



جامعة آكلي محند اولحاج البويرة  
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية



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

التخصص: إدارة وتسيير رياضي

الموضوع

## مكانة التخطيط في المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة

دراسة ميدانية على المركب الرياضي النصف الأولمبي بالبويرة

تحت إشراف:

إعداد الطلبة:

• د. خيرى جمال

• مبارك سيدعلي

• عبدو أنيس

السنة الدراسية: 2018/2017

## محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب-ت	إهداء
خ	قائمة الجداول
د	ملخص البحث
1	مقدمة
<b>المدخل العام: التعريف بالبحث</b>	
4	اشكالية
5	فرضيات
5	أهمية البحث
3	أهداف البحث
3	أسباب اختيار الموضوع
4	تحديد المصطلحات والمفاهيم
<b>الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث</b>	
<b>الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة</b>	
<b>المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي</b>	
9	تمهيد
10	1- مفهوم التخطيط
10	1-1- تعريف التخطيط في المجال الرياضي
10	1-2- أهمية التخطيط
11	1-3- مبادئ التخطيط في التربية الرياضية
12	1-4- مقومات التخطيط
13	1-5- خصائص التخطيط الفعال في الرياضة
14	1-6- مميزات التخطيط الجيد
15	2- الاستراتيجية
15	2-1- مفهوم الاستراتيجية
16	2-2- أهمية التخطيط الاستراتيجي
16	2-3- شروط وضع الإستراتيجية
17	3- التخطيط الاستراتيجي
17	3-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

18	3-2- إجراءات التخطيط الإستراتيجي
18	3-3- مقومات التخطيط الإستراتيجي
19	3-4- مزايا التخطيط الإستراتيجي
20	3-5- معوقات التخطيط الاستراتيجي
22	خلاصة
<b>المحور الثاني: المؤسسات والمنشآت الرياضية</b>	
24	تمهيد
25	1- المؤسسات
27	2- المنشآت الرياضية
30	3- ديوان المركب المتعدد الرياضات
37	4- خلاصة
<b>المحور الثالث: الإدارة الحديثة</b>	
39	تمهيد
40	1- تعريف الإدارة
40	2- أنواع الإدارة
40	3- مستويات الإدارة
40	4- أهداف ومهام الإدارة
41	5- وظائف الإدارة
41	6- مفهوم وتعريف الإدارة الحديثة
42	7- العمليات الأساسية في الإدارة الحديثة
42	8- أساليب الإدارة الحديثة
43	9- خصائص وسمات الإدارة الحديثة
45	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث</b>	
47	تمهيد
54	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث</b>	
<b>الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية</b>	
55	تمهيد
56	1- الدراسة الاستطلاعية
56	2- المنهج المستخدم

57	3- الوسائل الإحصائية
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
69-60	1- عرض وتحليل النتائج
69-60	2- مناقشة وتحليل النتائج
70	استنتاج عام
71	توصيات واقتراحات
73	الخاتمة
-	البيبلوغرافيا
-	الملاحق
-	استبيان
-	تسهيل المهمة
-	ملخص البحث باللغة الأجنبية

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا

العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف خيرى جمال

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث

ولا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة وموظفي وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة

إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي

إلى إخوتي

أمين، خالد وأختي رانيا

إلى من عمل معي بكدي بغية إتمام هذا العمل، إلى صديقي عبدو أنيس

إلى جميع أساتذة و طلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

و إلى كل الأصدقاء وبالخصوص "بوعزيز عبد الحق"

وشكرا

مبارك سيد علي

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى من كلله الله بالهبة و الوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل

اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لثرى ثمارا قد حان اقتطافها بعد طول انتظار

وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم في الغد و إلى الأبد " والدي العزيز "

إلى مالكي في الحياة إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني، إلى بسملة الحياة و سر الوجود،

إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... إلى أغلى الحبايب

" إلى أمي الحبيبة "

إلى أخي العزيز وأختاي الكريمتين و كل عائلتي أشكركم على مساندتكم و دعمكم طوال مشوار حياتي

إلى توم روحي و رفيقة دربي إلى صاحبة الطيب و النوايا الصادقة

" زوجتي الكريمة "

إلى جميع أصدقائي اللذين تميزوا بالعطاء و الوفاء اللذين كانوا معي في دروب هذه الحياة

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور خيرى جمال و إلى جميع الأساتذة دون استثناء.

عبددو أنيس

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
35	الهيكل الإداري لديوان المركب المتعدد الرياضات	01
36	الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات	02



قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
60	تخطيط المؤسسة لنشاطاتها	01
61	المشاكل التي تواجه التخطيط داخل المؤسسات الرياضية	02
61	مدى تقبل المركب للاستراتيجيات الجديدة	03
63	رفع مستوى النشاطات الرياضية	04
63	أهداف نشاطات المركب	05
64	تطوير التخطيط الإستراتيجي للفكر الإداري	06
65	قواعد وقوانين تنظيم سير عمل المركب	07
65	التخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية	08
66	دور المؤهل في اختيار المسؤولين	09
67	أسس اختيار اللجان المسيرة المركب	10
67	تدريب العاملين	11
68	العامل الفني للإدارة	12
68	الإدارة والتطور	13
69	مساهمات التخطيط الإستراتيجي	14
70	نوعية الإدارة	15
70	فعالية الإدارة الحديثة	16

## ملخص البحث

عنوان الدراسة: مكانة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة  
من اعداد الطالبين: مبارك سيد علي و عبدو أنيس تحت إشراف د. خيرى جمال

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة من خلال إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري، وتوسيع قاعدة الممارسين للرياضة، وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الرياضية. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

هل للتخطيط الاستراتيجي مكانة في المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة ؟  
ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية هي :

هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري في ظل الإدارة الحديثة ؟  
هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة ؟  
كما تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية العامة:

للتخطيط الاستراتيجي مكانة في المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة.  
الفرضيات الجزئية:

\*يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري في ظل الإدارة الحديثة.  
\*يمكن التخطيط الاستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة.

و أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ومن الأدوات استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت على عينة مقدارها 10 مشرفين ودامت الدراسة شهر ماي. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية ، وأهميته لتطوير الفكر الإداري لدى المسيرين، وأهميته في توسيع قاعدة الممارسين لنشاط الرياضي في ظل الإدارة الحديثة.

وأوصت الدراسة بتشجيع الطلبة والباحثين للقيام بإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة، وضرورة الاهتمام بكل من توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي، ووضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة، وضرورة توضيح اللوائح والقواعد التي تنظم أنشطة المركب للمشرفين، المـدربين، والممارسـين.



# مقدمة

لا أحد يمكنه أن يعارضنا عندما نقول بان الرياضة لعبت دورا كبيرا في تحقيق التوازن الاجتماعي عن طريق تخفيف الصراع و التنافس الاجتماعي بحيث قدمت الإنسانية مجالا شريفا و إطارا ساميا للمناقسة و الصراع النظيف و عبر تطور مختلف الرياضات كان هناك تغيير للأسس و القوانين التي قدمت في مجملها الأفضل و الأحسن للممارسة الشريفة البعيدة عن كل المزايدات إذ نجحت في هذا الدور نجاحا كبيرا ، و لكن ما يهدد تطور الرياضات في المؤسسات و الهيئات التي تتبناها أكثر من أي وقت مضى هو عدم استقرارها في هذه المؤسسات و المنظمات و راجع ذلك إلى عدم اعتقاد المديرين بالوظائف الإدارية التي يتم بها تسيير هذه المؤسسات حيث ينظر الكثير من المديرين الى الاستراتيجية بشكل يشبه الغموض و عدم الوضوح و البعض يرى أن الاستراتيجية هي خطة طويلة الأجل أو امتداد للخطة السنوية على نطاق زمني أطول. كما ينظر كثير من المديرين إلى التخطيط بمنظور محدود. حيث يعني لهم التخطيط إعداد الخطة السنوية أو ما يطلق عليه أحيانا بالموازنات التخطيطية السنوية للمشروع وهذه النظرة ليست خطأ وإنما محدودة. وينقصها الكثير لكي تكون متكاملة.

وباعتبار التخطيط وبصفة خاصة التخطيط الاستراتيجي وظيفة من وظائف الإدارة الأساسية وبالنظر للتطورات العديدة التي طرأت على الرياضة فإن التخطيط الاستراتيجي يتحمل الثقل المركزي في تقديمه للحياة الرياضية بصفة أكثر شمولية وموضوعية في ظل حتمية المصير بين التخطيط والمؤسسات الرياضية لارتباطهما العضوي توجب عليها التخلي على الأساليب الكلاسيكية حيث أن الواقع فرض عليها التجديد بتوسيع دائرة مهامها وعلى هذا الأساس وقع اختيارنا على موضوع البحث الذي يدور مضمونه حول " مكانة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة" وهذا لإيماننا بالدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي لأنه يملك في جوهره وسائل الإقناع الكفيلة لتحقيق بعدا كبيرا في ترقية وتطوير الفكر الإداري الرياضي وتوسيع قاعدة ممارسي النشاط الرياضي و انطلاقا من هذه المعطيات قسمنا بحثنا إلى قسمين قسم نظري وقسم تطبيقي

القسم النظري يحتوي على ثلاثة فصول حيث أن الأول يدور حول التخطيط الاستراتيجي و الثاني يتكلم عن الإدارة الرياضية الحديثة والثالث يدرس المؤسسات و المركبات الرياضية.

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

### الإشكالية:

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصر جد فعال في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم وبمرور الزمن تطورت وأصبح لها قوانين وأماكن مخصصة.

أما في هذا العصر فقد صار لها اهتمام نلمس هذا من خلال ما وفر لها من المنشآت الرياضية لاستقطاب كل من يرغب في تطوير مواهبه الرياضية. وتعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة لها أهداف و مهام عديدة.

لقد عرف المجال الرياضي في الآونة الأخيرة تطوراً ملحوظاً واهتماماً خاصاً من طرف الدول سواء المتقدمة أو المتخلفة فكلاهما تعطيان الاهتمام الكبير للجانب الرياضي نظراً لأهميته البالغة داخل المجتمع، فقد اعتبر من الحلول الناجعة للقضاء على مختلف المشاكل التي تعرفها الدول.

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل و الارتقاء بقدراتهم واكتسابهم 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.

والتخطيط في حد ذاته نشاط قديم وليس وليد الفكر المعاصر، فقد تطور مع تطور ذكاء الإنسان وتولدت قدرة الإنسان على التخطيط حينما تطور من مرحلة الفطرة والغريزة إلى مرحلة السلوكية الحرة والتي تكونت معها القدرات العقلية للإنسان، فاستطاع أن يدرك المرافق المتغيرة فمن أول الخلفية استخدام الإنسان هذه الخاصية في حماية نفسه من الاعتداء وإشباع دوافعه البيولوجية ورغباته النفسية، فكلما زادت خبراته كلما خطط للانتفاع بموارد الطبيعة وبأساليب أفضل وسارت خطة نفوذ إلى خطة أخرى.

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

**هل للتخطيط الاستراتيجي مكانة في المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة ؟**

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية هي:

1-هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري في ظل الإدارة الحديثة ؟

2-هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل

المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة ؟

### فرضيات الدراسة :

- الفرضية العامة:

للتخطيط الاستراتيجي مكانة في المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة.

- الفرضيات الجزئية:

- التخطيط يلعب دور كبير في تطوير المجال الرياضي.

- هناك العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرياضي.

- إمكانية المسيرين من إدراج عملية التخطيط كمنهجية عمل.

### أهمية الدراسة :

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

### - أهداف الدراسة :

\* يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري في ظل الإدارة الحديثة.

\* يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة.

\* إبراز الإيجابيات والفوائد للتخطيط الاستراتيجي.

\* إبراز دور الإدارة الحديثة في تطوير المجال الرياضي.

\* مدى مساهمة كل من لهم صلة بالتخطيط كل من موقعه وحسب مسؤولياته في تطوير المجال الرياضي .

### - أسباب اختيار موضوع البحث:

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

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

- تبيان الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الفكر الإداري.

- إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للرياضة.

- إبراز ضرورة تكييف التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات المؤسسات الرياضية.

### تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### ● المفهوم الإجرائي للتخطيط:

العملية التي يقوم بها فريق عمل , قادر وممثل للقيادة الإشرافية والتعليمية لوضع تصور لفعاليات وبرامج الإشراف التربوي وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل الإشرافي والتعليمي من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية.

ويقوم هذا المفهوم على مرتكزات أساسية هي:

✓ التخطيط ينظر له في المفهوم باعتباره عملية "process" لها عدد من المدخلات التي يتطلب عند القيام بالتخطيط ضبط منظومة العلاقة بين هذه المدخلات بما يحقق أعلى درجات الفاعلية في إنجاز المطلوب.

✓ يقوم بالتخطيط فريق عمل إشرافي مرشح من القيادة الإشرافية والتعليمية، ويمتلك القدرات الأساسية في التخطيط:

✓ رسم صورة مستقبلية للقيادة الإشرافية والتعليمية تتحقق من خلالها المواصفات العلمية للرؤية "vision".

✓ جمع البيانات اللازمة.

1) تحديد المجالات والبرامج والنشاطات. ( عبد الفتاح دياب حسين ، 1996، ص 28).

✓

#### ● مفهوم 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. ( عبد الفتاح دياب حسين ، 1996، ص 27).

#### ● المفهوم الإجرائي للإستراتيجية:

من الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة، أو سبيل العمل، وتعود إلى التعبير الإغريقي (استراتيجيوس) الذي أورده الإغريقي اوليسند في كتابه "تعليمات عسكرية للقادة" والذي قصد به "فن القائد" فعرف المفكر الألماني كارل فون كلاوزنتز الإستراتيجية بأنها استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب فحقق كلاوزنتز بهذا التعريف التواصل بين الوسائل والأهداف في نظريته إلى الإستراتيجية إلا انه جعل الإستراتيجية حكرا على ميدان القتال بوسائلها وأهدافها.



أما الفرنسي ليزيه فقد ذهب في تعريفه للإستراتيجية بكونها فن إعداد خطه الحرب وتوجيه الجيش في المناطق الحاسمة والتعرف على النقاط التي يجب تحشيد أكبر عدد من القطاعات فيها لضمان النجاح في المعركة.

مما تقدم يمكن الخروج بتعريف للإستراتيجية ينطلق من وصفها بأنها فن توظيف إمكانيات الدولة المتاحة وتهيئة بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها بأقل الكلف وأهني القدرة على التأثير الفاعل عن طريق التوظيف الرشيد للإمكانيات المتاحة للأمة سبيلاً لتحقيق أهدافها العليا بأقل الكلف وبسبب من تعدد الآراء في تفسير الإستراتيجية، نجد إن الإستراتيجية في بعض الأحيان صارت تدرك بدلالة مفاهيم أخرى مثل التعبئة، السياسة، التخطيط.

### ● مفهوم الإستراتيجية

الإستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة و مستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف. (ناصر دادي عدوان، 2001، ص 17)

### ● التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل فهو إذا:

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.
- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل .
- تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .
- رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلاً.
- تخبيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة.

### ● المفهوم الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة (بالإنجليزية: Institution) منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها، وتعرف المؤسسة أيضاً بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواء كان تعليمياً أو وظيفياً أو اجتماعياً، ومن التعريفات الأخرى للمؤسسة هي إنشاء وتأسيس مكان خاص أو عام من أجل تطبيق برنامج معين أو فكرة ما، ومن الأمثلة على ذلك مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة.

### ● مفهوم المؤسسة:

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

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

### ● المفهوم الإداري للإدارة:

الإدارة هي تقديم الخدمة للغير ، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية "minister tad" المكونة من مقطعين ، أي تقديم العون للآخرين.

كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة، كما تعني الإدارة النظام أو الانتظام ، فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان ، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكراً وتطبيقاً، وما بادت إلا بالفوضى، وهذا نقيض للإدارة لأن الإدارة تعني النظام أو الانتظام. وفي المجالات الإسلامية تعني الإدارة : الولاية أو الرعاية أو الأمانة ، وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية وأداء الواجب ، قال عليه الصلاة والسلام: كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته.

### ● مفهوم الإدارة:

تعرف الإدارة بأنها عملية تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال استغلال الموارد والعناصر المتاحة حسب منهج مُحدّد، وضمن بيئة محددة، كما تعرف بأنها عملية التخطيط والتنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتوجيه المطبقة على الموارد المالية والبشرية، من أجل تحقيق أفضل النتائج، بأقل التكاليف، وأفضل الطرق وأقصرها، والإدارة هي فرع من فروع العلوم الاجتماعية.

### الإدارة الحديثة:

الإدارة هي النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين وتعرف أيضاً بأنها توفر نوعاً من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدفينكما تعرف على أنها تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة. وتعرف الإدارة أيضاً على أنها إنجاز الأعمال أو الترتيب المناسب للنشاطات الجماعية للبشر كما تعرف الإدارة أيضاً علماً بأنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة، بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط. ومما تقدم نستطيع القول بان الإدارة هي مجموعة من النظم والمبادئ لتحقيق أهداف مرسومة ضمن خطه مستقبلية بجهود وطاقات بشرية.

الجانب النظري

# الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

### تمهيد :

لم تعد المؤسسات الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ بل إنها تقوم بالإعداد مقدماً لكافة الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة التي شغلت حيزاً في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وبينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط. ومن بين هذه المؤسسات، المؤسسات العمومية ودواوين المركبات المتعددة الرياضات. الإدارة الحديثة هي أسلوب يقوم على إدارة وتوجيه الموارد البشرية والمادية وتنظيمها في بنيات أو هيكلية ديناميكية لبلوغ نتائج وأهداف مشتركة ترضي المستفيدين من تحقيقها وتؤمن للعاملين فيها الشعور بسعادة المنفذ بإتقان.

وهو بالتالي التوظيف الأفضل للموارد البشرية والمادية لتحقيق الإنتاج الأفضل للسلع والخدمات كما ونوعاً.

## المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

### تمهيد :

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

### 1- مفهوم التخطيط:

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

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

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

## المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

- ويعرفه إبراهيم سعد الدين " هو مجموعة النشاط والترتيب والعمليات اللازمة لإعداد وإتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى , وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي أختيرت لتحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين "

- ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه " إستقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخيرات الماضي والإستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة , عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف , مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة " . (د/إبراهيم عبد المقصود: ، 2003،ص:16-17).

### 1-1 تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

مما سبق من تعاريف التي عرضناها وتطرقنا إليها يمكن أن نستخلص تعريفا وجيزا للتخطيط كما يلي :

التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي , والإستعداد بعناصر العمل , ومواجهة معوقات التنفيذ , والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد , والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب . (د/إبراهيم عبد المقصود: ، 2003،ص: 18).

### 2-1 أهمية التخطيط:

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

#### أولاً: مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير:

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

#### ثانياً : التركيز على الأهداف :

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

#### ثالثاً : الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل :

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

#### رابعاً: تسهيل عملية الرقابة:

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيته بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف . (د/ مروان عبد المجيد إبراهيم،ص:99).

### 3-1 مبادئ التخطيط في التربية الرياضية :

#### 1-3-1- الواقعية :

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

#### 2-3-1-المرونة :

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

#### 3-3-1-الشمول والاتزان:

## المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

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

### 1-3-4-مراعاة :

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

### 1-3-5-التكامل :

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

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

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

ج- أن يركز التخطيط على قاعدة الحقائق الكافية.

د- أن تتبع الخطط الأكثر فاعلية في عملية الربط بين أساليب المواجهة والأساليب للعمل مع اللجان ، إذ تهيب المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدنى حد ممكن من الإعتراض والمقاومة . (د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص: 100).

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

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

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

م- يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان إستخدام نتائج المناقشات والمحاولات في المتابعة والتوجيه. (د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص: 100).

### 1-4-4-مقومات التخطيط:

#### 1-4-1-ملائمة العوامل المؤثرة الخارجية والداخلية:

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

ب- العوامل الإجتماعية : وهي الأفراد أو المجتمع ومدى إستعداده لتقبل هذا التخطيط والتفاعل معه.

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

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

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

#### 1-4-2-المخطط الفعال:

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

المواصفات:( عبد الفتاح دياب حسين، 1996، ص:30-31).

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



## المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

ب- العلم المتخصص: لابد وأن يكون المخطط على علم كافي بالموضوع , والذي يقوم بالتخطيط له , فيعرف ما هي الأهداف الجيدة في هذا الموضوع وكيف يتم تحقيقها . (عثمان مجد غنيم،1989، ص: 40-44 .)

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

د- حسن التوقع: ويعد هذا الأمر من العناصر الأساسية للمخطط لما تتطلبه عملية التخطيط من تنبؤ وتوقع مناسب ومنطقي للمستقبل, ولا يعني هذا إطلاق توقعاته وتحقيقها ولكن التوقع المناسب للأمر قد يضع لها مؤشرات في الواقع الحالي بما يحقق فاعلية للتخطيط. ( عثمان مجد غنيم،مرجع سابق، ص: 44 .)

### 1-5 خصائص التخطيط الفعال في الرياضة :

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

- واقعية الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها أو المشروع التابع لها.
- أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للمؤسسة الرياضية.
- أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه, بمعنى شمول كافة النقاط الهامة.
- كفاية ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .
- أن يضع التخطيط في إعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا , وكذلك السير في الإجراءات .
- أن يكون التخطيط مرنا , نظرا لأن التخطيط يتعامل مع المستقبل الذي ينطوي دائما على العوامل الغير أكيدة وإحتمالات التغيير .
- ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية وكذلك التنسيق بين التخطيط.
- توفر العمق والجوهرية في التخطيط والإبتعاد عن السطحية .
- أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان .
- توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان ( الاقتصادية ) . (د/ مفتي إبراهيم،مرجع سابق، ص:28/29).

### 1-6 مميزات التخطيط الجيد:

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

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

## المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

- يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته: إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه إلى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه وبهذا يجب أن نضع أهمية فائقة للإففاق عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحلها بسبب التحويل المالي. (مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص 28).

### 2- الإستراتيجية:

#### 2-1- مفهوم الإستراتيجية:

إن كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وهي تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة لمواجهة العدو، أو الخروج من المأزق، أو لتحسين المواقع، أو انتهاز فرص ضعف العدو.

ومن الناحية اللغوية يمكن تعريف الاستراتيجية 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 وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (إسماعيل محمد السيد، 2000، ص: 26).

- كما يعرفها Alfred chandler بأنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة و اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية. (ناصر دادي عدوان، ص: 8-9).

- كما نجد لدى مدرسة Harvard و Philippe de woot أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والرامية إلى تكييف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها والقرارات الأساسية لاختيار الهيكل التنظيمي والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية. (أحمد عوض، 2001، ص: 11).

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

- ومن خلال هذه التعاريف، نجد أن هناك أبعاد رئيسية يجب أن تتضمنها لمفهوم الإستراتيجية وهي:

أ- الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وعامل القرارات.

ب- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج وأوليات التخصيص للموارد.

ج- الإستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي.

د- الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات لخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

هـ- الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية للمنظمة.

و- الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة.

#### 2-2- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية :

أ- تحقيق أفضل انجاز وذلك خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة.

ب- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجيهات واضحة للمستقبل.

ج- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال تعديلات جديدة أو إجراء التوسع في الأنشطة.

د- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.

هـ- تنظيم تدخل القرارات المالية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.

## المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

و- تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.

ز- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفوة.

### 2-3- شروط وضع الإستراتيجية:

لا نستطيع أن نفصل بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية لأن هناك إمكانية وجود استراتيجية غير ملائمة، ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة، وبالمقابل فإن استراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة، وللخروج من هذا المأزق يجب توفر الشروط التالية:

- أ- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة.
  - ب- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.
  - ج- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوي مخاطر مقبولة.
  - د- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
  - هـ- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية. (عدوان، 2001، ص18)

### 3-التخطيط الاستراتيجي:

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

### 3-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

أ- التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل فهو إذا:

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.
  - التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
  - تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
  - رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا.
  - تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة. ( العارف،2003، ص8-9)
- ب- رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة وللتعديلات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطور وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.(ماهر، 1999، ص24)
- ج- أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المؤسسة.
- د- كما يعتبر بأنه عملية تكوين الإستراتيجية بتركيزه على الرشد والرسمية ويصفه جيمس كرافت بالعمومية والشمولية والرشد كالاتي:

## المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

هـ- يؤكد كثير من الباحثين والممارسين وصف عملية الرشد والشمولية في التخطيط الاستراتيجي على أنها تركز على الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال تنمية الأهداف المنطقية وفحص و اختيار البدائل ورسم الخطط التي تسبق الأفعال والتصرفات. (حسن، ص162)

### 3-2- إجراءات التخطيط الاستراتيجي:

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

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

وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة والمناسبة بدراسة المحيط .

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

والإجابة بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقاتها.

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

وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة .

د- ماذا ستفعل ؟ أين ستذهب ؟

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات 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 .

وهكذا ففي تصور مدرسة Harvard business school فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعا من أفضل وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها. (عدوان، 2001، ص67-68)

### 3-3- مقومات التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدة عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الإستراتيجيات ، وهذه العناصر تعتبر كمدخلات هامة تؤثر على فعالية التخطيط الاستراتيجي وتتمثل فيما لي :

أ- لابد 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 أن النظام يجب أن يكون مرنا للغاية ، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد إستراتيجية بصددها ، وعليه أن يخطط إستراتيجيا ، وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشأ وفقا للظرف والاحتياج .

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

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

د- أخذ توجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان : إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم ، تعليمهم ، ومهاراتهم ، ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية ، كما أنه لا

## المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية وعليه وجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان .(ماهر،1999، ص39-40)

### 3-4- مزايا التخطيط الإستراتيجي :

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

- أ- التفكير الإستراتيجي للمدير هو أساس لصنع قرارات تصرف للمستقبل أما أن تكون فاعلة موفقة أو لا تكون.
- ب- الإستراتيجية كشاف مضيء، يحدد للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها والفرص المتوقعة لاقتناصها.
- ج- خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية ، توافر لك معرفة أفضل للمتغيرات في كافة المؤثرات المحيطة بالمؤسسة وعلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يحمي من التصرف كرد فعل لأحداث متغيرات بيئية ويساعد سيناريوهات بديلة وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الاحتمال الذي يحدث .
- د- يمكن أن تركز جهود فكرة جديدة وتطويرها على إشباع حاجات محددة ثم رصدها في البيئة التي تخدمها المنظمة ، يتيح التخطيط الإستراتيجي تطوير أفكار جديدة لتحسين مقابلة حاجات المجتمع ، حسن تحديدها وتعريفها .
- هـ- التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخا فعالا للتغيير الإداري فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي القرارات سيتخذونها ، إن وقعت إحداث معينة متوقعة ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تتسجم مع أهداف المنظمة ، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة . مصطفى،2001، ص120-125)

### 3-5- معوقات التخطيط الاستراتيجي :

- إن التخطيط الإستراتيجي ليس أمرا هينا فهناك عقبات الإستراتيجي. صعبا وفيما يلي بعض العقبات على سبيل المثال:
- أ- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في إستخدام هذا الأسلوب ، وقد يرجع ذلك إلى الأسباب
  - ب- التالية :
  - اعتقاد المدير يقدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الاستراتيجي.
  - اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية .
  - اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي .
  - ج- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يعيق التخطيط قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:
  - الخ. سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسة والاقتصادية... الخ .
  - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
  - ج- مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية :
  - مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرأ لأهمية الفكرة.
  - وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.
  - د- ضعف الموارد المتاحة مثل:
  - صعوبة الحصول على المواد الأولية .

## المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.
- نقص القدرات الإدارية.
- ه 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، ص11-12-13-21)

### خلاصة :

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

### تمهيد:

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

### 1-المؤسسات :

#### 1-1- مفهوم المؤسسة:

هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية.

والمؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة. (حمد أكرم العدلوني، 2002، ص:14).

المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني. ( عبد الرزاق بن حبيب: 2002، ص24.

#### 2-1- تصنيف المؤسسات:

## المحور الثاني: المؤسسات والمنشآت الرياضية

المؤسسات الإنتاجية: هي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى ومن أشكالها: مؤسسات النشاط الإستخراجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي.

### - المؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكالها: مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية، والخدمات القانونية الإدارية، والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، وخدمات الفندقية. علي الشراوي، مرجع سابق، ص:46.

### - المؤسسات التطوعية:

هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبدا وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو إجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى و التثبير ، مؤسسات خيرية واجتماعية ، مؤسسات الحفاظ على الطبيعة ، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة ، المؤسسات النقابية.

## 3-1 أنواع المؤسسات:

### - المؤسسة الميكانيكية:

هي مؤسسة بيروقراطية ورسمية ومركزية وهذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة و التي تعتمد على الروتين والإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران و البنوك وهذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج ودور المخططين هنا هو الدور المساعد ومحاولة تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة .

### - المؤسسة الديناميكية:

هي مؤسسة تنشأ حول المشروعات الصغيرة وتتميز بقدر كبير من المرونة وتتم فيها الرقابة بصورة لطيفة وشخصية والتخطيط فيها مكلف جدا وغير عملي ، لأن صاحب العمل يرى في التخطيط تحجima لسلطاته والسبيل الوحيد لنجاح التخطيط هنا هو إقناع الإدارة التنفيذية بأهمية تحويل الأفكار إلى برامج عمل تنفيذها .

### - المؤسسة المهنية:

هي المؤسسة التي تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية وثقة عمل مستقرة ويعمل فيها متخصصون تخدمهم إدارة تقوم على مساعدتهم لاعلى مراقبتهم ومن نماذجها المستشفيات والجامعات ، وهذه بحاجة إلى تخطيط غير تقليدي وقد يخطئ بعض الخبراء فيظنون أن هذه المؤسسات بحاجة إلى تخطيط رسمي مبرمج لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين بفعالية من خلال أساليب تقليدية .

### - المؤسسة البيروقراطية:

هي مؤسسة تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية ويكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة وهي تعمل بطريقة فوق العمل ومن أمثلتها الصناعات العالية التقنية وصناعة السينما وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الإبتكاري ولأن الإستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة ، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الإستراتيجية الملائمة . (هنري منتزبيرج ،1994، ص:55).

### - المؤسسة المتنوعة:

وهي مؤسسة أم تتفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالاستقلالية وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات



## المحور الثاني: المؤسسات والمنشآت الرياضية

القابضة وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي وتعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم .

### 2- المنشآت الرياضية:

#### 1-2 سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

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

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

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

ومن مواده ما يلي :

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

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

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها.( القانون رقم 4-

10 المؤرخ في 14 أوت 2004 )

يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا:

- لرياضة النخبة والمستوى العالي.
- للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي .
- للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين.
- لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.( القانون رقم 4-10 ، المؤرخ في 14 أوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية ).

#### 2-2 مفهوم المنشآت الرياضية:

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

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي: ( المرسوم التنفيذي: رقم 91/416، 1991).

## المحور الثاني: المؤسسات والمنشآت الرياضية

(المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية) فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين: أن تكون مفتوحة للجمهور.

أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية .

- أن تكون مفتوحة للجمهور:

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

- أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية الرياضية والترفيهية:

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

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

المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني

فيما يلي: (القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري 1993)

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

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي:

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

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

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

### 2-3 تسيير المنشأة الرياضية:

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

### 2-4 المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينيات بالإستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (لمركبات متعددة الرياضات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة

بالتقسيمات الإدارية الجديدة. أي الانتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية. (الجلسات الوطنية للرياضة، 1993).

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

## المحور الثاني: المؤسسات والمنشآت الرياضية

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، إمكانية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية. ( المادة 90 من الأمر رقم 09/95، 1995).

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

### 2-5- المراقبة والتفتيش:

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

- مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.
  - مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.
  - مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.
- وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وتهويتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات و مردودية المنشأة المالية و مردودها من حيث النشاط الرياضي. (المرسوم التنفيذي 91/416 1991).

### 3- ديوان المركب المتعدد الرياضات:

#### 3-1- مفهومه:

- بناء على تقرير وزير الشبيبة والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول:
- تحدثت تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي.» ( المرسوم رقم 117/77، 1977، ص:925).
  - دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة . (مرسوم التنفيذي رقم 05/492، مرجع سبق ذكره، ص:12).

#### 3-2- مهامه:

- تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:
- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها
  - المساعدة على نشر روح الرياضة وذلك بفتح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

#### 3-3- استعمال المركبات المتعددة الرياضات:

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

يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية:

### 1-2-3 بالنسبة للمباريات:

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

### 2-2-3 بالنسبة للتدريبات:

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

### 3-2-3 بالنسبة لتكوين الأطارات:

إذا برمجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية، تكون الأولوية للحصص التدريبية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقر ب.

### 3-3 التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات:

و ورد ذكره في الباب الثالث من المرسوم رقم 117/77 في الفصل الأول.

### 3-3-3 التنظيم الداخلي:

ينظم المكتب في أقسام ووحدات:

- أ- يعد القسم المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهيم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم.
- ب- تعد الوحدة هيكلا مكلفا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى إدارتها رئيس الوحدة.

تشتمل إدارة المكتب على قسمين:

- أ- القسم الإداري والمالي المكلف بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للمكتب.
  - ب- القسم التقني المكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح والمنشأة الرياضية التابعة للمكتب. وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية.
- يوظف المكتب مستخدمين دائمين ومستخدمين عرضيين، عدد العمال التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات 13 وتتكون إدارة المكتب من:
- مدير ديوان – القسم الإداري- القسم المالي- مجلس الإدارة. (المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص:926).

### 4 - مدير الديوان:

## المحور الثاني: المؤسسات والمنشآت الرياضية

هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام والوحدات التابعة لهذا الأخير ، وهذا الأمر يصرف الميزانية ويضع مشاريع الميزانيات والبرامج والنشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداولات مجلس الإدارة ، وله الحق في إبرام جميع الصفقات والتعاقدات والإتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل والمداولات مجلس الإدارة كما يعد في نهاية كل سنة مالية تقريراً عاماً بالنشاط يوجه إلى السلطة الوصايا .

ويعين مدير المكتب بقرار من وزير الشبيبة والرياضة ، بناء على إقتراح الوالي ويجرى إختياره من بين موظفي الدولة وممن هم في رتبة تعادل على الأقل السلم 11 والذين قاموا بمسؤوليات في ميدان التعليم والتربية الشبيبة أو الإنتعاش الرياضي .

يساعد المدير في مهامه رؤساء أقسام ورؤساء وحدات، ويجري تعيينهم بقرار من الوالي، بناء على إقتراح مدير المكتب ويقوم أيضاً بالسير السليم للمكتب بالسهر شخصياً بالإتصال ومتابعة القاعات الرياضية ، إتخاذ الإجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية والوطنية (حراسة ، مداومة ) وإعلام جهاز الأمن والحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم ملحياً ومخطط السباق وكذا المنافسات الرياضية سواء كانت دولية أو وطنية.( المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص:927).

### 5 القسم الإداري:

يوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية.

### 6 القسم المالي:

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

### 7 مجلس الإدارة:

يتشكل مجلس إدارة من:

- أ- والي الولاية، رئيساً.
- ب- المحافظ الوطني للحزب .
- ج- قائد القطاع العسكري .
- د- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية .
- هـ- المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية .
- و- المراقب المالي للولاية .
- ز- مفتش التربية البدنية والرياضة بالولاية .
- ح- ممثل إما عن قطاع الجامعة وإما عن مدير المركز الجامعي إذا كان المكتب منشأ في الولاية تشمل إما على جامعة وإما على مركز جامعي.
- ط- مدير مؤسسة مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية بالمجلس التنفيذي للولاية.
- ي- الاقتضاء ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة.
- ك- ممثل المنتخب من مستخدمي المكتب .
- ل- رؤساء الاتحادات الجهوية لألعاب القوى-كرة القدم- الملاكمة-المصارعة اليابانية والألعاب الجامعية .
- م- يشارك مدير المكتب في الأشغال مجلس الإدارة بصفة إستشارية .
- ن- تنهى وكالة الأعضاء بفقدانهم صفتهم.
- س- وفي حالة شغور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة .
- ع- يمكن لمجلس الإدارة الإستعانة بكل شخص بصفة إستشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته.

### 7-1 مداولة مجلس الإدارة:

- التنظيم الداخلي للمكتب.
- النظامين الداخلي والمالي للمكتب

## المحور الثاني: المؤسسات والمنشآت الرياضية

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

### 7-2 تنفيذ مداوالات مجلس الإدارة:

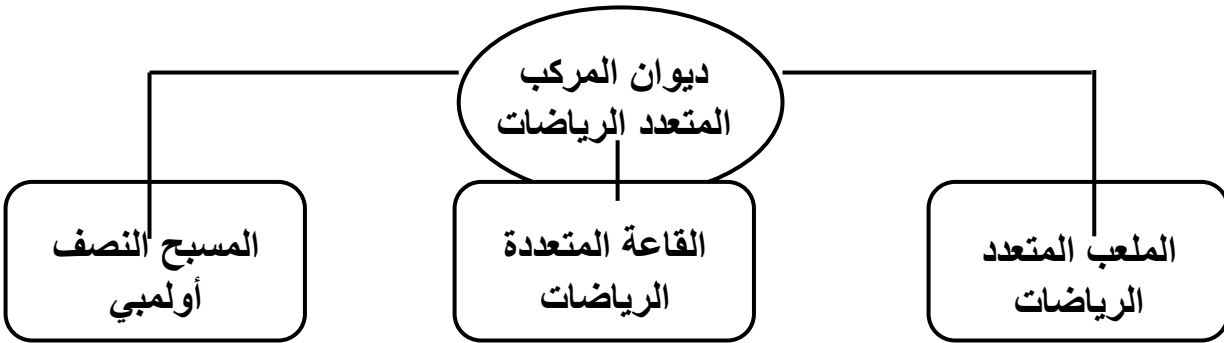
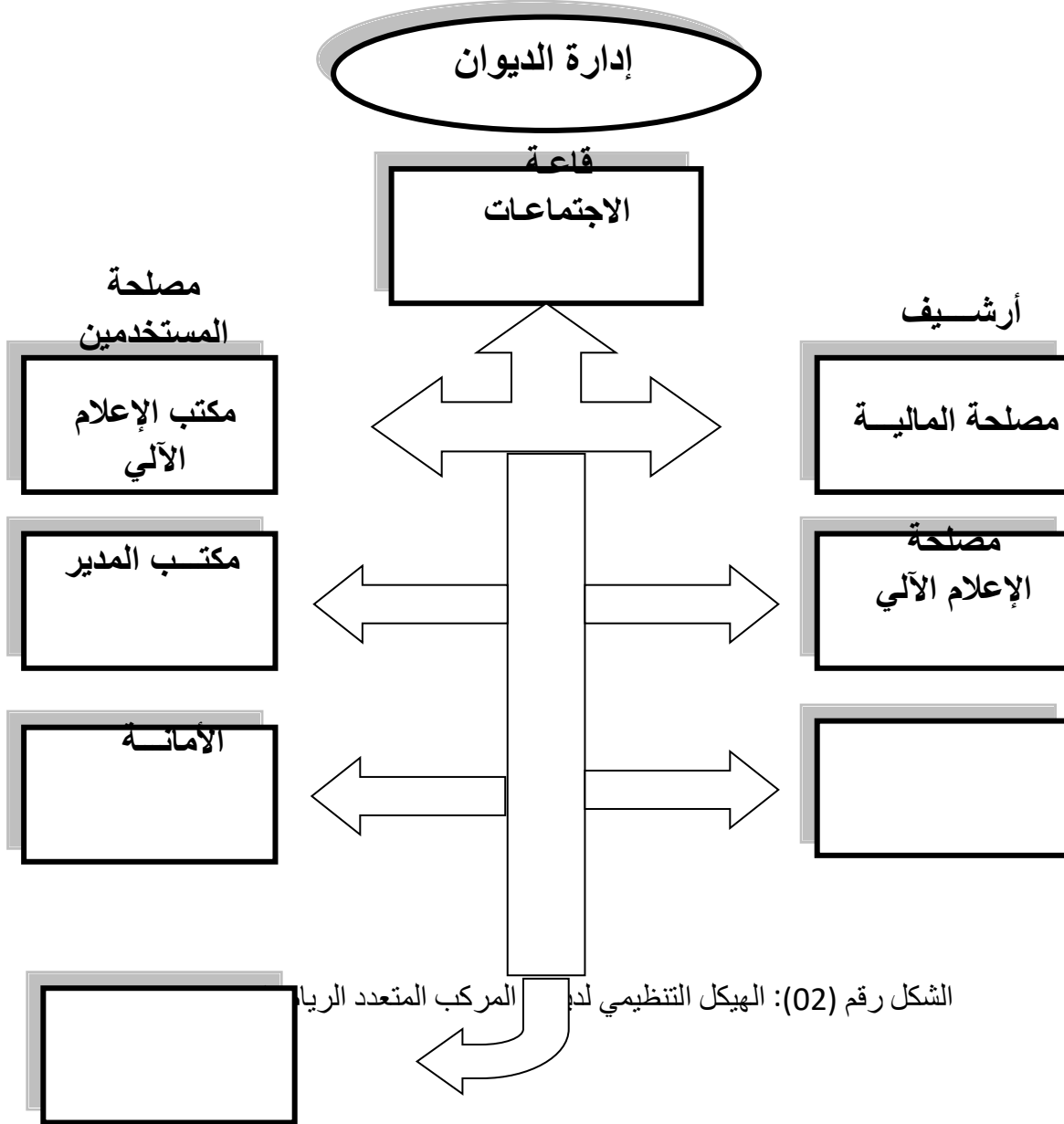
حضور الاجتماعات التابعة للمديرية الشباب والرياضة أو بالوزارة وإدارة مجموعة الأقسام والوحدات التابعة للمكتب في إطار توجيهات سلطة الوصاية ومداوالات مجلس الإدارة والتنظيم الجاري به العمل. وهو يمثل المكتب لدى القضاء في جميع أعماله المدنية ويمكنه أن يفوض إمضاءه تحت مسؤوليته وبعد مصادقة سلطة الوصاية إلى أعوان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

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

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

وبعد نهاية السنة المالية يقدم تقريرا عاما بالنشاط يوجهه إلى سلطة الوصايا.

الشكل رقم (01): الهيكل الإداري لديوان المركب المتعدد الرياضات



### خلاصة

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

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

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



### تمهيد:

الإدارة الحديثة هي أسلوب يقوم على إدارة وتوجيه الموارد البشرية والمادية وتنظيمها في بنيات أو هيكليات ديناميكية لبلوغ نتائج وأهداف مشتركة ترضي المستفيدين من تحقيقها وتؤمن للعاملين فيها الشعور بسعادة المنفذ بإتقان. وهو بالتالي التوظيف الأفضل للموارد البشرية والمادية لتحقيق الإنتاج الأفضل للسلع والخدمات كما ونوعاً.

### 1- تعريف الإدارة

تعرف الإدارة بأنها عملية تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال استغلال الموارد والعناصر المتاحة، حسب منهج مُحدّد، وضمن بيئة محددة، كما تعرف بأنها عملية التخطيط والتنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتوجيه المطبقة على الموارد المالية والبشرية، من أجل تحقيق أفضل النتائج،

بأقل التكاليف، وأفضل الطرق وأقصرها، والإدارة هي فرع من فروع العلوم الاجتماعية.

### 2- أنواع الإدارة

#### 1-2 الإدارة العامة:

تتميز بأنها تعمل خلال الظروف الاحتكارية بعدد كبير من الموظفين، حيث تقدم خدمات عامة ضخمة لا تكون غايتها الربح، وإنما تقدم الخدمات الواجبة والضرورية لأفراد المجتمع، وتلتزم بمساواة المواطنين أمام هذه الخدمات دون تمييز.

#### 2-2 إدارة الأعمال:

تتميز عن الإدارة العامة بروح التنافس الحادة، حيث إنّ الهدف الرئيسي لإدارة الأعمال تحقيق أقصى ربح مادي ممكن من خلال إدارة المشاريع الخاصة، إلا أنها مشاريع أصغر من مشاريع الإدارة العامة، كما أنّ عدد موظفيها أقل من موظفي الإدارة العامة.

### 3- مستويات الإدارة

- الإدارة العليا: تتمثل في المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة .
- الإدارة الوسطى: تتمثل بمدراء الأقسام .
- الإدارة التنفيذية: تعرف أيضاً بالإدارة التشغيلية والتي تتمثل بالمشرفين بشكل مباشر على تنفيذ الأعمال، وتطبيق السياسات على أرض الواقع.

### 4- أهداف ومهام الإدارة

- صناعة القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف طويلة وقصيرة المدى، بمشاركة الأطراف المعنية.
- بحث مدى تحقيق النتائج المحددة مسبقاً.
- تحقيق توازن بين رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
- وضع وصياغة معايير فنية عالية الجودة، بحيث تتوافق المعايير القومية مع المواصفات العالمية للمنتجات والخدمات المقدمة، ثم تحديد الإجراءات وآليات تنفيذ هذه المعايير ضمن فترات زمنية محددة.
- توفير إدارة متقدمة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم والتوجيه لمتابعة جميع هذه المراحل.
- إدارة وتوظيف التكنولوجيا في أداء الأعمال، والانتقال لاستخدام مفاهيم المنظمات الرقمية، وتقديم بعض الخدمات عن بعد.
- إدارة قسم التمويل بطرق غير تقليدية.
- إدارة آلية تقنين وتطوير النظم القانونية التي تعتبر الإطار العام، والقاعدة التفصيلية للمفاهيم الحديثة مثل: مبدأ الفصل بين السلطات، والتركيز على الشفافية في إدارة الشؤون العامة، ومتابعة حكومة الشركات، وتحقيق اللامركزية المجتمعية. ( يارا تعامرة، 2017 )

### 5- وظائف الإدارة

تقوم الإدارة بشكل عام على أربع وظائف رئيسية، وهي:

#### 1-5 التخطيط:

هو الجسر الذي يربط بين نقطة البداية ونقطة تحقيق الهدف، وذلك بالاعتماد على تحديد الهدف بشكلٍ دقيقٍ وواضح، وتحديد الموارد الموجودة في البداية، والموارد الواجب توفيرها لتحقيق الهدف، وكذلك تحليل جميع مراحل الوصول إلى الهدف وهذه الخطوة تطلب من الإداري القدرة

## المحور الثالث: الإدارة الحديثة

على التنبؤ بالمستقبل، واستشراف المستقبل، وكذلك خلق علاقات بين الأهداف والموارد المتوفرة، بالإضافة إلى وضع خططٍ بديلةٍ للجوء إليها عند فشل الخطة الأولى.

### 2-5 التنظيم:

وهذه الوظيفة تقوم بشكلٍ أساسيٍّ على ترتيب العناصر الإدارية، والمهام والأنشطة المختلفة، ثمّ العمل على إيجاد علاقةٍ بين الروابط التفاعلية للعناصر المختلفة، وذلك لإنجاز الهدف، وهذه الوظيفة تبني الهيكل التنظيمي، ثمّ توزيع المهام على الأعضاء وتوفير الموارد المطلوبة.

### 3-5 المتابعة والتوجيه:

وهذه الوظيفة تقوم على تتبع سير النظام بالطريق المرسوم والمعدّ في مرحلة التخطيط، وفي حال كان هناك انحرافٌ عن المخطط توجّه العناصر المنحرفة إلى خطّ السير، بالإضافة إلى توجيه العاملين والموارد إلى المسار المطلوب، وتعمل هذه الوظيفة على تشجيع وتحفيز العاملين على إنجاز مهامهم ومرآبتهم بشكلٍ دوريٍّ.

### 4-5 الرقابة:

ويقصد بهذه الوظيفة في الإدارة مراقبة التحقق من الأعمال المنجزة والنتائج الفعلية لهذه الأعمال، وملاحظة مدى توافقها مع التخطيط، وفي حال كان هناك أيّ خللٍ في النتائج يعاد النظر في الخطة أو بطريقة الأداء لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه. (ألاء جابر ، 2016).

### 6- مفهوم وتعريف الإدارة الحديثة

الإدارة هي النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين وتعرف أيضاً بأنها توفر نوعاً من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.

كما تعرف على أنها تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وتعرف الإدارة أيضاً على أنها إنجاز الأعمال أو الترتيب المناسب للنشاطات الجماعية للبشر كما تعرف أيضاً على أنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة، بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط .

ومما تقدم نستطيع القول بان الإدارة هي مجموعة من النظم والمبادئ لتحقيق أهداف مرسومة ضمن خطه مستقبلية بجهود وطاقات بشرية. (د- مدني عقلائي، 1420 هـ - 2000 م).

### 7- العمليات الأساسية في الإدارة الحديثة

وتركز الإدارة الحديثة على عدد من العمليات الأساسية التي تعتبرها جزءاً من مخطط سيرها، وهي :

التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة ثمّ التنسيق والتوثيق وأخيراً الإدارة المالية ومن الجدير بالذكر ان أهمية الإدارة الحديثة تكمن بقيادة المنظمة والأمم بشكل عام نحو التقدم والتطور، بالإضافة الى انها تقع على عاتقها مسئولية تحقيق النجاح المرجو في المجتمعات وذلك لقدرتها على تسخير ما يتوفر من موارد بشرية او مادية لذلك، فللإدارة دور فعال في تحقيق النجاح او الفشل في عمل

## المحور الثالث: الإدارة الحديثة

المنشأة وتقدمها. ويعتمد الأسلوب الإداري الحديث على مهارات الأفراد وعلى المعرفة والموارد من مال ووقت.

### 8- أساليب الإدارة الحديثة

#### 1-8 الأسلوب التشاركي

هذا الأسلوب معروف من معناه انه يعتمد على وجود خاصية التشارك بين الموظفين في إنجاز مهام المشروع ويستخدم هذا الأسلوب في حالة وجود صعوبة في إتمام عمل كامل لموظف واحد وذلك لتعذر إتمامه به لوحده ويعمل الأسلوب التشاركي على تسهيل عملية تقسيم المهام بين الموظفين لإنجاز المشروع بحيث يستوعب كل فرد دوره ومهمته المراد تنفيذها في المشروع ويمنح هذا الأسلوب الشعور بالقيمة والتفائل لدى العاملين وبالتالي الشعور بالملكية للمشروع والإنجاز على أكمل وجه.

#### 2-8 الأسلوب التوجيهي

يستخدم هذا الأسلوب في بعض المنظمات عندما يتطلب الأمر ذلك ويستخدم كأسلوب إداري حديث نظراً لما يكون الوضع عليه وخاصة إذا كان المشروع محدود المدة أي انه محدد بميعاد مخصص لتسليمه او اشتراك عدد كبير من الموظفين وذلك يتواجد صعوبة في ترك الأمور دون توجيه مباشر وفي هذا الأسلوب يكون مطلوب من المدير إيجاد إجابات نموذجية لخمس أسئلة أساسية وهي (ماذا، وأين، وكيف، ولماذا، ومتى) حتى يكون الموظفون على دراية تامة بالأمر.

#### 3-8 أسلوب فريق العمل

يعد الأسلوب الأمثل على الإطلاق نظراً لجودته ومستواه المرتفع في عملية إتمام وتعجيل المشاريع، حيث ان أسلوب فريق العمل يعد من الأساليب النموذجية في إدارة المشاريع، فهذا الأسلوب يعمل على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التشارك وتبادل المعرفة فيما بينهم. وقد تحوز النتائج التطلعات والتوقعات ويتعامل فريق العمل مع المشاكل بشكل أسرع من التعامل الشخصي. ويجب ان نضع في عين الاعتبار ان فريق العمل الناجح يعتمد على الجهود المنسقة والمشاركة بين فريق العمل الواحد كما يعتمد على مهارات الاتصال وعندما يزداد الاهتمام بوضع التقييمات ان تميز الذين كانوا قادرين على المساهمة في الحفاظ على روح الفريق وخاصة عندما يستحكم ضغط العمل.

### 9- خصائص وسمات الإدارة الحديثة

تتميز الإدارة الحديثة عن غيرها من الإدارات التقليدية بعدد من السمات والخصائص التي تصب في مصلحة سير العمل وإرضاء العملاء بقدر الإمكان، ومن تلك الخصائص ما يلي:

#### 1-9 المرونة

المرونة مصطلح يعني اللين واليسر وعدم الجمود والتزمت في التعامل مع الأمور، ومن خصائص الإدارة الحديثة أنها مرنة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة والتعامل مع العملاء وتيسير الحصول على متطلباتهم على اختلاف نوعها.

ونجد المرونة تلك منتشرة بكثافة لدى الإدارات الحديثة في مختلف المجالات بحيث تجعلها أكثر سرعة لمعالجة السلبيات والأخطاء، وكذلك أكثر سرعة من حيث التغيير والتعامل مع كل مقترح واستشارة وشكوى جديدة تصل للإدارة؛ الأمر الذي يسهم في الدفع بالمؤسسة لمزيد من الرقي والتقدم.

### 2-9 الاعتماد على المعلومات والمعارف

## المحور الثالث: الإدارة الحديثة

لا شك أن الإدارة المبنية على علوم ومعارف وخبرات يتوفر لها نصيب كبير من النمو والارتقاء؛ فالمعلومات والمعارف تمثل ركيزة أساسية للعمل الإداري والقدرة على وضع خطط واستراتيجيات مناسبة وتوجيه فريق العمل وتوقع كل طارئ قد يُستجد في خط سير المؤسس

### 3-9 الاهتمام بالعنصر البشري

رغم أن التطور الحديث أظهر تقنيات وتكنولوجيات متطورة للغاية تحل محل العامل، إلا أن الإدارات الحديثة تهتم جدا بالعنصر البشري وانشأت إدارات مخصصة للموارد البشرية تعمل على تطوير مهارات العامل وكفاءاته وتؤهله للقيام بالتكليفات الموكلة إليه.

### 4-9 وضع استراتيجية :

تعتبر الخطط والاستراتيجيات أساس أي عمل إداري من أجل تحديد إطار عام لسير العمل بتوقيات وأهداف وغايات وشخصيات وتكليفات محددة، بينما العمل السطحي والعشوائي لا يزيد المؤسسة إلا تدهورا وانهيارا.

### 5-9 التعاون في أداء التكليفات

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم إنجاز الأعمال والتكليفات والالتزامات التي يتطلبها سير العمل، دون أن يكون هنالك تضامن وتعاون بين الموظفين بعضهم وبعض، وبين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين والعملاء، وبين الإدارة والشركات المنافسة.

### 6-9 التقييم الدوري والرقابة الذاتية:

لكي يتم النهوض بأي مؤسسة لابد من التقييم الدوري والمتابعة والإشراف والرقابة الجادة على أعمالها وأنشطتها، والتقييم الذاتي للمؤسسة حتى وإن كان سلبيا، إلا أنه افضل كثيرا من التعرض لتقييمات الشركات المنافسة والتقليل من مكانة المؤسسة. وعندما تقيم المؤسسة نفسها فإنها بذلك لا تنقد نفسها قدر كونها ترغب في السير على الطريق الصحيح، وتشجع العاملين على الجد والاجتهاد.

### 7-9 تنظيم سير العمل حسب رغبات العميل:

لم تعد إدارة المؤسسات كما في الماضي عبارة عن خطة جامدة موضوعة ترغب المؤسسة في تنفيذها دون أية اعتبارات جانبية لمدى قبول أو رفض العملاء، بل في الإدارة الحديثة تسعى المؤسسة للتعرف على رغبات العميل ووضع أسس ومعايير وضوابط جادة لتنفيذ متطلباته، بحيث يستشعر أن الشركة تعمل بكل جد من أجله هو فقط.

كما ابتدعت في سبيل ذلك الكثير من الانظمة والأقسام التي تضمن تحقيق أهداف العميل ومطالبه وتتواصل معه بشكل دوري كأقسام العلاقات العامة وأقسام التسويق وغيرهم من المكلفين بمناقشة ودراسة الشكاوى والاقتراحات والمذكرات المرسلة من العملاء.

كل تلك الخصائص والمعايير إن توافرت في إدارة شركة ما سيضمن لنا النهوض وتحقيق النجاح ولكن يجب بالطبع مع ذلك العمل على إنتاج سلع ومنتجات ذات جودة أو خدمات ذات جودة تستحق جذب انتباه العملاء ونيل رضاهم، ويمكن ضمان تنفيذ تلك الخصائص والسير على نهجها عبر وضع قانون محدد للثواب والعقاب يطبق داخل المؤسسة بكل جدية. (ابراهيم عبد الله العريني ، 2017).

### خلاصة:

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين و من أشهر رواد هذا العلم (فريديريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة. فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.

# الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

## الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

### تمهيد:

تعتبر الدراسات المرتبطة بالبحث منابع تمد الباحث بعدة معطيات يثري من خلالها بحثه وهذا من ناحية تكوين الخلفية النظرية للبحث وتوفر له الجهد لاختبار الاطار النظري لموضوع بحثه، وهي مصدر اهتمام لكل باحث مهما كان تخصصه فكل بحث هو عبارة عن تكملة البحوث الاخرى وتمهيدا لبحوث قادمة لذلك يجب القيام أولا بتصفح أهم ما جاء في الكتب ومختلف المصادر والاطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة فهي تفيد في نواحي النقص والفجوات وتفيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة التي يبحث عنها، ومن الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى تتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبين الموضوع الوارد بالبحث فيه.

### الدراسة الأولى:

- اسم ولقب الباحث: سيني العشبي
- السنة: 2014/2013



## الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

- عنوان البحث: التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية
- مستوى الدراسة: بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
- مشكلة الدراسة: هل توجد علاقة بين التخطيط والتسيير المنشآت الرياضية؟
- الفرضيات التي تتناولها هذه الدراسة:
  - الفرضية العامة:  
توجد علاقة بين التخطيط والتسيير المنشآت الرياضية.
  - الفرضيات الجزئية:
    - للخبرة لدى الإداريين دور هام التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية .
    - للمؤهل العلمي دور في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية.
    - تؤثر الموارد المالية على تسيير المنشآت الرياضية.
  - هدف البحث:
    - معرفة العلاقة بين التخطيط والتسيير المنشآت الرياضية.
    - الكشف على الخبرة في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية.
    - التعرف على تأثير المؤهل العلمي في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية
    - التعرف على أهمية الموارد المالية على تسيير المنشآت الرياضية.
- المنهج المتبع: لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال هذه الدراسة لجمع، الحقائق وتحليلها وتفسيرها ، ويتعدى ذلك إلى استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها، ما يؤدي إلى كشف لعلاقة بين المتغيرات وإعطاء ذلك كله التغيير الملائم.
- عينة البحث: عينة من الإداريين: تتكون عينة البحث من 20 إداري تابعين
- أدوات البحث: اعتمد الباحث في دراسته على الاستمارة ( الاستبانة).
- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:
  - المورد المالي مهم لانجاز و اتمام عملية التخطيط.
  - المورد المالي مهم في عملية التسيير للمنشآت الرياضية.
  - المورد المالي ضروري في انشاء الهياكل القاعدية للمنشآت الرياضية.
  - المورد المالي مهم في انجاز عملية الصيانة والتجهيز.
  - المورد المالي مهم في الحفاظ والسير قدما بالمنشآت الرياضية.
  - المورد المالي مهم في اعطاء محفزات للعاملين بالمنشآت الرياضية للعمل بأكبر جهد و بفاعلية مثلى.
  - بدون المورد المالي لا يمكن للمنشآت الرياضية ان تساير التطورات الحاصلة والوصول الى الأهداف المرجوة منها.
- التوصيات: وقد أوصت الدراسة أن للخبرة المهنية والمؤهل العلمي والموارد المالية دور كبير في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية وهذا ينعكس إيجابا على نتائج هذه المنشآت.
- الدراسة الثانية:
  - اسم ولقب الباحث: شواطي رابح
  - عنوان البحث: الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

## الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

● السنة: 2006/2007

- مستوى الدراسة: بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس
- مشكلة الدراسة: هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
- الفرضيات التي تتناولها هذه الدراسة:
- الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

● الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

● هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.

- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنوع التسيير داخل المنشأة الرياضية.

- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.

● المنهج المتبع: اعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.

● عينة البحث:

تتكون عينة البحث من 30 إداري موزعين على إدارة المنشآت التالية: مركب سطيف 10، مركب برج بوعريريج 10، مركب مسيلة 10.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.

- على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمتل للمنشآت الرياضية.

- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الأطارات في مجال التسيير والإدارة.

- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.

- تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.

- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.

## الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.

### ● التوصيات:

- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.
- التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.
- وضع أفضل الوسائل، الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

### الدراسة الثالثة:

- اسم ولقب الباحث: حمزة نقاز
- عنوان البحث: دور الإدارة و التسيير الرياضي في ترقية و تحسين المنشآت الرياضية.
- السنة: 2012/2011
- مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس
- مشكلة الدراسة: هل للإدارة و التسيير الرياضي دور في ترقية و تحسين المنشآت الرياضية ؟

### ● الفرضيات التي تتناولها هذه الدراسة:

### ● الفرضية العامة:

للإدارة و التسيير الرياضي دور كبير في ترقية و تحسين حالة المنشآت الرياضية و يساعدها على التطور و الرقي.

### ● الفرضيات الجزئية:

- اعتماد إدارة المنشأة الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل ايجابي و جيد.
- هنالك أسباب مختلفة تؤدي إلى تدهور المنشأة الرياضية منها المادية و البشرية.

### ● هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر الإدارة و التسيير الرياضي في تحسين المنشآت الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.
- كشف أسباب تدهور المنشآت الرياضية.
- إثراء البحث العلمي.

### ● المنهج المتبع: المنهج الوصفي

- عينة البحث: لقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية المتمثلة في الإداريين و ذلك دون اخذ اي شرط او عامل في الاختيار و كانوا من الجنسين و قد بلغ عددهم 20 اداري و هذا يمثل نسبة 50 % من العينة الاصلية.

### ● أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

يمكن أن نقول أن الإدارة و التسيير الرياضي يلعبان دورا مهما ومميزا في ترقية و تحسين المنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية و معها التسيير الرياضي تعيشان تدني ملحوظ وتراجع على مستوى المنشآت الرياضية، حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف.

## الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

### ● التوصيات:

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية و المنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
- على المدير انتهاج السبل و الوظائف الملائمة لتسيير الأمتل للمنشآت الرياضية.
- فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الأطارات في مجال التسيير و الإدارة.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية و على كافة المستويات.
- تسطير برنامج عملي ضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت الرياضية.
- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل و صقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.
- وضع لجان خاصة لمراقبة سير المنشآت الرياضية و تحقيق الاهداف المسطرة.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
- توفير الامكانيات المادية لتسهيل سير عمل المنشآت الرياضية.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.

### الدراسة الرابعة:

#### ● اسم ولقب الباحث: بركان عادل

#### ● السنة: 2010/2011

#### ● عنوان البحث: واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة.

#### ● مشكلة البحث:

ما هو واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة؟

#### ● الفرضيات التي تتناولها هذه الدراسة:

#### - الفرضية العامة:

عدم إتباع المنشآت الرياضية للأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة.

#### - الفرضيات الجزئية:

- الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة غير كفء لممارسة عملية التخطيط.

- إطارات الإدارة في المنشأة يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا و عيوب التخطيط.

- العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.

- إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.

#### ● هدف البحث:

تهدف هذه الدراسة الي مايلي:

- التعرف إلى أهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة فيما يتعلق بملامح التخطيط.

## الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

- التعرف إلى على كفاءة الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية لولاية خنشلة في مجال التخطيط.
- التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.
- تحديد مزايا و عيوب التخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.
- التعرف على مدى توفير الموارد المالية الكافية لوظيفة التخطيط من طرف إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.
- التعرف على ثقافة التخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.
- الكشف على واقع ممارسة التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة.
- **المنهج المتبع: عينة البحث:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- **أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:**
- أظهرت الدراسة أن الجهاز الإداري للمنشآت في ولاية خنشلة غير كفى للممارسة وظيفية التخطيط.
- بينت الدراسة أن إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.
- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا و عيوب التخطيط.
- العاملون في المنشآت الرياضية في لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.
- إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.
- وتشير هذه النتيجة الى أن إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة هذه المنشآت.
- **التوصيات:**
- قد أوصت الدراسة بضرورة وضع أسس علمية وموضوعية للتخطيط وتحسينها وتنويعها مما يساهم في تحقيق اهداف المنشآت

### خلاصة:

من الخطوات الهامة عند إجراء بحث علمي هو مراجعة الدراسات البحثية المرتبطة التي تم تدراسها ولها علاقة بموضوع البحث، حيث تقوم فكرة مراجعة البحوث السابقة على أساس أن المعرفة عملية تراكمية ، ونحن نتعلم مما قام به الآخرون ونبنى عليه ، فالبحث الواحد ما هو إلا نقطة في بحر واسع، حيث تكمن الأهمية من عرض الدراسات المرتبطة بالبحث في:

- \* إعطاء الباحث إماما كاملا وشاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته ، فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد وبشكل كبير على سبر أغوار الموضوع.
- \* الوصول إلى أدق تفاصيله ونتائجه، وهناك أهمية أخرى للاستعانة بالأبحاث السابقة تكمن في إعطاء الباحث معرفة بتاريخ تطور الموضوع
- \* تفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت إليها وقد تكون مفتاحا للحل.

# الجانب التطبيقي

# الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية



### تمهيد:

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

## الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

بعد تصميم استمارة الاستبيان وصياغتها، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة المختارة في الفترة الزمنية من 20 ماي إلى 28 ماي 2018 وبعد استرجاعها وفرزها وتفحص الإجابات، تم تقديم مناقشة، وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في الاستبيان، وقمنا بوضع جداول لهذه الأسئلة تتضمن عدد الإجابات والنسب المئوية والموافقة لها وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج ونوضح فيه مدى مصداقية الفرضيات التي يتضمنها البحث.

### 1- مجال الدراسة:

#### 1-1- المجال المكاني:

شملت الدراسة ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

#### 1-2- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية فيفري 2018 حتى نهاية شهر جوان 2018.

#### 2- ضبط متغيرات الدراسة:

2-1- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي.

2-2- المتغير التابع: المؤسسات الرياضية الجزائرية.

3- مجتمع البحث: المشرفين على الوحدات التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

#### 4- عينة البحث وكيفية اختيارها :

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختبار عينة البحث بطريقة عمديه وشملت المشرفين على الوحدات التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة ولم نخص العينة بأية خصائص أو مميزات وكان حجم العينة عشرة (10) مشرفين، "والعينة العمدية هي العينة التي يعتمد الباحث فيها على أن تكون معينة ومقصودة لاعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا" (درشيد زرواتي، 2002، ص:197).

#### 5- المنهج المستخدم:

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها، وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجرى فيه قصد تحديدها، وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

(ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث، وتحديدها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة

## الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة ( . ديولد فان دالين ( تأليف ) محمد نبيل نوفل وآخرون: 1984، ص:313).

### 6- أدوات الدراسة :

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

### 7-الوسائل الإحصائية:

لكي يتسنى لنا التعليق وتحليل نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهي تتلخص في المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{100 \times \text{مجموع التكرارات}}$$

ن = س . 100 / ت  
ن: النسبة المئوية  
س: عدد التكرارات  
ت: مجموع التكرارات

# الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

السؤال الأول: هل تقوم المؤسسة بالتخطيط لنشاطاتها؟  
الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تخطط لنشاطاتها.  
عرض النتائج: الجدول رقم (01): تخطيط المؤسسة لنشاطاتها.

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

### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 90 % من عينة الدراسة أن المؤسسة تقوم بالتخطيط لنشاطاتها و10% ترى أن المؤسسة

لا تقوم بالتخطيط لنشاطاتها ، أما بالنسبة لمفهوم لتخطيط عند أفراد العينة نجد:  
أن نسبة 50% تعرف التخطيط على أنه أهم شيء يبني عليه أي عمل ميداني أو بيداغوجي وبالتالي فهو أول خطوة نقوم بها كل موسم، ونسبة 30% تعرف التخطيط على أنه على أنه ركيزة من ركائز التسيير و أنه يسهل العمل على كل المستويات، ونسبة 20% تعرف التخطيط على أنه تخصيص حصص لكل فئة

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

السؤال الثاني: في حالة وجود تخطيط للمؤسسة من الناحية الإدارية المسؤولة عن ذلك؟  
الهدف من السؤال: معرفة الناحية الإدارية المسؤولة عن عملية التخطيط.

### مناقشة وتحليل النتائج:

بعد تفحص وفرز مختلف إجابات العينة وجدنا أن نسبة 50% ترى بأن الإدارة المسؤولة عن عملية التخطيط هي ديوان المركب، ونسبة 30% ترى بأن عملية التخطيط تتم بصفة جماعية داخل المركب، ونسبة 20 % من مجموع العينة تجهل الناحية الإدارية المسؤولة عن التخطيط.  
ونرى نحن أن من خصائص التخطيط الجيد أن يشترك في إعداده جميع الأفراد ذوي الصلة بتحقيق الهدف المنشود وبذلك يشعرون بأن التخطيط وليد أفكارهم ومن صنع قراراتهم، فيتحمسون له ويعملون على إنجاحه وتحقيق أهدافه.

السؤال الثالث: هل يواجه المركب حالياً مشكلة في التخطيط؟

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

عرض النتائج: الجدول رقم (02): المشاكل التي تواجه التخطيط داخل المؤسسات الرياضية.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	05	50%
لا	05	50%
المجموع	10	100%

### مناقشة وتحليل النتائج:

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

أجمعت نسبة 50 % من عينة الدراسة أن المؤسسة لا تواجه أي مشكلة في التخطيط. و 50 % من العينة ترى أن المؤسسة تواجه بعض المشاكل. ونرى نحن أن من أبرز معوقات التخطيط والمشاكل والصعوبات التي تؤدي في أغلب الأحيان لعدم نجاح التخطيط وعدم تحقيق أهداف المؤسسة هي:

✓ عدم شمولية التخطيط.

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

✓ عدم التفاعل مع الخطة.

**السؤال الرابع:** هل يمكن وضع تصورات خاصة بكم وذلك لتهيئة المركب لتقبل الاستراتيجيات الجديدة؟

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

**عرض النتائج: الجدول رقم (03): مدى تقبل المركب للإستراتيجيات الجديدة.**

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

### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 80 % من عينة الدراسة أنه يمكن وضع تصورات خاصة وذلك لتهيئة المركب لتقبل الاستراتيجيات الجديدة ونسبة 20 % من عينة الدراسة أنه لا يمكن وضع تصورات خاصة لتهيئة المركب لتقبل الاستراتيجيات الجديدة.

ترى نسبة 60% أنه يمكن وضع تصورات ميدانية على مستوى المركب وتصورات خاصة بهيكل المركب، ونسبة 30 % ترى بإمكانية وضع تصورات تتمثل في توسيع المهام والصلاحيات، ونسبة 10 % ترى بأنه يمكن وضع تصورات تتمثل في استغلال كامل ومنظم لوحدة الرياضة بالمركب. ونرى نحن أنه يمكن وضع تصورات جديدة للمركب تتماشى والعولمة تتمثل في التخطيط الاستراتيجي الذي هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل فهو إذا:

✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.

✓ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل .

✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .

✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا.

✓ تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة.

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

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

### مناقشة وتحليل النتائج:

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

بعد تفحص وفرز مختلف إجابات العينة وجدنا أن نسبة 70 % ترى بأن المركب في حد ذاته مكسب كبير لممارسي النشاط الرياضي، ونسبة 20% ترى بأن أهداف المركب ترمي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الأندية، ونسبة 10 % ترى أن الهدف هو تعميم الممارسة الرياضية وإعطاء كل فئة من المجتمع حصص تدريبية.

ونرى نحن بأن أهداف المركب يجب أن تتصف بالآتي:

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

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

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

**عرض النتائج: الجدول رقم (04):رفع مستوى النشاطات الرياضية.**

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

### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 80 % من عينة الدراسة أن المركب يعمل على رفع مستوى النشاطات الرياضية، وأجمعت نسبة 20 % من عينة الدراسة أن المركب لا يعمل على رفع مستوى النشاطات الرياضية. وبهذا الصدد نرى بأن إستراتيجية التنوع تستخدم من أجل زيادة فرص المؤسسة والسماح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها ونشاطاتها وفي المجال الرياضي يكون باتباع زيادة المستوى الفردي والمهاري للنشاط الرياضي.

**السؤال السابع :** هل هناك أهداف محددة لنشاط المركب؟

**الهدف من السؤال :** معرفة ما إذا كانت أهداف نشاطات المركب محددة و واضحة.

**عرض النتائج: الجدول رقم (05):أهداف نشاطات المركب.**

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

### مناقشة وتحليل النتائج:

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

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

- ✓ التنمية الرياضية.
- ✓ رفع مستوى الرياضات.
- ✓ تحقيق الأهداف للأندية.

✓ الاستغلال الأمثل لوحدة المركب من طرف المستعملين.

ونسبة 30 ٪ من عينة الدراسة اتفقت على عدم وجود أهداف للمركب.

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

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

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

**عرض النتائج: الجدول رقم (06): تطوير التخطيط الإستراتيجي للفكر الإداري.**

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

**مناقشة وتحليل النتائج:**

أجمعت نسبة 90 ٪ من عينة الدراسة أنه يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يطور الفكر الإداري لدى مسيري المؤسسات الرياضية الجزائرية أما 10 ٪ من العينة ترى أنه لا يمكن للتخطيط

الإستراتيجي أن يطور الفكر الإداري لدى مسيري المؤسسات الرياضية الجزائرية.

كما نضيف نحن بأنه يزيد من فاعلية الرقابة الإدارية ويحقق الارتباط المنطقي بين

القرارات. وتطور الفكر الإداري مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطوير للفكر الإداري على

مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها ويمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس

مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد تحققه مجالات أخرى من مكانة

دولياً حيث يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية.

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

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

**عرض النتائج: الجدول رقم (07): قواعد وقوانين تنظيم سير عمل المركب.**

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	06	60%
لا	04	40%
المجموع	10	100%

**مناقشة وتحليل النتائج:**



## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

أجمعت نسبة 60 ٪ من عينة الدراسة أنه توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب، فكانت نسبة 30٪ ترى أن هذه اللوائح والقواعد تخص العاملين ، أما نسبة 30٪ ترى أنها تخص العاملين والمناطق المجاورة.

و 40٪ من عينة الدراسة أجمعت على أنه لا توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب. وفي هذا الصدد نرى بأنه لا بد أن تكون هناك قواعد وقوانين واضحة ومرنة وسهلة التطبيق ومكتوبة ومعلنة.

**السؤال العاشر :** هل تقتصر النشاطات الرياضية بالمركب على الأحياء أم تتوسع إلى فئات أخرى من المدينة ؟

**الهدف من السؤال :** معرفة ما إذا كانت المؤسسات الرياضية الجزائرية تخضع لعملية التخطيط الإستراتيجي ؟

**عرض النتائج: الجدول رقم (08):التخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية.**

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (٪)
نعم	05	٪50
لا	05	٪50
المجموع	10	٪100

### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 50 ٪ من عينة الدراسة أن النشاطات الرياضية بالمركب تقتصر على الأحياء و تتوسع إلى فئات أخرى من المدينة، و نسبة 50٪ الأخرى أجمعت على أن النشاطات الرياضية بالمركب تقتصر على الأحياء فقط.

وفي هذا الصدد نرى بأن النشاطات الرياضية بالمركب يجب أن تكون متوسعة وتمل جميع فئات المدينة.

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

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

**عرض النتائج: الجدول رقم (09): دور المؤهل في اختيار المسؤولين.**

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (٪)
نعم	06	٪60
لا	04	٪40
المجموع	10	٪100

### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 60 ٪ من عينة الدراسة أنه يوجد بالمركب الرياضي مسؤولين مؤهلين فكانت نسبة 60٪ ترى أنهم يملكون مؤهل علمي.

و أجمعت نسبة 40٪ من عينة الدراسة أنه لا يوجد بالمركب الرياضي مسؤولين مؤهلين.

وفي هذا الصدد نرى بأنه لا بد أن نولي الأهمية للناحية العلمية الأكاديمية في إدارة المؤسسات الرياضية.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

السؤال الثاني عشر: هل يراعى في اختيار اللجنة المسيرة للمركب المؤهلات أو الخبرات أو الاثنين معا؟  
الهدف من السؤال: معرفة على أي أساس يتم اختيار اللجان المسيرة للمركب.  
عرض النتائج: الجدول رقم (10): أسس اختيار اللجان المسيرة للمركب.

الجواب	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهلات العلمية	01	10%
الخبرات العملية والممارسة	03	30%
الاثنين معا	06	60%
المجموع	10	100%

### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 30% من عينة الدراسة أنه يراعى في اختيار اللجان المسيرة للمركبات الرياضية الخبرات العملية و الممارسة ونسبة 10% من العينة اختارت المؤهلات العلمية ، أما نسبة 60% فتري أنه إضافة إلى الخبرة العلمية و الممارسة يراعى جانب المؤهل العلمي.  
ونرى نحن أن الإدارة الفعالة هي الحد الفاصل بين نجاح أي مؤسسة وبين تحقيق أهدافها أو العكس ، ويتوقف تحقيق الكثير من الأهداف على قدرة الإداري العلمية ومهارته العملية.  
السؤال الثالث عشر : هل هناك دورات تدريبية لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بالمركب ؟

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

### عرض النتائج: الجدول رقم (11): تدريب العاملين.

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

### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 70 % من عينة الدراسة أن العامل بالمركب يخضع لدورات تدريبية لتنمية مهاراته ومعارفه،

ونسبة 30 % ترى أن العامل بالمركب لا يخضع لدورات تدريبية لتنمية مهاراته ومعارفه.  
ونرى نحن أن التدريب والتطوير والتنمية التنظيمية تؤدي لتحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية و الإدارية والسلوكية لدى جميع العاملين بالمركب.

السؤال الرابع عشر : هل تستعين إدارة المركب بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب؟

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

الهدف من السؤال: معرفة مدى استعانة الإدارة بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب؟

عرض النتائج: الجدول رقم (12): العامل الفني للإدارة

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	08	8%
لا	02	20%
المجموع	10	100%

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 80 % ان إدارة المركب تستعين بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب. بينما ال 20 % الاخرى اجابت ب لا.

و نرى نحن ان لابد من الاستعانة بالمختصين الفنيين لخدمة نشاط المركب.

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

الهدف من السؤال : معرفة مدى استعداد الإدارة الحالية للتطور و التغيير في ظل التحديات و التطورات المحيطة بها .

عرض النتائج: الجدول رقم (13): الإدارة والتطور.

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

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 80 % من عينة الدراسة أن الإدارة الحالية تؤمن بالتطور والتغيير لصالح نشاطات المركب، ونسبة 20 % أن الإدارة الحالية لا تؤمن بالتطور والتغيير لصالح نشاطات المركب.

وفي هذا الصدد نرى بأنه لابد للمؤسسات أن تؤمن بالتطور والتغيير لصالح نشاطاتها وذلك لكي تتماشى مع متطلبات هذا التطور وتتكيف معه لتحقيق أهدافها.

السؤال السادس عشر : في رأيكم هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخا مؤسساتكم؟

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

عرض النتائج: الجدول رقم (14): مساهمات التخطيط الاستراتيجي.

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

مناقشة وتحليل النتائج:

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

أجمعت نسبة 90 ٪ من عينة الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي، ونسبة 10 ٪ ترى أن التخطيط الاستراتيجي لا يساهم في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي.

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

**السؤال السابع عشر:** ما هي المشاكل والصعوبات التي تتلقونها في غياب عملية التخطيط الاستراتيجي في تسيير المركب؟

**الهدف من السؤال:** معرفة المشاكل والصعوبات التي تتعرض لها الإدارة في غياب التخطيط الاستراتيجي.

### مناقشة وتحليل النتائج:

بعد تفحص وفرز مختلف إجابات العينة وجدنا أن نسبة 40٪ من العينة ترى أن هناك مشاكل في جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية ، و 40٪ ترى أن هناك نقص في القدرات الإدارية، و 20 ٪ تقول أن هناك صعوبة في جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

وفي هذا الصدد نرى بأن الإدارة في غياب التخطيط الاستراتيجي تتعرض لعدة صعوبات ومشاكل منها المذكورة من قبل أفراد العينة، العشوائية في التسيير، غياب المعلومة بين العمال و الممارسين... الخ

**السؤال الثامن عشر:** ما هي الإدارة المتبعة في تسيير المركب؟

**الهدف من السؤال:** معرفة نوعية الإدارة المتبعة في تسيير المركب.

### عرض النتائج: الجدول رقم (15): نوعية الإدارة.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
حديثة	03	30%
كلاسيكية	07	70%
المجموع	10	100%

### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 30 ٪ من عينة الدراسة أن الإدارة المتبعة في تسيير المركب هي الحديثة، ونسبة 70 ٪ ترى أن الإدارة الكلاسيكية هي المعتمدة.

وحسب ملاحظتنا نرى أن الإدارة الكلاسيكية هي المنتهجة في معظم المركبات الرياضية.

**السؤال التاسع عشر:** هل تعتبر الإدارة الحديثة إدارة فعالة؟

**الهدف من السؤال:** معرفة مدى فعالية الإدارة الحديثة

### عرض النتائج: الجدول رقم (16): فعالية الإدارة الحديثة

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

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

---

### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 90 ٪ من عينة الدراسة أن الإدارة الحديثة إدارة فعالة، ونسبة 90 ٪ من عينة الدراسة ترى أن الإدارة الحديثة ليست فعالة. وحسب دراستنا والمعلومات القبلية نرى أن الإدارة الحديثة أكثر نجاعة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

### استنتاج عام

من خلال المعطيات النظرية، والتطبيقية، وبناء على النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي توصلنا من خلالها إلى إبراز مكانة التخطيط الاستراتيجي في ظل الإدارة الحديثة حيث كشفت الدراسة انه هناك علاقة بين المتغيرين قصد الدراسة فكلمنا اتجهت المؤسسة الرياضية إلى عملية التخطيط الإستراتيجي كلما حققت أهدافها بطريقة سهلة ويسيرة ومنظمة فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل فهو إذا:

✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.

✓ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل .

✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .

✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا.

✓ تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة.

وقد اعتمدنا لدراسة بحثنا هذا على فرضيتين جزئيتين بالإضافة إلى الفرضية العامة. ففي الفرضية الأولى قد افترضنا إمكانية مساهمة ومساعدة التخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري في ظل الإدارة الحديثة، وهي فرضية محققة حسب ما تبين من خلال نتائج الجدول رقم (6).

وفي الفرضية الثانية قد افترضنا إمكانية مساهمة ومساعدة التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة، وهي فرضية محققة حسب ما تبين من خلال نتائج الجدول رقم (13).

ونتيجة لتحقق هاتين الفرضيتين فقد توصلنا إلى أن الفرضية العامة محققة أي أن للتخطيط الاستراتيجي مكانة في المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة ، وهذا ما توصلنا إليه من خلال نتائج الجدول رقم (14).

### توصيات واقتراحات :

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة، اتضحت لنا مكانة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة وإمكانية تطبيقه. وانطلاقا من هذا يمكن أن نوصي ونقترح

ما يلي:

1. تشجيع الطلبة والباحثين لإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة.
2. ضرورة الاهتمام بكل من توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي .
3. وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمؤسسات الرياضية.
4. ضرورة توضيح اللوائح والقواعد التي تنظم أنشطة المركب للمشرفين و المدربين و الممارسين.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

---

5. الاهتمام بالدورات التدريبية لتنمية المعارف والمهارات للعاملين.

## استنتاج عام

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

✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.

✓ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل .

✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .

✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا.

✓ تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة.

وقد اعتمدنا لدراسة بحثنا هذا على فرضيتين جزئيتين بالإضافة الى الفرضية العامة. ففي الفرضية الأولى قد افترضنا إمكانية مساهمة ومساعدة التخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري في ظل الإدارة الحديثة، وهي فرضية محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (6).

وفي الفرضية الثانية قد افترضنا إمكانية مساهمة ومساعدة التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة، وهي فرضية محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (13).

ونتيجة لتحقق هاتين الفرضيتين فقد توصلنا إلى أن الفرضية العامة محققة أي أن للتخطيط الاستراتيجي مكانة في المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة ، وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (14).

## اقتراحات :

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة، اتضحت لنا مكانة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية في ظل الإدارة الحديثة وإمكانية تطبيقه. وانطلاقا من هذا يمكن أن نوصي ونقترح ما يلي:

1. تشجيع الطلبة والباحثين لإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة.
2. ضرورة الاهتمام بكل من توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي .
3. وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمؤسسات الرياضية.
4. ضرورة توضيح اللوائح والقواعد التي تنظم أنشطة المركب للمشرفين و المدربين و الممارسين.
5. الاهتمام بالدورات التدريبية لتنمية المعارف والمهارات للعاملين.