظام الإداري النموذج التنظيمي .
- 5- أن تكون الرقابة إقتصادية .
- 6- على النظام الرقابي أن يكون مفهوما .
- 7- أن يبين نظام الرقابة الأعمال التصحيحية . (الربيعي .مرجع سابق)

15-5- الرقابة في العمل الرياضي :

إن الرقابة في العمل الرياضي تعد من الأنشطة المهمة جدا التي تمارس من قبل المدربين أو الإداريين و كذلك اللاعبين لتحقيق من مدى تطور مستوى إنجازهم كل في مجاله و هي ضرورية لإستكمال التكامل بين حلقات العملية التدريبية و في جميع مراحلها . (الربيعي .مرجع سابق)

16- التوجيه (الإشراف) :**16-1- مفهوم التوجيه (الإشراف) :**

إن التوجيه يعد من العناصر الأساسية في الإدارة و الذي يرمي إلى الإرتقاء بالسوى الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة أو منظمة و ذلك من خلال التقييم و التوجيه المبني على أساس التعاون والثقة المتبادلة و حسن المعاملة بعيدا عن التعسف و الإستبداد لخلق ظروف نفسية جيدة للعاملين و زيادة إنتاجهم و كفايتهم .
 و مما تقدم يمكن تحديد مفهوم التوجيه (بأنه نشاط موجه يعتمد على دراسة وضع العمل و العاملين في أي مؤسسة أو منظمة . و يهدف إلى خدمتهم من خلال إطلاق قدراتهم و رفع مستواهم الشخصي و المهني مما يحقق تطوير مؤسساتهم و تحقيق أهدافها .(الربيعي .مرجع سابق 2015 ص 132-133)

16-2- الغرض من التوجيه (الإشراف) :

- 1- مساعدة العاملين على فهم مهامهم و الإيمان بها .
- 2- أن يتسم بإبتكار و تحديد و إكتشاف أشياء جديدة و تحسين الوسائل المستعجلة .
- 3- المساعدة في وضع الخطط السليمة القائمة على أساس علمي و مناسب للموقف الذي توضع من أجله .
- 4- مساعدة العاملين على فهم أهداف عملهم و إنتقاء المناسب منه .
- 5- تقويم العمل بشكل سليم على أسس صحيحة .
- 6- إستخدام الحقائق المستقاة من الجوانب النفسية و مبادئ التوجيه و توخي الإبتعاد عن السيطرة و التسلط .
- 7- العمل على تنسيق جهود العاملين و زيادة الصلة فيما بينهم لمصلحة عملهم .
- 8- المساعدة في تطوير العاملين ذاتيا .
- 9- المساهمة في وضع البرامج و إختيار الأساليب التي تحقق الإنجاز الجيد .
- 10- متابعة ما يستجد من أمور حديثة و تعزيزها بما يخدم العاملين و المؤسسات . (نفس المرجع السابق ص 132-133)

الخلاصة:

يمكن القول في النهاية أن التسيير الإداري هو مساندة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية، .

يجب أن تكون هناك سياسة إدارية ناجحة ومدروسة. ويمكن أن نقول أن عملية التسيير الإداري هي مجموعة من العمليات المتمتجة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التوجيه .

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة

الفصل الثاني :

الخطوط الاسطرالية

تمهيد:

إن ثورة المعلومات المتلاحقة التي يشهدها عالمنا المعاصر انعكست على المجال الرياضي حيث تقوم أغلب الإدارات الرياضية بتبني خطط إستراتيجية لتحقيق أهدافها بصورة كاملة . فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية و الداخلية . و كذلك فإن الإستراتيجية تحدد لنا أسلوبنا في المنافسة من تقليل التكلفة و خلق الإبداع و التميز .

-التخطيط الإستراتيجي:**1-1- مفهوم التخطيط:**

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت وجهات النظر وتباينت الاهتمامات والمصالح, إذا انه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط, فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط وأولاً وعلى المكان والزمان ثانياً ولكن من المتفق عليه إن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين في هذا المجال, حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الاختلاف محدود بين التعارف التي يضعها جمهور الباحثين والدارسين, وإذا ما وجد اختلاف عند الباحثين فإنه غالباً ما يكون راجعاً إلى طبيعة النظرة والهدف وراء تحديد المفهوم. (المقصود, 2003, صفحة 06)

1-2- تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

مما سبق من التعارف التي عرضناها وتطرقتنا إليها يمكن أن نستخلص تعريفاً وجيزاً للتخطيط كما يلي :

التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي, والاستعداد بعناصر العمل ومواجهة معوقات التنفيذ, والعمل على تذليلها في إطار زمن محدد, والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب. (حماد, 1999, صفحة 27)

1-3- أهمية التخطيط:

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

1-3-1- مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل, فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط, وإنما عليه إن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية, والتغيرات المعتملة, والنتائج المتوافقة, وعلاقة ذلك بالأهداف.

1-3-2- التركيز على الأهداف:

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

1-3-3- الاستفاداة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

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

1-3-4- تسهيل عملية الرقابة :

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسية بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الانجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. (ابراهيم,صفحة99)

1-4- مبادئ التخطيط في التربية الرياضية :

- الواقعية:

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

- المرونة:

بمثابة التكتيك لإستراتيجية التخطيط والقصد منها البدء في مواجهة ما يطرؤ من مشكلات أو مواقف لم تكن في الحسبان التخطيطي.

- الشمول والاتزان:

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

- مراعاة الجانب الاجتماعي :

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

- التكامل:

من المسلم به إن 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 :

1-5- مراحل عملية التخطيط :

هنالك مراحل محددة لعملية التخطيط هي كفيلة بجعل التخطيط يسير في النهج الصحيح لتحقيق الهدف و كما يأتى :

أولا : تحديد الأهداف :

إن تحديد الأهداف المطلوبة من المؤسسة أو البرامج أو النشاط هو من أهم مقومات التخطيط فالأهداف هي ما يرغب القائمون على المؤسسة في الوصول إليها و لقد تم تعريف الأهداف بأنها النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي . و لتحديد الأهداف يجب :

- ✓ تحديد الإتجاه العام للمجهودات الفردية .
- ✓ تسيير التنسيق بين مجهودات الافراد و الوحدات .
- ✓ تساعد في وضع خطة متكاملة و متناسقة مع بعضها .
- ✓ تعد دافعا لكل فرد في المجموعة للعمل بواسطة ربط أهدافه بأهداف المؤسسة التي يعمل بها .
- ✓ تعد مقياسا للرقابة و تقييم الأداء العام أثناء أو بعد الإنتهاء من التنفيذ عن طريق قياس الأهداف بالنتائج التي تم الوصول إليها . و (الأهداف يجب أن تكون واقعية يمكن تحقيقها و قابلة للتغير و التعديل كما يجب أن تكون الأولوية للأهداف العامة ثم تتبعها الأهداف الخاصة لكل جزء من المشروع أو لكل خطة).

ثانيا : جمع المعلومات و البيانات و تحليلها :

تختص هذه المرحلة بجمع بيانات المشروع أو النشاط و تحليلها جيدا . فعلى سبيل المثال , عند إعداد خطة لأي إتحاد رياضي يتم تجميع بعض المعلومات الخاصة بعدد اللاعبين من المستويات المختلفة , و الأندية و الجهات التي تزاوّل النشاط , و الصالات المتوفرة و المستوى الفني للاعبين و عدد المدربين و الاجهزة و الأدوات المتوفرة و المستويات الإقليميه و القارية و العالمية , و التقارير المقدمة حول اللعبة , وأي دراسات أجريت على اللعبة .

ثالثا : رسم السياسات التي تحدد تصرفات العاملين :

السياسات هي المبادئ و الاساليب التي تحكم تصرفات العاملين بالمؤسسة أو بالبرنامج , فهي المبادئ العامة التي تحكم إتخاذ القرارات الخاصة بالبرنامج أو المشروع و هي تتبع تحديد الأهداف فالأهداف توضح ماهو مطلوب بلوغه , أما السياسات فتوضح الكيفية التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف , و كمثل لأحوال السياسات في أحد الأندية الرياضية ما يلي :

كسياسة عامة يتولى النادي تشجيع كافة أبناء المنطقة للإلتحاق في النادي مع توفير كافة وسائل قضاء أوقات فراغهم بما يعود عليهم بالمنفعة .

رابعا : وضع الخطط البديلة :

إذا كانت عملية التخطيط قد بدأت بتحديد أهداف المنشأة و جمع بيانات و المعلومات المتعلقة بهذه الأهداف و تحليلها , وكذلك رسم السياسات التي توضح كيفية التي بها تحقيق الاهداف , فإن اخطوة المنطقية التالية تصبح طرح مجموعة من البدائل التخطيطية التي تؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف المنشأة و الطبيعي أنه سيتم المفاضلة بين هذه البدائل التخطيطية في ضوء تكلفتها و العائد الذي تحققه و درجة المخاطرة التي ينطوي عليها كل بديل .

خامسا : إختيار الخطة :

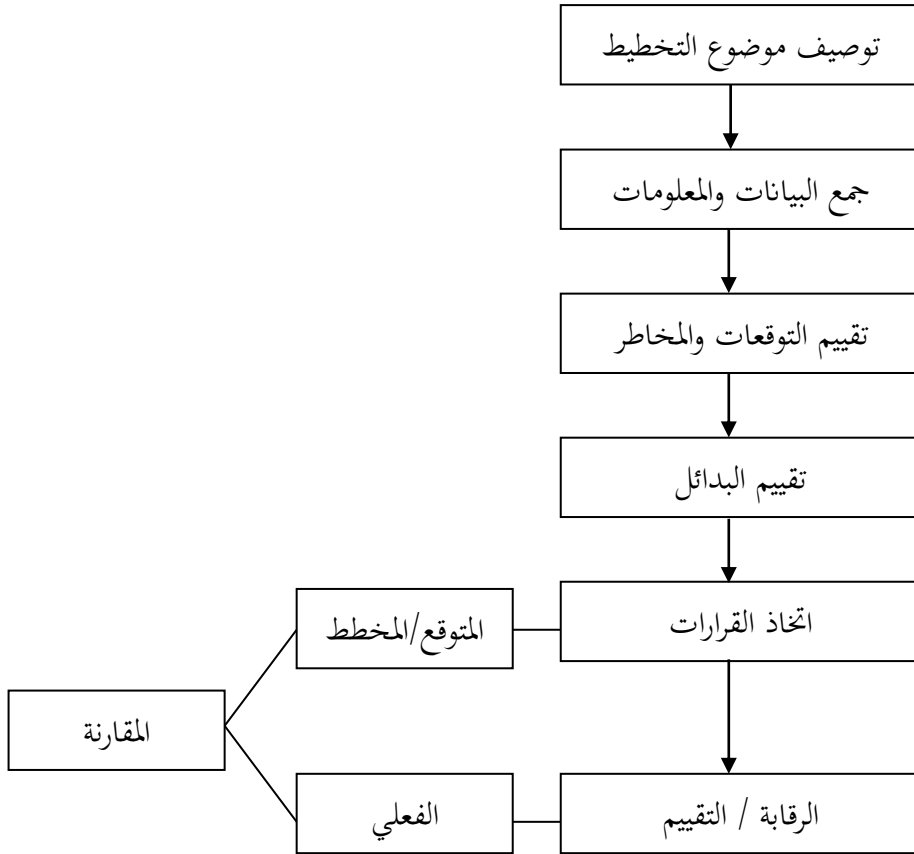
بعد تحديد الأهداف و جمع البيانات و تحليلها يتم تحديد الموارد البشرية و المادية المطلوبة كالمدرسين و الاعبين و الصالات و الأجهزة و الأدوات و الإمكانيات الأخرى المطلوبة جمعها . ثم يتم تحديد الإطار العتم لتنفيذ الخطة بعد تحديد كافة الإمكانيات البشرية و المادية المطلوبة . وترسم الخطة كيفية التنفيذ و الإجراءات التفضيلية لتنفيذ كل جزء من أجزائها ثم تحديد الأماكن و الجهات التي تنفذ بها الأنشطة المختلفة و الإحتياجات البشرية للتنفيذ و الميزانية التقديرية . بعد ذلك يتم التوقيت الزمني لكل جزء من أجزاء الخطة وفقا لما يأتي :

- الخطة طويلة المدى .
- الخطة المتوسطة المدى .
- الخطط القصيرة المدى .

سادسا : وضع الميزانية و تحديد الموارد :

بعد أن يتم تحديد المراحل السابقة جميعها و بالتسلسل يتم تحديد كيفية الوصول على الميزانية و كيفية التمويل .(محمود داوود الربيعي 2015 ص 61-62-63)

الشكل رقم 2: يمثل : مراحل عملية التخطيط.



1-6- مبادئ التخطيط :

- أن يتبع التخطيط من وحي رغبات وحاجيات المرؤوسين ومصلحة أفكارهم وأرائهم بدلا من الإملاء والتسلط.
- أن تتحقق فعالية التخطيط باشتراك المرؤوسين الذين يتأثرون مباشرة بنتائجه في رسم الخطة ,وهذا يمثل احد المبادئ الراسخة للديمقراطية.
- أن يركز التخطيط على قاعدة الحقائق الكافية.
- الخطط الأكثر فاعلية في عملية الربط بين أساليب المواجهة والأساليب للعمل مع اللجان, إذ تهيء المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدنى حد ممكن من الاعتراض والمقاومة .
- أن تتميز العملية التخطيطية بالفردية والتخصصية نظرا للتباين في المواقف.

- يتطلب التخطيط مهارة مهنية في القيادة فينبغي على المخطط أن يحدد دورة ويعاون الآخرين على تفهم هذا الدور.
- يتطلب التخطيط الاستعانة بجهود المتطوعين وغير المهتمين وتوزيع المسؤوليات بين هذه الجماعات يعتبر ضرورة مبدئية لكفاية تنفيذ البرامج.
- يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان استخدام نتائج المناقشات والمحاولات في المتابعة والتوجيه. (ابراهيم، صفحة 105)

1-7- مميزات التخطيط الجيد:

- ليس كل ما يتم تحطيه حظه في المجال الرياضي يعتبر تخطيطا فعلا ومثمرا، وإنما لابد من توفر عددا من الخصائص حتى لا يمكن أن تأتي ثماره، ويصبح تخطيطا فعلا ومن جملة هذه المميزات نذكر ما يلي :
- أن يستند التخطيط إلى الفكر الموضوعي : أن يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا ، فيما يخص الاحتياجات المهمة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها ويترتب على ذلك التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهمها بذكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.
- يجب إن يكون للخطة صفة الإثمار (الإنتاج): حيث إن الخطة ماهي إلا عملية تنبؤ ببعض التصرفات المقبلة، وإنما تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنها لأصلح ، لحل المشكلة التي تنشئ أو التي يظهر لها أن تنشئ في المستقبل ومن هنا يتضح أن القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة في التنبؤ بقدرة معقولة بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والتي تؤثر في التنظيم .
- الخطة يجب أن تكون مرنة: ومعنى المرونة هنا انه يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتوافق إشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفاعلية.
- يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار: وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لان 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 تعطي بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب أن تتولاها الأفراد والعناصر التنظيمية لأنجاز الملائم للهدف.
- يجب أن تكون الخطة خالية من الغموض : حيث يراعي عند كتابة الخطة الوضوح بالقدر الكافي لان مسؤولية التنفيذ قد نتقدم بسبب قلة الوضوح ولكي لا تؤدي التفسيرات الشفوية للخطة إلى التضارب مع الظروف الاستثنائية وبالتالي صعوبة التنفيذ .

- يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته: أنالأهمية 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 مراحل بسبب التحويل المالي . (ابراهيم,صفحة112)

2- مفهوم الإستراتيجية:

إن كلمة الإستراتيجية مستمد 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. ولذلك نجد توماس يعرفها بأنها خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها وبين هذه الرسائل و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالية و ذات كفاءة عالية .(المصري, 2015, صفحة 15)

3- التخطيط الإستراتيجي:

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

3-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التصور بشكل مثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فهو إذا :
 - كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .
 - تصور ملامح المنظمة في المستقبل .
 - رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا .
 - تخيل مجال الأعمالوالأنشطة التي تدخل في المنظمة .
- رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة فيأداء المنظمة وللتعديلات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطور وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.(العارف,2003,الصفحات08-09)

- أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل **يحدد ويميز** مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المؤسسة .
- كما يعتبر بأنه عملية تكوين الإستراتيجية بتركيزه على **الرشد والرسمية** ويصفه جيمس كرافت بالعمومية والشمولية والرشد كالآتي :
- 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 وإختيار البدائل ورسم الخطط التي تسبق الأفعال والتصرفات (حسن،صفحة162)

3-2- أهمية التخطيط الإستراتيجي :

- تتلخص أهمية التخطيط الإستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية :
- توضيحه للمستقبل و التنبؤ بالأحداث و التهيؤ لها حيث يساعد المنظمة على التحوط لمتغيراتها و إتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها .
 - يساعد المنظمة من الإستفادة المثلى من قدراتها المالية و الإقتصادية و تحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل .
 - يعزز العمل الجماعي و يكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها .
 - يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها و الصعوبات التي تواجهها و التعامل بكفاءة مع الظروف و المتغيرات بسرعة .
 - يدفع بإتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة و كيفية تحقيقها و القرارات الفاعلة لبلوغها , فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة لتعامل معها و إصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة .
 - يعمل على توسيع المنظمة لمعارفها و دراساتها و بناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها .
 - و أخيرا يساعد التخطيط الإستراتيجي على تكامل و إتساق الأنشطة الإدارية و التنفيذية في المنظمة و ذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة و متفاعلة بعيدة عن التقاطع و التضارب .(مصطفى أحمد عبد الرحمن .2015ص 41)

3-3- إجراءات التخطيط الاستراتيجي :

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 .

✓ ماذا يلائمنا أن نفعل ' أو أين يمكن أن نذهب ؟

وهذا يستدعي التحديدات والفرص الملائمة والمناسبة بدراسة المحيط .

✓ ماذا نستطيع أن نفعل أو أين نستطيع أن نذهب ؟

بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقتها .

✓ ماذا تريد أن تفعل أين تريد أن تذهب ؟

وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة .

✓ ماذا سنفعل أين سنذهب .؟

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط 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 .

Harvard business school : وهكذا ففي تصور مدرسة

فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعا من أفضل وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها .(عدوان 2001,الصفحات 67-68)

3-4- مقومات التخطيط الاستراتيجي :

هناك عدة عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل بوضع الإستراتيجيات, وهذه العناصر تعتبر كمداخلات هامة

تؤثر على فعالية التخطيط الإستراتيجي وتمثل في :

■ لا بد من وضع نظام التخطيط الاستراتيجي , ويحتوي هذا الأخير على الخطوات المتبعة في التخطيط

الاستراتيجي والمناسبة للمشروع كما تحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية ومدى الاستعانة بخبراء خارجيين ومنه نلاحظ إن النظام يجب أن يكون مرنا للغاية وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد إستراتيجية بصدها وعليه أن يخطط إستراتيجيا وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشئ وفق الظروف والإحتياج .

- دراسة رسالة وأهداف المشروع : حيث أنالأهداف العامة للمشروع وتحدد شكل المشروع في المستقبل وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه فيجب دراستها جيدا ذلك أنها قد ترشد المديرين إلى تلك الإستراتيجيات المشروع على تحقيقها لنفسه.
- دراسة سياسة 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 نقترح الظروف التي يمر بها المشروع حادة فقد يضطر إلى اختيار إستراتيجية متعارضة أو غير منسجمة جزئيا مع السياسات الموضوعية, ونحب ان نقول انه لاخيار من هذا لان الإستراتيجية تستحق هذا النفع فلا مانع من نغض النظر مؤقتا على مثل هذا التعارف.
- 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 انه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية وعليه وجب اخذ هذه الاعتبارات في الحسبان (ماهر,2000الصفحات39-40).

3-5- مزايا التخطيط الاستراتيجي :

- يؤدي تصميم أهداف وإستراتيجيات المنظمة إلى مزايا رئيسية , لاسيما إذا حسن التصميم والتطوير والتكوين فأولا ستكون المنظمة أفضل تخطيط وتنفيذ, وثانيا ستكون المنظمة ومنتجاتها على حساسية للمتغيرات البيئية المحيطة وعموما فان التخطيط الاستراتيجي يمكن إن يحقق المزايا التالية:
- لتفكير الإستراتيجي للمدير هو أساس لصنع قرارات تصرف للمستقبل إيمان تكون فاعلة موفقة أو لا تكون .
- خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية ,توفر لك معرفة أفضل للمتغيرات في كافة المؤثرات المحيطة بالمؤسسة وعلى ذلك فان التخطيط الإستراتيجي يحمي من التصرف كرد فعل لأحداث متغيرات بيئية ويساعد سيناريوهات بديلة وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الاحتمال الذي يحدث.
- يمكن أن تركز جهود فكرة جديدة وتطويرها على إشباع حاجات محددة ثم رصدها في البيئة التي تخدمها المنظمة ويتيح التخطيط الاستراتيجي تطوير أفكار جديدة لتحسين مقابله حاجات المجتمع و حسن تحديدها وتعريفها.
- التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخا فعالا للتغيير الإداري فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي القرارات سيتخذونها ,أن وقعت أحداث معينة متوقعة ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تنسجم مع أهداف المنظمة , وهذا إضافة لتحسين الإتصالات الداخلية بالمنظمة حيث يلزم متخذو القرار على كل

المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه

الأنشطة (مصطفى, 2001, الصفحات 120-125)

3-6- معوقات التخطيط الإستراتيجي :

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

✓ عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب , قد يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- إعتقاد المدير يقدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الإستراتيجي .
- إعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية .
- إعتقاد المدير انه لن يكافئ على عملية التخطيط الاستراتيجي .

✓ البيئة الخارجية مضطربة مما يعيق التخطيط قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:

- سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية ... الخ .
- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة .

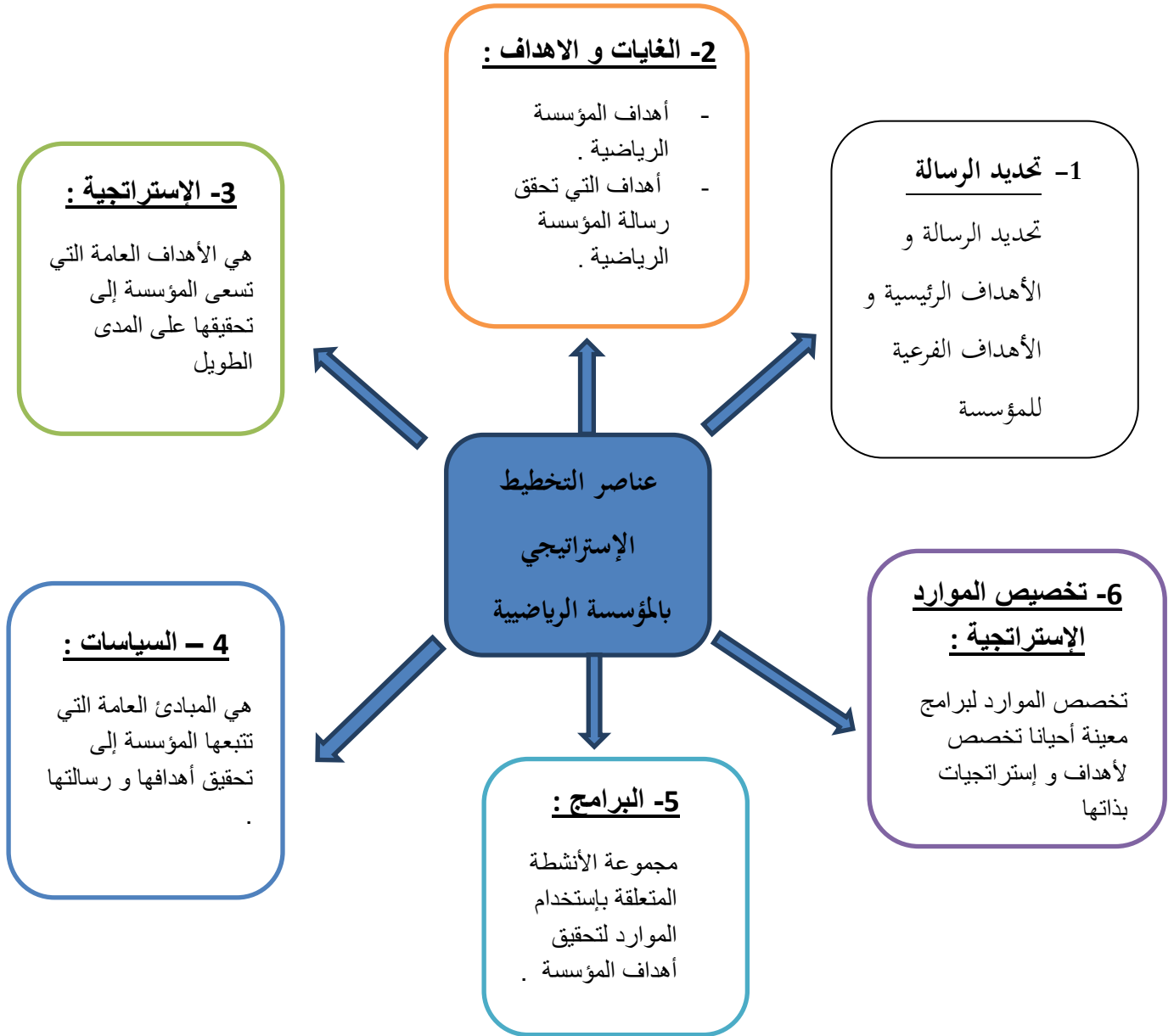
✓ مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعا سيئا في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:

1. مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرا لأهمية الفكرة .
2. وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية .
3. ضعف الموارد المتاحة وذلك بسبب :
4. صعوبة الحصول الموارد الولية .
5. صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية .
6. نقص القدرات الإدارية .

✓ التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- تستغرق المناقشات حول أهداف المنظمة وقتا طويلا من الإدارة العليا .
- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة . (العارف, 2003, الصفحات 11-12-13).

3-7- عناصر عملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الرياضية :



الشكل رقم (3) يوضح عناصر عملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الرياضية (.مرجع سابق ص 12)

❖ عناصر عملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الرياضية وتتمثل في :

✓ تحديد الرسالة :

- تحديد الرسالة و الأهداف الرئيسية و الأهداف الفرعية للمؤسسة .

✓ التحليل الداخلي :

هو تحديد الفرص و التهديدات الإستراتيجية في بيئة التشغيل للمؤسسة الرياضية .

- أوجه القصور و الضعف للمؤسسة الرياضية .
- ✓ إختيار الإستراتيجية المناسبة :
- إستراتيجية المستوى التشغيلي * الوظائف *
- إستراتيجية مستوى النشاط * الأنشطة و الخدمات الرياضية * .
- إستراتيجيات على المستوى العام.
- إستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل .
- ✓ تطبيق الإستراتيجية بالمؤسسة الرياضية .
- تصميم نظم الرقابة . وذلك بوضع أفضل وسيلة لتقييم الأداء .
- تحقيق الإنسجام بين الإستراتيجية و الهيكل و نظم الرقابة .
- تصميم الهيكل التنظيمي وذلك ب توزيع الأدوار و المسؤوليات المتعلقة بجوانب الاستراتيجية المختلفة على المديرين و الوحدات الفرعية داخل المؤسسة للأنشطة أو الخدمات الرياضية .
- ✓ إدارة التغير الإستراتيجي :
- هي عملية متكاملة لتحليل الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة الرياضية و ظروف المنافسة و الأسواق و المستفيدين و ظروف المؤسسة الداخلية لإعداد خطة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ التغذية الرجعية :
- عملية التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة
- بعد الإنتهاء من تنفيذ الإستراتيجية تترد هذه المعلومات على مستوى المؤسسة من خلال دورة التغذية . (مرجع سابق ص15)

4- الإدارة الإستراتيجية :

يذكر طوماس thomas أنها : الأنشطة و الخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن إلتقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها و إلتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و ذات كفاءة عالية في نفس الوقت . يرى جليوك glueck الإدارة الإستراتيجية أنها تعنى بإتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة و تفوقها في السوق أو سقوطها و إختفائها من السوق . (الشافعي، 2007، صفحة 22)

ومن التعريفات السابقة تحدد عناصر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الرياضية في الآتي :

- 1- الرؤية المستقبلية للمؤسسة الرياضية (رسالة المؤسسة) .
- 2- أهمية رسالة المؤسسة ارياضية في المجتمع .
- 3- وضع الأهداف الرئيسية و الغايات (الأهداف الفرعية) للمؤسسة الرياضية . (الشافعي، 2007، صفحة 23)

4-1-أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الرياضية :

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية و إتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة .
- 2- خلق التفاعل البيئي على المدى البعيد بين المؤسسة الرياضية و البيئة .
- 3- تحقيق العائد الإقتصادي و المالي للمؤسسة .
- 4- تدعيم مركز المؤسسة التنافسي .
- 5- القدرة على التغيير بالمؤسسة .
- 6- إستخدام الموارد المادية و البشرية بفاعلية بالمؤسسة . (الشافعي، 2007، صفحة 26)

خلاصة

من خلال دراستنا تطرقنا الى الكثير من النقاط التي تخص التخطيط الإستراتيجي حيث يلعب دورا مهم في الإدارة الرياضية و ذلك بسد الفجوات ان وجدت و إستغلال الفرص المتاحة و تجنب أو مواجهة التحديات . و ذلك بتدعيم نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف المناظرة و المرتبطة بكل فرصة مواتية أو تحدي مفروض

الفصل الثالث :

المسائل الرياضية

تهيد:

لا يمكن القيام بنشاط رياضي بدون المنشآت الرياضية و كذلك الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة . إن النقص في منشآت الرياضة المناسبة والملاعب هي أسباب عدم تحقيق الممارسة الجيدة حيث لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما على الأقل توفر بعض المنشآت و التي يمكن من خلالها ممارسة النشاط الرياضي بصورة طبيعية .

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.

نبذة تاريخية

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث كانوا أول من اهتم بإقامة دورات رياضية.

تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت عام 468 قبل الميلاد فقد إستمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديما مدة 5 أيام نظرا لكثرة عدد اللاعبين المشاركين من كافة المقاطعات الأخرقية . ومنذ تلك الفترة إستمر التعمير و إنشاء الملاعب الرياضية و تحديدا في عصر الحضارة الرومانية و التي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية . و في القرن الخامس قبل الميلاد في ألبيا باليونان بنية 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 يخصص 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. (عفاف ع المنعم درويش: 1998، ص59.)

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 بنائه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بوضاوي 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 وبمكنا 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:

2-1- 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 ومشتملات خاصة بما يمكن أن نوردتها فيمايلي:

- 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 وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة المخازن. (عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60).

- الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 متراً طول 27 متراً 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 وكفيتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

- 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 فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة الأولمبي (21 x 50) متراً 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.

3- الخدمات المركزية:

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

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) 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 (05-95) 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 والتنظيمات 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. (المرسوم التنفيذي رقم(91-416) :، المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر).

ويمكن تعريف المنشآت الرياضية على أنها :

ذلك المكان الجاهز بالوسائل و الإمكانيات و المخصص لممارسة الأنشطة الرياضية و تقديم الخدمات الآزمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا و مستقبلا .

4- إدارة المنشآت الرياضية:

4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانيات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار)) (د-مفتي إبراهيم حمادة 1999ص153)

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 جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به . (مفتي إبراهيم حمادة 1999ص153)

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

4-2- 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 كثيرا في المستقبل.

2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا 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 المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154).

4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

- تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).

- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.

- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

- ضرورة وضع موزع لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.

- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

5- خصائص المنشآت الرياضية:

لإعتبار المنشأة 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. : (المرسوم التنفيذي رقم(91-416) :، المؤرخ في -11-2

91الجزائر).

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 الحساب والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، الإمكانات

والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص18)

- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها، 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.

- 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.

- التجانب 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. (بوداود عبد اليمين (2006)

7- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين

الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف. (عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24).

8- 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 كاملا في غياب الإمكانيات.

- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المدرب وتساعده 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 والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.

- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

9- 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. (د- الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 51).

10- أنواع الملاعب:

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

أ- من حيث الأهداف:

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

ب- من حيث الشكل الهندسي:

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

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

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

ه- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

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

ي- من حيث الأرضية:

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

11- 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. (د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص27).

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات 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.

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.

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.

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية

الدراسة

تمهيد:

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر واقعية في الدراسة الميدانية التي من خلالها اختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته والعينة التي تم اختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

1- منهج البحث :

- المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج. (محمد أزهري السماك وآخرون ، 1980، ص42)
- ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.
- والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وتعبيرا كميا فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.
- ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها. (محمد علي محمد، 1986، ص181)

2- مجتمع البحث :

مجتمع البحث يمثل الفئة الاجتماعية التي نريد إقامة الدراسة عليها وفق منهج البحث المختار و المناسب لهذه الدراسة ، و في بحثنا هذا إشمتمل مجتمع بحثنا على مجموعة من المسيرين و الإداريين في مختلف المنشآت الرياضية بولاية بسكرة حيث مجتمع بحثنا شمل اداريي و مسيري المنشآت التالية و المتمثلة في : الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية , القاعة المتعددة الرياضات محمد الطاهر بن مهدي العالية والقاعة المتعددة الرياضات خالد محمد.

3- عينة البحث:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج الأكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وذلك لسببين:

- العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث. (خير الدين علة عويس ، 1997، ص58)

- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

3-1- ضبط أفراد العينة:

وتتكون من 30 إداري موزعين على إدارة المنشآت التالية بسكرة : الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية 10 إداريين ومسيرين ، القاعة المتعددة الرياضات محمد الطاهر بن مهدي العالية 10 إداريين ومسيرين . القاعة المتعددة الرياضات خالد محمد . 10 إداريين ومسيرين.

4- أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث في جمعه للبيانات الأدوات التالية :

4-1 الدراسة النظرية :

هي التي يصطلح عليها البيولوجرافية أو المادة العلمية النظرية حيث تتمثل في الإستعانة بالمصادر و المراجع العلمية من مكتب و مذكرات ، جرائد رسمية ، تصوص و مراسيم قانونية . كما تمت الإستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع .

4-2- الدراسة الاستطلاعية:

أجرى الباحث مقابلات شخصية مع العديد من الدكاترة و أساتذة و إداريين و مسيرين في المجال الرياضي كما زيارة بعض المنشآت الرياضية في ولاية بسكرة و مقابلة بعض المسؤولين لتعريفهم بموضوع الدراسة و أخذ آرائهم حول الدراسة و الوقوف على بعض الصعوبات المحتملة كما تلقي بعض التصائح لتفيد في تسهيل العمل و استغلال الوقت و رؤية إن كان موضوع الدراسة قابل للبحث .

4-3- الإستهيبان :

لأجل جمع البيانات الميدانية حول الموضوع قام الباحث بإختيار الاستهبان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكالتنا التي نحن بصدد البحث فيها حيث يعرفه " خير الدين علة عويس " بأنه : "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم."

4-3-1- صدق الإستهيبان :

بعد قيام الباحث بتحديد المحاور الاومة لإستمارة الإستهيبان , وذلك في ضوء الدراسة النظرية و المصادر و المراجع المتصلة بالبحث مع الإستهانة بالمختصين في الإدارة و التسيير الرياضي حيث حاول الباحث التأكد من صدق الإستهيبان و مدى تحقيقه للغرض الذي وضع من أجله , و لذلك قمنا بعرضه على مجموعة من الخبراء و الدكاترة و الأساتذة من ذوي الخبرة و الكفاءة في الإختصاص بجامعة بسكرة و ذلك بغرض إبداء الرأي في المحاور الأساسية و الفقرات المكونة لها و مدى تماثل هذه الأخيرة و المحاور المنتسبة إليه و كذلك تناسبها و موضوع البحث .

4-3-2- ثبات الإستهيبان :

الثبات يمثل العامل الثاني في الاهمية بعد في عملية تقنين الإستمارة , و هو يعني أن تكون الإستمارة على درجة عالية من الدقة و الإنفاق , حيث قام الباحث بتوزيع الإستهيبان على عينة من 30 مسير و إداري . ويعتبر الاستهبان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستهبانية واعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستهبان 16 سؤال وتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة.

4-3-3- موضوعية الإستهيبان :

الموضوعية تعني عدم تأثر الاداة بتغير المحكمين و أن الإستمارة تعني نفس النتائج مهما كان القائم بالتحكيم , إن الأداة المستخدمة في بحثنا كانت فقراتها مفهومة و سهلة و واضحة , زيادة على ذلك قام الباحث بتوزيع الإستهيبان على الأساتذة , و تبين بعد جمعها أنها خالية من التعقيدات و الصعوبة و التأويل , مفهومة لدى عامة الإداريين و المسيرين و على أساس كل ذلك نستنتج أن الإستهيبان يتميز بالموضوعية .

4-3-4- أسئلة الإستبيان :

إتسمت أسئلة الإستبيان بالوضوح و الشمول في تغطياتها لمختلف المحاور التي تشمل البحث حيث كان عددها 16 سؤالا مختلفة و موزعة على ثلاثة محاور حيث تميزت هذه الأسئلة بالتنوع و الإختلاف و شملت 3 أنواع من الأسئلة موزعة في كل محور و المتمثلة في :

- الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء أي رأي والغرض منها تفصي الحقائق مباشرة.

- الأسئلة المفتوحة:

في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أساتذة في المجتمع.

- الأسئلة الاختيارية:

هذا المبحوث يجد جدولا عريضا للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى ممكنة.

- الأسئلة النصف مفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص. (خير الدين علة عويس: مرجع سبق ذكره، ص 55.

5- مجالات البحث :

5-1- المجال المكاني:

تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في المنشآت الواقعة بولاية بسكرة و الذي يبلغ عددها 03 منشآت و المتممة في التالية:

- الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية.

- القاعة المتعددة الرياضات محمد الطاهر بن مهدي العالية .

- القاعة المتعددة الرياضات خالد محمد .

5-1- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2016 حتى نهاية شهر ماي 2016 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة 01:

من بداية جانفي حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول الإدارة الرياضية وكذا التسيير في المنشآت الرياضية.

المرحلة 02:

من شهر أبريل حتى شهر ماي 2016 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

6- المعالجة الإحصائية :

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات علي القاعدة الثلاثية وذلك للاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{العدد الكلي للعينة}}$$

ن: النسبة المئوية

العدد الكلي للعينة

ع: عدد التكرارات

$$ن = ع \cdot 100 / م$$

م: العدد الكلي للعينة

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية لنتائج المحصل

عليها

خلاصة :

إن أي بحث مهما كانت بحث مهما كانت درجته العلمية مرتبطة بشكل وثيق بالإجراءات الميدانية , لأن جوهر الدراسة يكمن في كيفية ضبط حدود البحث الرئيسية . و عليه قام الباحث من خلال هذا الفصل بوضع خطة محددة الأهداف و الغايات و بالفعل تم ذلك , فقد تم تحديد المنهج الملائم لطبيعة الباحث و يخدم مشكلة البحث الرئيسية. كما تم تحديد المجال البشري و الذي يمثل تمثيلا صادقا لمجتمع الأصل و تحديد الأدوات الآزمة لجمع البيانات و كيفية إستخدامها و الوسائل الإحصائية المناسبة و التي تساعد في عرض و تحليل النتائج بعد الإجابة عن تساؤلات إشكالية البحث .

الفصل الثاني

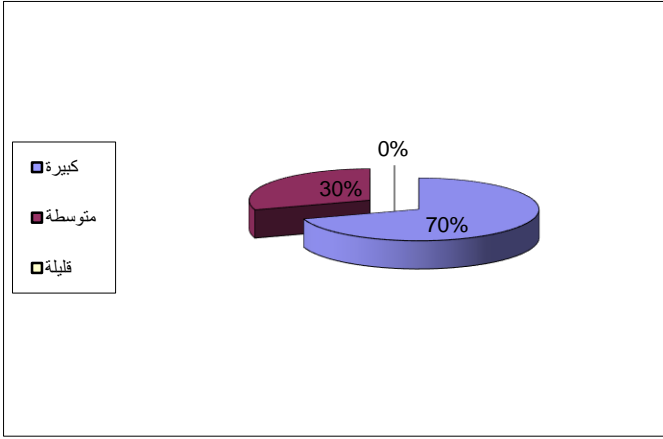
عرض و تحليل

النتائج

المحور الأول: التخطيط.

السؤال الأول: ما مدى أهمية التخطيط في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التخطيط في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.



النسبة %	التكرارات	الإجابات
70	21	كبيرة
30	09	متوسطة
00	00	قليلة
100	30	المجموع

الدائرة النسبية رقم 01

جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

عرض وتحليل النتائج:

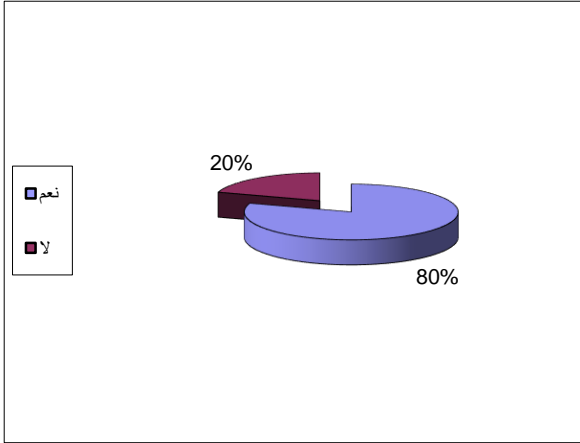
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 30% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتخطيط أهمية كبيرة في تحسين التسيير الإداري وله دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية و الذي تأكد من خلال تعريف التخطيط في الجانب النظري من الدراسة حيث : يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها منها، و التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصص كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف. (الشافعي، 2003، صفحة 16)

السؤال الثاني: هل للتخطيط أهمية في تحسين أداء الإداريين داخل المنشأة الرياضية ؟.

الغرض من السؤال: معرفة أهمية التخطيط في تحسين أداء الإداريين داخل المنشأة الرياضية.



الدائرة النسبية رقم 01

النسبة %	التكرارات	الإجابات
80	24	نعم
20	06	لا
100	30	المجموع

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

عرض وتحليل النتائج:

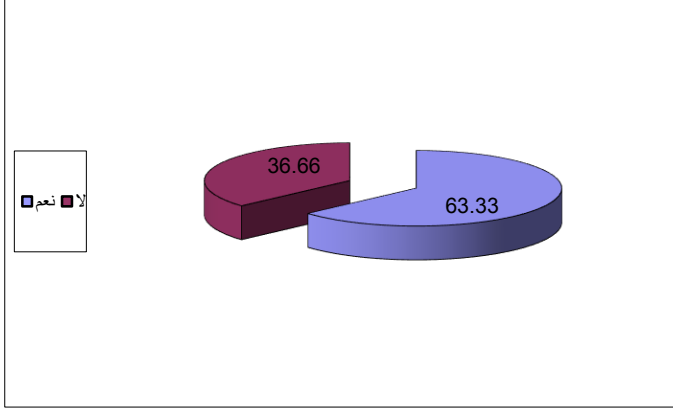
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التخطيط يساعد على تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن التخطيط لا يساعد في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التخطيط يساعد ويساهم في تحسين الأداء للإداريين داخل المنشآت الرياضية و الذي تأكد من خلال تعريف التخطيط في الجانب النظري من الدراسة حيث: يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها منها، و التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف. (الشافعي، 2003، صفحة 16)

السؤال الثالث: هل تستطيع إدارة المنشأة الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها و وضعها لحلول مسبقة ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الإدارة تتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها من ووضعها لحلول مسبقة.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	19	63.33
لا	11	36.66
المجموع	30	100

الدائرة النسبية رقم 03

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.33% من الإداريين يعتبرون أن إدارة المنشأة الرياضية تتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها ووضعها لحلول مسبقة ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.66% لا يعتبرون أن إدارة المنشأة الرياضية تتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها ووضعها لحلول مسبقة.

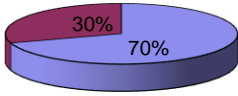
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن إدارة المنشأة الرياضية تتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها ووضعها لحلول مسبقة يساهم في تحسين التسيير الإداري و نجاح عملية التخطيط داخل المنشآت الرياضية . وهذا ما تؤكد في الجانب النظري حيث أن التخطيط هو التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي, والاستعداد بعناصر العمل ومواجهة معوقات التنفيذ , والعمل على تذليلها في إطار زمن محدد, والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب .(حماد,1999,صفحة27)

السؤال الرابع: هل تسمح إدارة المنشأة الرياضية للمرؤسين بالمشاركة في عمية صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط ؟

الغرض من السؤال: معرفة أن للمرؤسين دور في المشاركة في عمية صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط ؟

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	70
لا	09	30
المجموع	30	100



الدائرة النسبية رقم 04

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يعتبرون أن للمرؤسين دور بالمشاركة في عمية صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 30% لا يعتبرون أن للمرؤسين دور بالمشاركة في عمية صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط ؟

الاستنتاج:

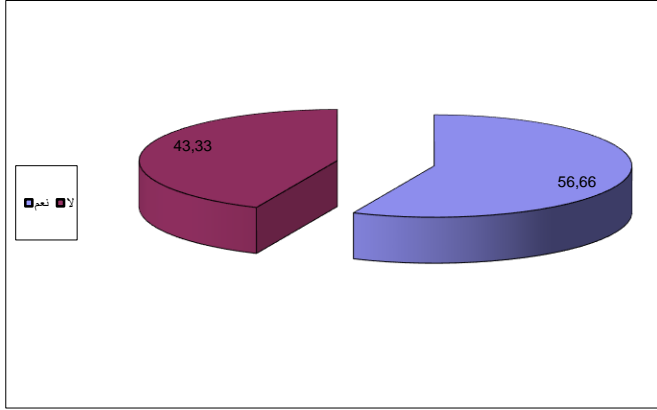
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن للمرؤسين دور بالمشاركة في عمية صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط و المساهمة في نجاح تحقيق أهداف المنشآت الرياضية وهذا ما يتأكد في الجانب النظري من خلال دراسة مبادئ التخطيط و المتمثلة في :

■ أن يتبع التخطيط من وحي رغبات وحاجيات المرؤسين ومصلحة أفكارهم وأرائهم بدلا من الإملاء والتسلط.

■ أن تتحقق فعالية التخطيط باشتراك المرؤسين الذين يتأثرون مباشرة بنتائجه في رسم الخطة , وهذا يمثل احد المبادئ الراسخة للديمقراطية.

السؤال الخامس: هل تحديد الأهداف والبرامج يؤدي إلى تحسين التسيير الإداري في المنشأة؟.

الغرض من السؤال: معرفة البرامج المؤدية إلى تحسين التسيير الإداري داخل المنشأة.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	17	56.66
لا	13	43.33
المجموع	30	100

الدائرة النسبية رقم 05

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 56.66% من الإداريين يعتبرون أن تحديد الأهداف و البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير الإداري داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 43.33% يعتبرون أن تحديد البرامج لا يؤدي إلى تحسين التسيير الإداري في المنشأة.

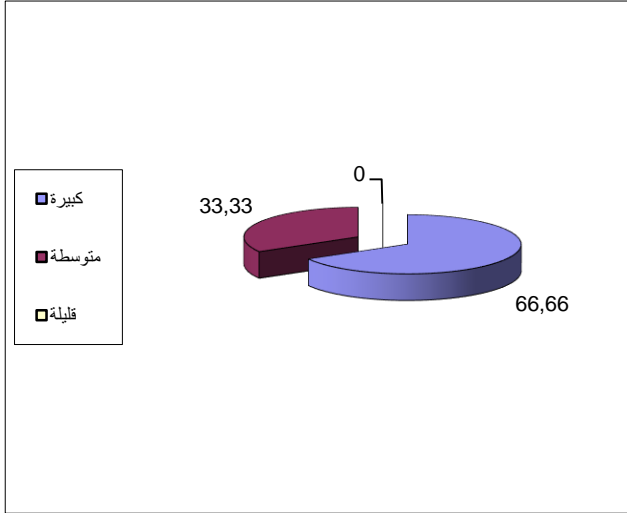
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد الأهداف و البرامج يعد أمراً مهماً في تحسين التسيير الإداري داخل المنشأة وهذا ما تأكد من خلال الجانب النظري حيث أن تحديد الأهداف المطلوبة من المؤسسة أو البرامج أو النشاط هو من أهم مقومات التخطيط فالأهداف هي ما يرغب القائمون على المؤسسة في الوصول إليها و لقد تم تعريف الأهداف بأنها النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي .

المحور الثاني: التنظيم.

السؤال الأول: ما مدى أهمية التنظيم في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال: مدى أهمية التنظيم في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
كبيرة	20	66.66
متوسطة	10	33.33
قليلة	00	00
المجموع	30	100

جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول. الدائرة النسبية رقم 01:

عرض وتحليل النتائج:

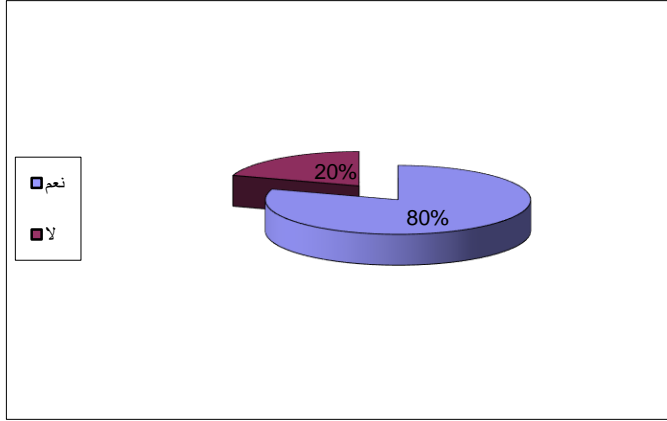
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 66.66% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم له أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 33.33% يعتبرون التخطيط ذو أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن للتنظيم أهمية كبيرة في عملية التسيير الإداري للمنشأة الرياضية. حيث تأكد من خلال الجانب النظري حيث عرفه "ليندال إيرويك" >> هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن إسنادها للأشخاص <<

السؤال الثاني: هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف أم لا.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	24	80
لا	06	20
المجموع	30	100

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني. الدائرة النسبية رقم 02

عرض وتحليل النتائج:

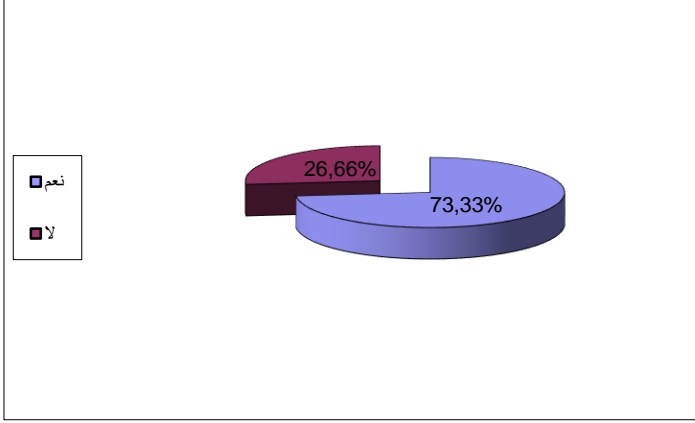
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن التنظيم لا يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف الموضوعه في المنشأة الرياضية وهذا ما يتأكد في الجانب النظري في علاقة التنظيم بالإدارة الرياضية حيث أن التنظيم أحد عناصر الإدارة و من صلب مكونات العملية الإدارية و الإدارة بدون تنظيم تكون فاشلة و لن تستطيع أن تحقق أهدافها .

السؤال الثالث: هل التنظيم يساعد على تحديد مستويات العلاقات وتحسينها؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم يساعد على تحديد مستويات العلاقات وتحسينها أم لا.



النسبة %	التكرارات	الإجابات
73.33	22	نعم
26.66	08	لا
100	30	المجموع

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث. الدائرة النسبية رقم 03

عرض وتحليل النتائج:

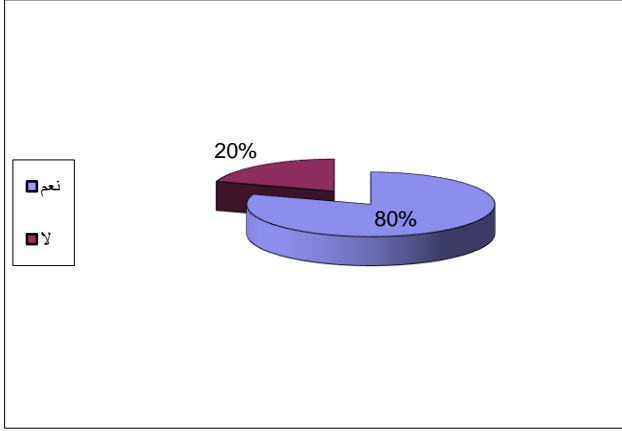
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 73.33% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم يساعد على تحديد مستويات العلاقات وتحسينها، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 26.66% يعتبرون التنظيم لا يساعد على تحديد مستويات العلاقات وتحسينها.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون التنظيم يساعد على تحديد مستويات العلاقات وتحسينها داخل المنشأة الرياضية وهذا ما يتأكد في الجانب النظري من خلال مفهوم التنظيم حيث يعرفه "رولف دافيز" >> أنه تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني". (عبد الحميد شرف، نفس المرجع السابق)

السؤال الرابع: هل التنظيم القائم في المنشأة الرياضية يساهم في تطوير النشاط الرياضي ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان التنظيم القائم في المنشأة الرياضية يساهم في تطوير النشاط الرياضي أم لا .



النسبة %	التكرارات	الإجابات
80	24	نعم
20	06	لا
100	30	المجموع

الدائرة النسبية رقم 04

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

عرض وتحليل النتائج:

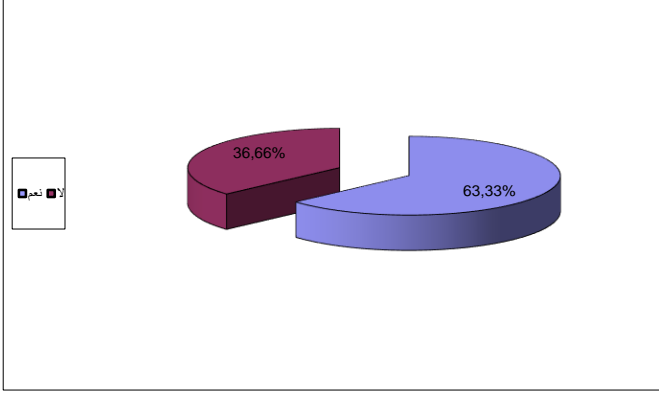
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 80% من الإداريين يعتبرون أن التنظيم القائم في المنشأة الرياضية يساهم في تطوير النشاط الرياضي ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون التنظيم القائم في المنشأة الرياضية لا يساهم في تطوير النشاط الرياضي .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التنظيم في المنشأة الرياضية يساهم في تطوير النشاط الرياضي وهذا ما يتأكد في الجانب النظري من خلال مفهوم التنظيم حيث عرفه "ليندال إيرويك" >> هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن إسنادها للأشخاص <<. (عبد الحميد شرف، نفس المرجع السابق)

السؤال الخامس: تحديد الوظائف و المسؤوليات لكل الإداريين يساهم في نجاح التنظيم في الإدارة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان تحديد الوظائف و المسؤوليات لكل الإداريين يساهم في نجاح التنظيم في الإدارة الرياضية أم لا.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	19	63.33
لا	11	36.66
المجموع	30	100

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس. الدائرة النسبية رقم 05

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.33% من الإداريين يعتبرون أن تحديد الوظائف و المسؤوليات لكل الإداريين يساهم في نجاح التنظيم في الإدارة الرياضية ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 36.33% يعتبرون أن تحديد الوظائف و المسؤوليات لكل الإداريين لا يساهم في نجاح التنظيم في الإدارة الرياضية.

الاستنتاج:

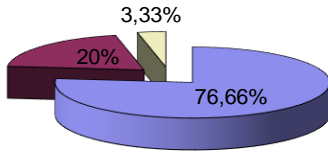
نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن تحديد الوظائف و المسؤوليات لكل الإداريين يساهم في نجاح التنظيم في الإدارة الرياضية وهذا ما تأكد في الجانب النظري من خلال مفهوم التنظيم حيث يعرفه "كوتنزوا وزنل" >> أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتسويق <<. (اعصام بدوي وآخرون مرجع سابق، ص 29)

المحور الثالث: الرقابة.

السؤال الأول: ما مدى أهمية الرقابة في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية؟.

الغرض من السؤال: معرفة مدى أهمية الرقابة في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
كبيرة	23	76.66
متوسطة	06	20
قليلة	01	3.33
المجموع	30	100



الدائرة النسبية رقم 01

جدول رقم 01: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

عرض وتحليل النتائج:

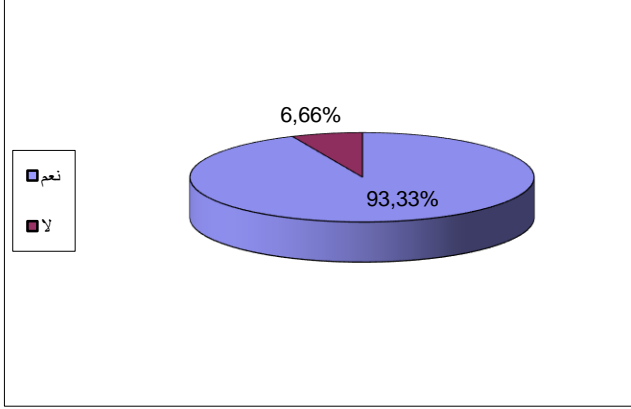
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 76.66% من الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة داخل المنشأة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن الرقابة لها أهمية متوسطة داخل المنشأة الرياضية أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 3.33% يعتبرون أن الرقابة لا أهمية لها داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يعتبرون أن الرقابة لها أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما تأكد في الجانب النظري من خلال مفهوم الرقابة حيث تعتبر الرقابة من الأنشطة الضرورية في العمل الإداري , ولها دور كبير في تحسينه و ذلك بالإشارة الى الأمور السلبية و محاولة تصحيحها و تجاوزها , وهي متداخلة مع جميع أنواع الإدارة الأخرى إلا أنها تعتبر كنشاط لوحدها , فهناك رقابة على التخطيط و التنظيم و رقابة على العاملين و القادة من أجل إعدادهم و توجيههم في مهامهم .(محمود داوود الربيعي .مرجع سابق)

السؤال الثاني: هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا.



الدائرة النسبية رقم 02

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	28	93.33
لا	02	6.66
المجموع	30	100

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

عرض وتحليل النتائج:

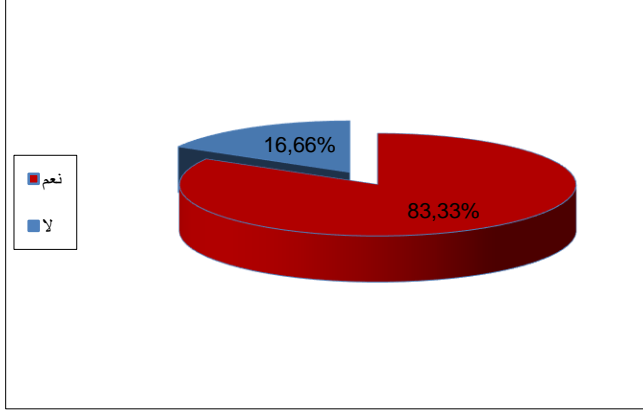
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93.33% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال داخل المنشآت الرياضية وهذا ما تأكد في الجانب النظري من خلال مفهوم الرقابة حيث أنها هي الوسائل الكفيلة بالتحقيق أو التحقق من أن العمل يسير فعلا نحو تحقيق الأهداف , و أن المتحقق لا يقل عن المرسوم

السؤال الثالث: هل مراقبة التقارير داخل المنشأة تكفي لتحقيق عملية الرقابة ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة التقارير داخل المنشأة تكفي لتحقيق عملية الرقابة أم لا .



النسبة %	التكرارات	الإجابات
16.66	05	نعم
83.33	25	لا
100	30	المجموع

الدائرة النسبية رقم 03

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

عرض وتحليل النتائج:

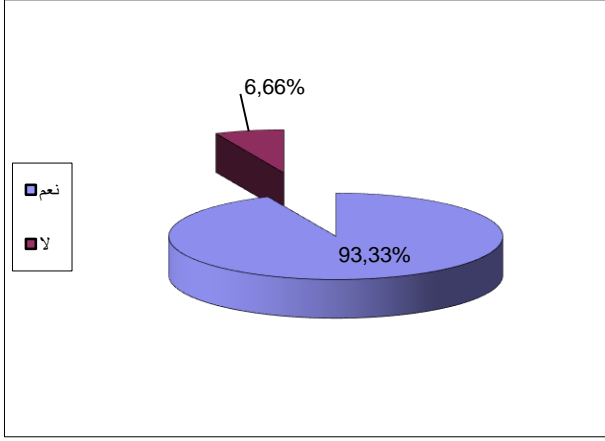
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 83.33% من الإداريين مراقبة التقارير داخل المنشأة لا تكفي لتحقيق عملية الرقابة ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 16.66% يعتبرون مراقبة التقارير داخل المنشأة تكفي لتحقيق عملية الرقابة.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون مراقبة التقارير داخل المنشأة لا تكفي لتحقيق عملية الرقابة وهذا ما تأكد في الجانب النظري من خلال أساليب الرقابة حيث تعد التقارير و التي هيمن الأساليب المهمة لتحرير سير العمل الإداري و لما يتسم به من وضوح و دقة في إعطاء الصورة الحقيقية لما يجري خلال العمل لأجل الوقوف على مدى تنفيذ البرامج (المهام) . من حيث الكم أو النوع إضافة إلى تحديد المسؤولية عن كل السلبيات التي قد طرحت مع وضع التوصيات و المقترحات . (الربيعي .مرجع سابق)

السؤال الرابع: هل تقديم الشكاوي من طرف العاملين في الإدارة له دور في تحقيق عملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان أ تقديم الشكاوي من طرف العاملين في الإدارة له دور في تحقيق عملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية أسيم لا.



الدائرة النسبية رقم 04

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	28	93.33
لا	02	6.66
المجموع	30	100

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع

عرض وتحليل النتائج:

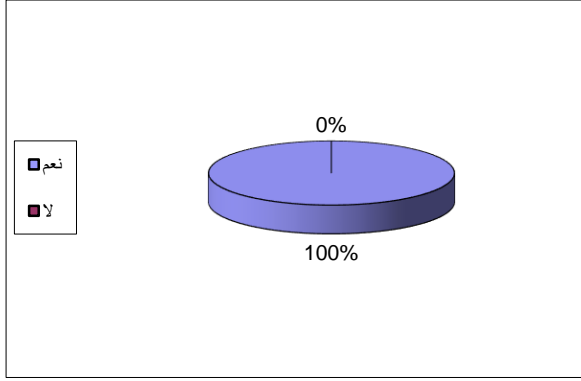
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 93.33% من الإداريين يعتبرون أن تقديم الشكاوي من طرف العاملين في الإدارة له دور في تحقيق عملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% لا يعتبرون أن تقديم الشكاوي من طرف العاملين في الإدارة له دور في تحقيق عملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون تقديم الشكاوي من طرف العاملين في الإدارة له دور في تحقيق عملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية وهذا ما تأكد في الجانب النظري من خلال أسلوب الرقابة حيث أن تقديم الشكاوي وهو أحد أساليب الرقابة لتحريك الجهاز الإداري و قد تقدم مباشرة إلى الرئيس الأعلى أو إلى مكاتب الشكاوي لدراستها ووضع الحلول لتلافي المعوقات و المشاكل المطروحة . (الربيعي .مرجع سابق)

السؤال الخامس: هل مراقبة ومتابعة عملية تنفيذ الخطط تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة أم لا.



الدائرة النسبية رقم 05

النسبة %	التكرارات	الإجابات
100	30	نعم
00	00	لا
100	30	المجموع

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

عرض وتحليل النتائج:

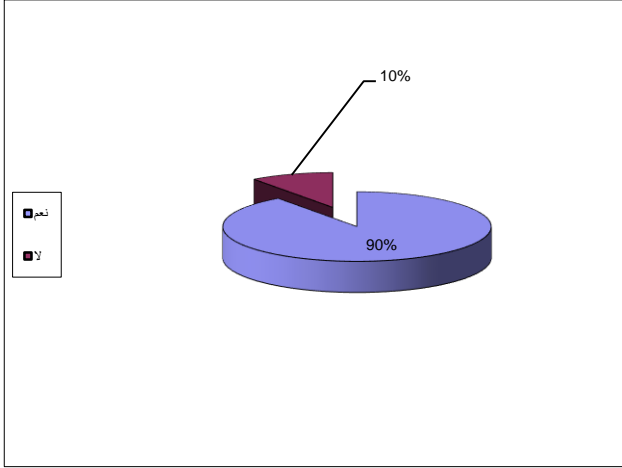
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 100% من الإداريين يعتبرون أن مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنشأة الرياضية و هذا ما تؤكد في الجانب النظري من خلال مفهوم الرقابة حيث أن الرقابة هي متابعة عمليات التنفيذ لتثبيت مدى تحقق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة و الكشف من مواطن العيب و الخلل حتى يمكن تفاديها و الوصول إلى أعلى كفاءة ممكنة . (الربيعي .مرجع سابق)

السؤال السادس: هل التفتيش يساعد على تلاشي الأخطاء و عدم التهاون و التسبب في تطبيق الخطط ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء تنفيذ الخطط أم لا .



الدائرة النسبية رقم 06

النسبة %	التكرارات	الإجابات
90	27	نعم
10	03	لا
100	30	المجموع

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإداريين يعتبرون أن التفتيش يساعد على تلاشي الأخطاء و عدم التهاون و التسبب في تطبيق الخطط ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% يعتبرون أن التفتيش يساعد على تلاشي الأخطاء و عدم التهاون و التسبب في تطبيق الخطط داخل الإدارة الرياضية .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن التفتيش يساعد على تلاشي الأخطاء و عدم التهاون و التسبب في تطبيق الخطط داخل المنشآت الرياضية وهذا ما تأكد في الجانب النظري من خلال أساليب الرقابة حيث أن التفتيش يعني سلامة الأعمال التي تخص الإدارة أثناء التنفيذ في مواقع العمل لمعرفة مجريات العمل و مستوى الإنجاز و تحديد السلبيات من أجل تجاوزها و قد يكون التفتيش دوريا أو بصورة مفاجئة أو وقتيا و قد يكون كليا أو جزئيا . (الربيعي .مرجع سابق)

الفصل الثالث :

منافسة النتائج

1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداريي بعض المنشآت الرياضية إبتداءا بالملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية و القاعة المتعددة الرياضات محمد الطاهر بن مهدي العالية و القاعة المتعددة الرياضات خالد بن محمد وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: التخطيط ودوره في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط دور في تحقيق أهداف المنشأة تبين لنا فعلا أن نسبة 68% من الإداريين و المسيرين يرون أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

- العمل على مواجهة ما يستجد مستقبلا من أحداث و تغيرات و كذلك مواجهة الشك .

- التركيز على الأهداف .

- العمل على إيجاد التنسيق في الأعمال و تطوير أساليبها .

- ضبط النفقات و الإقتصاد بها .

- العمل بمبدأ الأخذ بالرقابة .

مبادئ التخطيط:

- التخطيط هو من مسؤوليات الإدارة العليا ولكن يجب إشراك المستويات الإدارية الأخرى فيه .

- يجب أن يكون التخطيط شاملا و ليس مقتصر على جانب واحد .

- يجب أن يكون التخطيط مرنا قابلا للتعديل حسب الظروف و المتغيرات .

- يجب أن تكون المعلومات و البيانات التي يعتمد عليها التخطيط دقيقة و صحيحة . و هذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى .

مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية بمركب والمركب والمركب وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثانية "التنظيم ودوره في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم تبين لنا فعلاً أن **72.66%** من المسيرين و الإدارين يرون أن التنظيم يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية

. مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المركبات الرياضية بمركب المتعدد الرياضات بالمسيلة والمركب المتعدد الرياضات بسطيف والمركب المتعدد الرياضات ببرج بوعريبرج تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "الرقابة ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث تبين لنا فعلاً أن **89.44%** من المسيرين و الإدارين يرون أن الرقابة تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري اسايب الرقابة الإدارية والتي تشمل:

- الرقابة بواسطة التقارير .
- الرقابة بواسطة التفتيش .
- الرقابة بواسطة الملاحظة .
- الرقابة بواسطة الشكوى و هذا ما يخدم الفرضية الثالثة .

مناقشة الفرضية العامة :

انطلاقاً من النتائج السابقة و المثبتة بطرق علمية و إحصائية و المتعلقة بفرضيات البحث , حيث أن الفرضية الأولى , وهي دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية . قد تحققت و كذلك الفرضية الثانية القائلة أن للتنظيم دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية قد تحققت و كذلك بالنسبة للفرضية الثالثة و التي مفادها أن للرقابة دور في تحقيق أهداف المنشأة قد تحققت . و من هذا نستنتج أن الفرضية العامة القائلة أن للتسيير الإداري الإستراتيجي دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية قد تحققت و ذلك لتحقق كل فرضيات البحث الجزئية .

الإستنتاج العام :

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وبعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور الإدارة الرياضية في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية، واستناداً للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلاً إلى أن التخطيط يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلاً إلى أن التنظيم يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الرقابة تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنشآت وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان، فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية كيفية متابعة و ضمان سير الوظائف الإدارية و كذلك ضمان الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

خانمہ

الختامة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي يلعبها التسيير الإداري الإستراتيجي في الرياضة سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن التسيير الإداري وجميع وظائفه و كذلك التخطيط الإستراتيجي بجميع مهامه يلعبان دورا مهما ومميزا في تحقيق أهداف للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع في المستوى مما إنعكس في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

أولا: انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال التسيير وكذلك عدم تطبيق كل الوظائف الإدارية بالفاعلية المطلوبة (تخطيط التنظيم رقابة توجيهية)، مما أدى إلى ذلك مع استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية و التي تنعكس على النشاط الرياضي .

ثانيا: انعدام وجود خطط استراتيجية في العمل من خلال برامج و إحتتمالات للمشكلات و التطورات المستقبلية ويرجع ذلك عادة إلى كون الإدارة الرياضية لا تلجأ إلى استخدام إستراتيجيات و أساليب علمية حديثة و كما أن المدير أو المسير القابع في سلطة الإدارة لا يدرك أهمية التخطيط الإستراتيجي في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث.

الإفترحات

والتوصيات

الإقتراحات و التوصيات

للخروج من هذا المستوى الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الإداري إلى الأفضل لابد من الإسراع في:

- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.

- التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.

- تطبيق برنامج رقابي محكم لتفادي الوقوع في الأخطاء .

- تبني إستراتيجيات علمية حديثة لتساهم في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية بصورة كاملة .

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل

مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى

إجابات عن الأسئلة المقترحة في التسيير الإداري الإستراتيجي و دوره في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

السلامة

المراجع

- إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998
- إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980
- إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981
- إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003
- المرسوم التنفيذي رقم : (91-416)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر.
- إبراهيم محمود عبد المقصود ومحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003
- أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، 2003
- أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000
- أحمد نجم: مبادئ علم الإدارة العامة، إدارة الفكر العربي، القاهرة، 1979،
- أحمد سيد مصطفى. المدير وتحديات العولمة دار النهضة مصر 2001
- أحمد ماهر دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية 2000

المراجع

- بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة. 2006
- حسن أحمد الشافعي ، إبراهيم عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الإمكانات والمنشآت. 2003
- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية ، القاهرة ، دار الفكر العربي. 2001
- حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية ، رسالة علمية.
- كمال أميري محمد، عصام بدوي ، التطور العلمي لمفهوم الرياضة ، ط1، دارالكتاب للنشر، القاهرة، مصر 1999
- طلعت حسام الدين ، مقدمة في الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997،
- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998
- عبدالسلام أبو قحف : أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002
- عصام بدوي وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضي ، المكتبة الأكاديمية العربية ، 1991 ، مصر
- عصام بدوي ، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية ، ط1 ، مطبعة النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 2002
- محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات ، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر، 1995
- محمد فوزي حلوة ، مبادئ الإدارة ، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007

المراجع

- محمد قطب وراشد سمير عباس ،الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية ، ط 1، دارالكتاب الحديث ، مصر، 1997،
- محمود داوود الربيعي إدارة العمل الرياضي .دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ط1 2011
- مروان عبد المجيد إبراهيم ، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ،ط1 ، الدار العلمية للنشر، عمان : 2000
- مفتي إبراهيم عماد،التطبيقات الإدارية الرياضية،دارالكتاب للنشر، 1996
- مغني إبراهيم حماد تطبيقات الإدارة الرياضية ط1.مركز الكتاب للنشر .1999.
- ناديا العارف الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية الإسكندرية 2003
- ناصرنادي عدوان .الإدارة والتخطيط لإستراتيجي .ديوان المطبوعات الجامعية .2001.
- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية ،المدارس ،الجامعيات ،الاتحادات الرياضية ، الأندية مركز الكتاب للنشر،القاهرة 1999.
- عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية ،منشأة المعارف الإسكندرية، 1998،

المراجع الأجنبية :

- (James Wfaslim, public, Administration, They and patic sugled woob chiffs.N.j. frintice. Hallim.1979,

الرسائل و مذكرات التخرج :

- نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية ،فرع مالية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، دفعة 2003.



وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

معهد العلوم و التقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

لتحضير مذكرة ماستر بعنوان:

التسيير الإداري الإستراتيجي دوره في

تحقيق أهداف المنشآت الرياضية

استمارة استبيان:

قصد معرفة بعض الوظائف الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية

يطلب منك سيدي الإداري الإجابة بكل موضوعية وصراحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X)

أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا

وشكرا لكم تفهمكم ومساعدتكم لنا.

وشكرا

معلومات شخصية:

• السن:

• الجنس:

نكر أنثى

• المستوى التعليمي:

تقني سامي تعليم ثانوي

جامعي دراسات عليا

المحور الأول:

1- ما مدى أهمية التخطيط في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

2- هل للتخطيط أهمية في تحسين أداء الإداريين داخل المنشأة الرياضية؟

نعم لا

3- هل تستطيع إدارة المنشأة الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها و وضعها لحلول مسبقة؟

نعم لا

4- هل تسمح إدارة المنشأة الرياضية للمرؤسين بالمشاركة في عمية صنع القرارات الإدارية الخاصة

بعملية التخطيط؟

نعم لا

5- هل تحديد الأهداف و البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشآت الرياضية؟

نعم لا

المحور الثاني:

1- ما مدى أهمية التنظيم في تحقيق أهداف المنشآت الرياضي؟

كبيرة متوسطة قليلة

2- هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف

نعم لا

3- هل التنظيم يساعد على تحديد مستويات العلاقات وتحسينها؟

نعم لا

4- هل التنظيم القائم في المنشأة الرياضية يساهم في تطوير النشاط الرياضي؟

نعم لا

5- هل تحديد الوظائف و المسؤوليات لكل الإداريين يساهم في نجاح التنظيم في الإدارة الرياضية؟

نعم لا

المحور الثالث:

1- ما مدى أهمية الرقابة في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية؟

كبيرة متوسطة قليلة

2- هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟

نعم لا

3- هل مراقبة التقارير داخل المنشأة يكفي لتحقيق عملية الرقابة ؟

نعم لا

4- هل تقديم الشكاوي من طرف العاملين في الإدارة له دور في تحقيق عملية الرقابة داخل المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

5- هل مراقبة ومتابعة عملية تنفيذ الخطط تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم لا

6- هل التفتيش يساعد على تلاشي الأخطاء و عدم التهاون و التسبب في تطبيق الخطط ؟

نعم لا