

جامعة أكلي محند أولحاج

البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في ميدان علوم

وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص الإدارة والتسيير الرياضي

الموضوع :

التخطيط الرياضي و أهميته في استغلال المنشآت الرياضية

دراسة حالة :المركب الرياضي رابح بيطاط

تهت تحت إشراف :

كهد.برجم رضوان

كهد من إعداد الطلبة :

كهد قبيلي وليد.

كهد مداحي محمد أمين.

كهد بوفركاس هشام .

السنة الجامعية :2015-2016

شكر نقدير

ها أنا بشكر أتكلم
يرضيك إني بعد شكرك مسلم
من كل جنب ثم لا أتكلم
ممن يقر ولست ممن يتكلم

يارب شكراك واجب محتلم
عد الحضا بعرض السماء مقداره
مالي أرى نعم الإله تحيطني
دعني احدث بالنعيم فإنني

بعد شكرنا لله تعالى على فضله و منه علينا أن هداانا و أمرنا بالعزم و القوة
و الإرادة و الصبر لانجاز هذا العمل المتواضع و الصلاة و السلام على من
بعث رحمة للعالمين و هداية للضالين،

نتوجه بخالص الشكر إلى من كان سند لنا في مشوارنا الدراسي إلى
الأستاذ*برجم رضوان* الذي تابع عملنا هذا ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة
والمفيدة ولم يبخل علينا بوقته الثمين.

والى كل من أمد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

ألف تحية وشكر

وليد وأمين وهشام

الإهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن... إلى أطيب من عرفته وأشرفه وأحسن من عاشرت

إلى ينبوع الجن... إلى أمي الحنون

إلى أعظم رجل بعث في نفسي روح الصمود و الإدارة إلى ابتسامته المشرقة إلى تهل

علي كل صباح... إلى حنكته وجدده وحزمه... إلى الذي علمني التحلي بالشجاعة

والصبر من متاعب الحياة

رمز الأمل أبي العطوف

إلى الذين كانوا شموعا تحترق من اجل إن تثير لي طريقا وديا في وسط الصعاب

إلى أوثق رابطة و أنبل علاقة إلى شموع البيت أخي وزوجته وولديه و

أخي وزوجته وولده، والى اخواني وأزواجهم وأولادهم،

والى كل الأهل والأقارب

إلى كل الذين أحبهم وأحتفظ في قلبي بذكراهم، حسان غربي، سفيان اسعد، عبد النور ميلودي، عبد الرحمان مداحي، يامون

درموش، عبد الحق عجو، عبد المؤمن سنوسي، الشيخ الحسين، الشيخ راجح، الشيخ علي، الشيخ نبيل، عمي عيسى الشيهب، عبد

الجليل حمودي، الياس مداحي، احمد بوفركاس، علي حمينات، اسامة سعدي، هشام زاريفي، فريد بوفركاس

إلى عمي فاتح

والى كل أبناء الحي و الزملاء بمعهد التربية البدنية والرياضية.

وليد أمين، هشام

الورقة	الموضوع
أ	شكر و تقدير .
ب	إهداء .
ج	محتوى البحث .
د	قائمة الجداول .
هـ	قائمة الأشكال .
و	ملخص البحث .
ز	مقدمة .
مدخل عام: التعريف بالبحث.	
2	1- الإشكالية.
3	2- الفرضيات.
3	3- أسباب اختيار الموضوع.
3	4- أهمية البحث.
3	5- أهداف البحث.
4	6- الدراسات المرتبطة بالبحث.
6	7- تحديد المصطلحات و المفاهيم.
الجانب النظري.	
الفصل الأول : الإدارة و التسيير الرياضي.	
10	تمهيد .
11	1-1- تحقيق الأهداف المسطرة.
11	2-1- المحافظة على التوازن بين الأهداف المتعارضة.
11	3-1- تحقيق الكفاءات و الفعالية.
11	1-3-1- التسيير الرياضي Management du Sport.
11	2-3-1- مفهوم التسيير الرياضي.
12	3-3-1- أهداف التسيير الرياضي.
12	4-3-1- المسير .
12	5-3-1- تعريف المسير .

12	1-3-6- مهارات المسير .
13	1-3-7- مستويات المسيرين في المؤسسة.
14	1-3-8- أدوار المسير .
15	1-3-9- خصائص المسير .
15	1-3-10- وظائف المسير وتقنيات التسيير .
16	1-3-11- التخطيط.
16	1-3-12- مفهوم التخطيط.
16	1-3-14- أنواع التخطيط.
17	1-3-15- فوائد التخطيط.
17	1-3-16- التنظيم .
17	1-3-17- مفهوم التنظيم .
18	1-3-18- أنواع التنظيم .
18	1-3-19- التوجيه و التحفيز .
19	1-3-20- مفهوم التوجيه و التحفيز .
19	1-3-21- عناصر التحفيز .
19	1-3-22- القيادة.
20	1-3-23- مفهوم القيادة.
20	1-3-24- أنواع القيادة.
20	1-3-25- الرقابة.
21	1-3-26- مفهوم الرقابة.
21	1-3-27- أهمية الرقابة
22	خلاصة.
الفصل الثاني: التخطيط الرياضي.	
23	تمهيد .
24	2-1- مفهوم التخطيط.
26	2-2- التخطيط الرياضي.
27	2-3- نشأة وتطور التخطيط.
27	2-3-1- المرحلة الأولى: ما قبل القرن العشرين.
27	2-3-2- المرحلة الثانية: 1900-1920.
28	2-3-3- المرحلة الثالثة: 1920-1945.
29	2-3-4- المرحلة الرابعة: 1945 وحتى وقتنا الحاضر.

31	4-2- الحاجة إلى التخطيط.
31	5-2- أهداف التخطيط.
32	6-2- أهمية التخطيط.
33	7-2- فوائد التخطيط.
34	8-2- خصائص التخطيط.
34	1-8-2- التخطيط و التقدير للمستقبل.
34	2-8-2- عملية التخطيط و الخطة.
34	3-8-2- تحديد الأهداف وإعداد البيانات والإستراتيجيات.
34	4-8-2- الخطة وبعض مساوئها.
35	9-2- عناصر التخطيط.
35	1-9-2- التنبؤ بالمستقبل.
35	2-9-2- الاستعداد للمستقبل.
36	10-2- عوامل نجاح التخطيط.
36	1-10-2- صحة البيانات والإحصائيات.
36	2-10-2- الوضوح.
36	3-10-2- البساطة.
36	4-10-2- الواقعية.
36	5-10-2- الأولويات والجداول.
36	6-10-2- الالتزام.
36	7-10-2- كفاءة الجهاز الإداري.
37	11-2- معوقات التخطيط.
37	1-11-2- عدم دقة البيانات والمعلومات و الإحصائيات.
37	2-11-2- التوقعات والتقديرات الخاطئة.
38	3-11-2- جحود الإجراءات وتعددتها.
38	4-11-2- الصعوبات الفنية.
38	5-11-2- العجز المالي.
39	6-11-2- ضعف الوعي الخططي.
40	7-11-2- المعوقات البشرية.
40	12-2- أنواع التخطيط.
40	1-12-2- الخطط حسب تكرار الاستعمال.
41	2-12-2- التخطيط غير متكرر الاستعمال.

42	خلاصة.
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.	
43	تمهيد.
44	1-3 - منهج الدراسة.
44	2-3 - مصادر الدراسة.
44	3-3 - مجتمع الدراسة.
44	4-3 - عينة الدراسة.
44	5-3 - أداة الدراسة.
45	6-3 - صدق فقرات البحث.
45	7-3 - إجراءات البحث.
45	8-3 - أساليب المعالجة الإحصائية.
47	خلاصة.
الفصل الرابع: عرض و تحليل ومناقشة النتائج.	
48	تمهيد.
49	1-4 - عرض وتحليل النتائج.
67	2-4 - مناقشة ومقارنة النتائج بالفرضيات.
70	- خلاصة.
71	- الاستنتاج العام.
72	- الخاتمة.
74	- اقتراحات وفروض مستقبلة.
75	- البيبليوغرافيا.
76	- الملاحق.
77	الملحق (01).
78	- الملحق (02).

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الورقة
01	يمثل دور النشاط التخطيطي في إدارة المنشأة الرياضية.	49
02	يمثل مدى استفادة العمال الإداريين من الدورات التكوينية.	50
03	يمثل نسبة اهتمام الإدارة ببرمجة الاجتماعات التنسيقية حول التخطيط الرياضي.	51
04	يمثل درجة وعي العمال بمزايا وعيوب التخطيط الرياضي.	52
05	يمثل إذا كان للعمال أفق مستقبلية يريدون الوصول إليها في عملية التخطيط الرياضي.	53
06	يمثل مدى اطلاع العمال على الإجراءات والقواعد المتبعة من طرف الإدارة.	54
07	يمثل كيفية توزيع المناصب داخل الإدارة في المنشأة الرياضية.	55
08	يمثل كيفية اتخاذ القرارات داخل الإدارة في المنشأة الرياضية.	56
09	يمثل دور التخطيط الرياضي في إبراز العلاقة بين العاملين مرؤوسين و رؤساء.	57
10	يمثل مدى اهتمام و وعي أفراد إدارة المنشأة بالتنبؤ.	58
11	يمثل دور التخطيط الرياضي في تطبيق الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية.	59
12	يمثل مساهمة التمويل في إنجاح التخطيط الرياضي.	60
13	يمثل مدى تأثير التخطيط الرياضي على الميزانية (سلبا و إيجابا).	61
14	يمثل دور المراقبة الإدارية في إنجاح العملية التخطيطية.	62
15	يمثل الدور الذي تقوم به التحفيزات في مردودية العمال من وجهة نظر العمال.	63
16	يمثل طريقة جلب الوسائل و المعدات داخل المنشأة هل تتم باستخدام التخطيط الرياضي.	64
17	يمثل مدى تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات الكمية والنوعية داخل المنشأة.	65
18	يمثل نتائج مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.	66
19	يمثل نتائج مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.	67
20	يمثل نتائج مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.	68
21	يمثل نتائج مقارنة النتائج بالفرضية العامة.	69

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الورقة
01	دائرة نسبية تبين دور النشاط التخطيطي في إدارة المنشأة الرياضية.	49
02	دائرة نسبية تبين مدى استفادة العمال الإداريين من الدورات التكوينية.	50
03	دائرة نسبية تبين نسبة اهتمام الإدارة ببرمجة الاجتماعات التنسيقية حول التخطيط الرياضي.	51
04	دائرة نسبية تبين درجة وعي العمال بمزايا وعيوب التخطيط الرياضي.	52
05	دائرة نسبية تبين إذا كان للعمال أفاق مستقبلية يريدون الوصول إليها في عملية التخطيط الرياضي.	53
06	دائرة نسبية تبين مدى اطلاع العمال على الإجراءات والقواعد المتبعة من طرف الإدارة.	54
07	دائرة نسبية تبين كيفية توزيع المناصب داخل الإدارة في المنشأة الرياضية.	55
08	دائرة نسبية تبين كيفية اتخاذ القرارات داخل الإدارة في المنشأة الرياضية.	56
09	دائرة نسبية تبين دور التخطيط الرياضي في إبراز العلاقة بين العاملين مرؤوسين و رؤساء.	57
10	دائرة نسبية تبين مدى اهتمام و وعي أفراد إدارة المنشأة بالتبؤ.	58
11	دائرة نسبية تبين دور التخطيط الرياضي في تطبيق الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية.	59
12	دائرة نسبية تبين مساهمة التمويل في إنجاح التخطيط الرياضي.	60
13	دائرة نسبية تبين مدى تأثير التخطيط الرياضي على الميزانية (سلبا و إيجابا).	61
14	دائرة نسبية تبين دور المراقبة الإدارية في إنجاح العملية التخطيطية.	62
15	دائرة نسبية تبين الدور الذي تقوم به التحفيزات في مردودية العمال من وجهة نظر العمال.	63
16	دائرة نسبية تبين طريقة جلب الوسائل و المعدات داخل المنشأة هل تتم باستخدام التخطيط الرياضي.	64
17	دائرة نسبية تبين مدى تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات الكمية والنوعية داخل المنشأة.	65

ملخص البحث

ملخص البحث :

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن واقع التخطيط الرياضي و أهميته في استغلال المنشآت الرياضية دراسة حالة :المركب الرياضي رابح بيطاط لولاية البويرة،والوقوف على مدى تطبيق المنهج العلمي في التخطيط وتسيير هذه المنشأة.

ولتحقيق هذه الأهداف تم الاستعانة ببعض الأدبيات النظرية حول موضوع البحث،بالإضافة إلى الدراسة الميدانية،أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما جمعت بيانات الدراسة باستخدام استمارة،تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية اشتملت على (17) عامل في المنشأة الرياضية، وتم استخدام أساليب إحصائية مناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

-أظهرت الدراسة أن الجهاز الإداري للمنشأة الرياضية رابح بيطاط في ولاية البويرة غير كفاء للممارسة وظيفة التخطيط.

-بينت الدراسة أن إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعارف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

-ليس للعاملين في المنشأة الرياضية لولاية البويرة معرفة الكاملة لمزايا و عيوب التخطيط.

-العاملون في المنشأة الرياضية لولاية البويرة لايمتلكون ثقافة التخطيط.

وقد أوصلت الدراسة :

بضرورة وضع أسس ومعايير علمية وموضوعية للتخطيط في تسيير المنشأة الرياضية، والعمل على تفعيلها وتحسينها وتنويعها مما يساهم في تحقيق أهداف المنشأة.

Résumé :

Cette étude avait pour objectif de révéler la réalité de la planification au niveau des structures sportives de la wilaya de Bouira et évaluer l'application des méthodes scientifiques dans la planification et la gestion de ces structures.

Pour concrétiser ces buts il était indispensable de recourir bases théoriques concernant le sujet pour compléter l'étude pratique dont on a utilisé l'approche descriptive analytique on se basant sur des des données collectées par le biais de questionnaire distribué sur un échantillon aléatoire classé de 17 cadres de jeunesse et de sport, et on s'est appuyé sur les méthodes statistiques appropriées au traitement et l'analyse des données , cette étude a eu pour résultat ce qui suit :

-il s'est avéré que les gestionnaires de ces structures ne disposent pas de définition concernant la planification et la planification stratégique et la planification des ressources humaines.

-L'étude a révélé que le staff administratif au des structures sportives dans la wilaya de Bouira n'est pas compétant à exercer la fonction de planification.

- Les travailleurs au sien de ces structures ne possèdent pas une culture de planification.

Cette étude a fait ressortir comme recommandations de la nécessité d'appliquer les normes et les bases scientifiques dans la gestion des structures sportives et de veiller sur la bonne application de ces systèmes ainsi que leur amélioration et diversification ce qui aide a réalisé les objectifs de la structure sportive.

مقدمة

تمهيد:

لاشك أن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة أو مشروع، ويستهدف تحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وتوفير بيانات دقيقة للتنبؤ بالمستقبل، وإتاحة الفرصة للإدارة في تحديد أهدافها وخططها بشكل يساعد على معرفة العمل المطلوب، وتحقيق الاستعادة والحقيقة أن التخطيط يعتبر الإطار الحقيقي لأي مشروع صغير كان أو كبير، ولأي منشأة أو منظمة لأنه محط التطلعات والآمال المستقبلية، فمن خلال هذا التخطيط الذي كان مبينا على أسس وقواعد واضحة وثابتة معتمدة على العقل فإن هذا المشرع المخطط له جيدا، لا بد أن يحقق النجاح ويصل إلى الهدف، فالتخطيط إذن هو الخطوة الأولى من وظائف الإدارة، وهو عملية مستمرة لضمان سير أمور العمل لتحقيق الأهداف أو الغايات المرجوة من العمل أو المشروع المطلوب تنفيذه وبغير التخطيط تصبح المنشأة في مهب الريح، تترشح إلى يمين واليسار بين قوى اقتصادية أعلى منها وأقوى منها، ولا تستطيع أن تتحاکم فيها بأي شكل من الأشكال، وفي مثل هذه الأحوال نجد متخذ القرار في موقف لا يحسد عليه، مجبر على اتخاذ القرارات التي تمثل السياسة المتناسكة وذلك من أجل مواجهة أي احتمالات غير متوقعة، ومثل هذه المواقف تجعل متخذ القرار نفسه في حالة هبوط نفسي، بل وتحقق له نوع من الاضطرابات الجسمانية.

ونتيجة لهذه الطفرة الهائلة من المتغيرات، كان لزاما على النظام الإداري في المنشآت الرياضية أن تتبؤ مكانة مرموقة في مواجهة هذه التحديات، وسيما منها نحو التطور ولتجدد والمنشآت الرياضية من أهم المؤسسات في منظومة الرياضة، ومحور للعملية الرياضية، تعتبر بؤرة هامة من بؤرة التطور التطوير والتغيير في المجتمع، وتعمل في إطار رؤيتها العامة للوصول إلى أعلى مستويات الجودة.

يمثل مديرو المنشآت الرياضية، الحلقة الأولى في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لأعمال المنشأة، ومن هنا يظهر دورهم الهام في ضرورة الانسجام مع تغيرات العصر، وكمحور هام من محاور التغيير والتطوير.

نظرا لأهمية التخطيط على مستوى المنظمة والنشاط والوظائف الإدارة وإعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع الإحداث واستخدامه كأداة للتطوير والتغيير، كان لا بد من تبني هذا الأسلوب لحل المشكلات التي تتعرض لها المنشآت الرياضية.

ولقد شمل التخطيط الكثير من الباحثين والدارسين على مستوى المحلي والعربي والأجنبي، وقد

تحدث العديد من الدراسات لهذا الموضوع الهام إما بالدراسة الميدانية أو الدراسة البحثية من خلال المعرفة ونقدها، ولعل من أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، دراسة عمر شامي بعنوان "فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي" دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، وإلى جانب ذلك دراسة آسيا بعنوان التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية"- حالة وحدة عيسات ايدير للطحين -الواقعة بالحراش-، ودراسة الغزالي وهي "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا".

ويتناول هذا البحث موضوع التخطيط في المنشآت الرياضية، وما مدى تطبيق هذا الأسلوب في قطاع الرياضة، والذي تعتبر من القطاعات الهامة، ونظر لتركيب المجتمع الجزائري الذي هو من المجتمعات الفنية، ونظرا للدور البارز الذي تلعبه الرياضة في تكوين أفراد فاعلين في المجتمع، تكون المنشآت الرياضية أهم جزء في هذه المنظومة.

وللتعرف على واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة، والتي تكونت من جانبين أساسيين وهما الجانب النظري والجانب التطبيقي.

أما الجانب النظري فقد أشتمل على أربعة فصول مقسمة كالآتي:

الجانب التمهيدي: خصص لتقدم الإطار العام للدراسة حيث تم طرح إشكالية البحث وعلى أثرها صيغت فرضياته كحلول مؤقتة، ثم تطرقنا إلى أهداف كل وكذا أهمية البحث، وقمنا كذلك بتحديد مصطلحات البحث.

الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل التسيير الرياضي حيث تطرقنا إلى مفهوم التسيير، تطور مفهوم التسيير، أهمية التسيير، مفهوم التسيير الرياضي، أهداف التسيير الرياضي، المسير، تعريف المسير، مهارات المسير، وظائف المسير، التخطيط، التنظيم، التوجيه والتحفيز، القيادة، الرقابة.

الفصل الثاني: التخطيط الرياضي حيث تطرقنا إلى مفهوم التخطيط، التخطيط الرياضي، نشأة وتطور التخطيط، الحاجة إلى التخطيط، أهداف التخطيط، أهمية التخطيط، فوائد التخطيط، خصائص التخطيط، أبعاد التخطيط، عناصر التخطيط، عوامل نجاح التخطيط، معوقات التخطيط، أنواع التخطيط.

أما الجانب التطبيقي فقد اشتمل على فصلين مقسمين كالآتي:

الفصل الثالث: تحدثنا في الفصل عن منهجية البحث وإجراءاته الميدانية وذلك من خلال تحديد منهجية،

مجتمعه، عينته، مجالاته، كذا أداة البحث وكيفية جمع البيانات مع تحديد الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع: قمنا في هذا الفصل بعرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة مع الخروج بأهم استنتاجات البحث، وحثنا بحثنا بمجموعة من التوصيات.

مدخل عام

التعريف بالبحث

1. إشكالية البحث:

والتخطيط هو أساس الإدارة وجوهرها فلا معنى للتنظيم وما يتضمنه من توزيع اختصاصات وتحديد مسؤوليات وتنسيق جهود دون خطط موضوعة مسبقاً، فلا قيمة للتوجيه وما يشملها من قيادة وحوافز واتصالاً دون تخطيط يحدد دور القيادة ويوضح كيفية استخدام واستغلال الحوافز للوصول إلى الأهداف وتوضيح أسس الاتصال الرأسي والأفقي بين القيادات والمرؤوسين حتى تزيد الفاعلية بين كافة المشاركين وصولاً للأهداف المنشودة، ولا أهمية للرقابة إذا لم تكن تعمل على التأكد من أن الخطط تحقق ما هو مقصود منها، فالتخطيط هو قاعدة الارتكاز للعناصر التي تحمل الإدارة.

ولقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية التخطيط بشكل عام في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح حيث يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة، وذلك من خلال أنه يحدد لماذا وكيف وأين ومتى تستدم هذه الموارد، وهذا يعني أنه بموجب التخطيط يكون كل شيء محسوبا حسابه، ومدروسا مما يحد من الفوضى والعشوائية في العمل.

وعلى ضوء ذلك تكمن إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية البويرة، حالة "مركب رابح بطاط"؟

وتتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة أسئلة جزئية نصوغها كما يلي:

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

2. فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابق طرحها، صيغت الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

عدم إتباع المنشأة الرياضية للأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في ولاية البويرة.

- الفرضيات الجزئية:

✚ الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية البويرة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط.

✚ إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

✚ ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية البويرة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط.

✚ العاملون في المنشآت الرياضية لولاية البويرة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.

✚ إدارة المنشآت الرياضية في ولاية البويرة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.

3. أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة ومن خلال الإجابة عن التساؤلات السابقة إلى ما يلي:

- التعرف إلى أهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة فيما يتعلق بملامح التخطيط.
- التعرف على كفاءة الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية لولاية البويرة في مجال التخطيط.
- التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية البويرة.

- تحديد مزايا وعيوب التخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية البويرة.
- التعرف على مدى توفير الموارد المالية الكافية لوظيفة التخطيط من طرف إدارة المنشآت الرياضية لولاية البويرة.

- التعرف على ثقافة التخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية البويرة.

4. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الهامة، وهو التخطيط حيث إن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها بيئة الرياضة والمنشآت الرياضية والتي تستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة البيئة المختلفة، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول المنشآت في القطاع الرياضي الذي يعتبر من أهم القطاعات، وبالإضافة للدور الذي يلعبه التخطيط في إداري المنشآت الرياضية، وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما تصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه المنشآت في توجيه أفرادها نحو مفهوم التخطيط على مستوى إدارة الهياكل الرياضية.

ونظر للدور البارز والفعال الذي يقوم به المنشآت الرياضية في تنشيط وتأطير الشباب الجزائري كذا دفع

عجلة الحركة الرياضية الوطنية تزداد أهمية الاهتمام بهذه المنشآت.

لهذا قد تساهم هذه الدراسة في تقديم بعض النتائج والمقترحات والتوصيات لدى القائمين على الإدارة الرياضية، لتفعيل نظام التخطيط ومن ثم الارتقاء الأداء الوظيفي للإطارات مما يدفعهم نحو انجاز مهامهم بكفاءة.

أسباب اختيار الموضوع:

- أ. توافق موضوع الدراسة مع تخصصنا الجامعي في ميدان العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- ب. إثراء رصيد المكتبة بمثل هكذا موضوع الذي غفل عنه الكثير.
- ت. توفر عينة البحث وسهولة الاتصال بهم.
- ث. وجود كم معتبر من المعلومات المساعدة على إجراء هذه الدراسة.
- ج. محاولة إيصال فكرة الموضوع وهدفه ودوره الفعال الذي جهله الكثيرون.

الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسات المحلية:

- دراسة: عمري سامي¹ فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة- هدفت هذه الرسالة إلى:
- محاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية.
 - إمكانية تحديد علاقة التخطيط لموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة.
 - إمكانية إظهار كيفية التفاعل الإستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- حيث كانت نتائج الدراسة كالتالي:

إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة بعيدة كل البعد عن تضمين قضايا الموارد.

لا تتوفر لدى شركة مناجم الفوسفات البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية، سواء على مستوى المراكب المنجمي أو المنشآت الميدانية إن المعلومات المتوفرة لدى الشركة عن الموارد البشرية بها على مستوى وحداتها (المراكب المنجمي لجيجل...والمنشآت المينائية بعنابة)، تتمثل أساسا في مجموعة إحصائيات.

¹ - عمري سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة- رسالة ماجستير، إدارة الأعمال الجزائر، 2000.

ثانياً: لعساس آسيا¹ بعنوان: "التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية حالة وحدة عيسات إيدير للطحين الواقعة بالحراش هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة فهم وإجراء المرجعية الفكرية لإدارة الإنتاج بالعودة إلى المدارس الفكرية.
- العمل على تحسين مسؤولي المؤسسات والوحدات الإنتاجية بأهمية التخطيط والرقابة على الإنتاج التي تعد عماد نجاحها.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- + تخطيط الإنتاج بوحدة عيسات إيدير يتم على أساس بيانات ومعايير تأتي من المديرية العامة، فيما يخص جميع وظائف الوحدة وعلى أساسها تحدد وتضع مصلحة التخطيط والتنظيم خططا سنوية توزع على جميع الفروع.
- + سوء التخطيط والرقابة والتنظيم، وعدم الالتزام بالقوانين الإدارية والمعايير التقنية كلها عوامل تزيد من إعاقة الإنتاج.

الدراسات العربية

أولاً: دراسة (الغزالي)² وهي بعنوان: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارة العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- لدى 58,3% من مديري الإدارة العليا في المؤسسات العامة الأردنية فعم صحيح ووعي بمفهوم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة بلغت 42,7% غموض أو عدم وضوح في مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

- الجهات المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة تم لجنة التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وكذلك التأكد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا المشاركة في إعداد هذه الخطط في المؤسسة في حين تكليف لجنة خاصة من داخل المؤسسة ورؤساء جميع الوحدات التنظيمية يشاركون بدرجة

¹ - لعساس آسيا، التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية حالة وحدة عيسات إيدير للطحين الواقعة بالحراش، الجزائر، 2001.

² - الغزالي لتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الأفراد العليا، رسالة ماجستير، جامعة البرموك، 2000.

متوسطة.

- لدى مديري الإدارة العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات ايجابية نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي.

ثانيا: دراسة عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ¹ بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني في محافظات غزة من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تلك المؤسسات وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الأتي: "ما واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني في محافظات غزة".

وقد تعرضت الدراسة لمدى التزام إدارة الكليات بالتخطيط الإستراتيجي، ومدى انتشار ثقافته ودرجة مناسبة الهيكل التنظيمي للكليات مع عملية التخطيط الإستراتيجي ومدى توافر الموارد البشرية لعملية التخطيط الإستراتيجي، وتوافر الموارد المالية اللازمة للخطة الإستراتيجية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. بينت الدراسة أن نسبة 71,46% من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني، ومدى انتشار ثقافة بما يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي.
2. بينت الدراسة أن نسبة 70,21% من عينة الدراسة يرون أنه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني والهيكل التنظيمي للكليات، حيث يتأثر التخطيط الإستراتيجي بطبيعة وبناء الهيكل التنظيمي للكليات والمستويات الإدارية فيه.
3. أظهرت الدراسة أن نسبة 71,23% من أفراد العينة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني وكفاءة الموارد البشرية، مما يعزز دور الكفاءات العلمية في عملية التخطيط الإستراتيجي.

الدراسات الأجنبية:

أولاً: دراسة روبنسون (Robinson)²: وهي بعنوان "التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه هدفت هذه الرسالة إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة والتي تواجهها في التقدم باتجاه إتباع التخطيط

¹ عاطف عبد الحميد عثمان، واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التنظيم التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2007.

² علي داود محمد الشاعر، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحومية في محافظات غزة، ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2007، ص 105.

الإستراتيجي، فالبعض منها قد يكون غير واضح بسبب أنها تأتي من الخارج أو سببا فريق العمل الذي ينظر إليه أنه مجرد مضيعة للوقت والمال والاهتمام بالعمل اليومي يجعل عدم وجود وقت كاف للتخطيط الإستراتيجي، ونقص المعرفة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، ولم تتوفر لديهم ثقافة عن التخطيط الإستراتيجي، ومعظم تحديات التخطيط كانت ناتجة عن التغييرات الممكنة والموجودة في المؤسسة، لأن أي تغيير في الإستراتيجية ممكن أن يكون له تأثير ملحوظ أو ذات مغزى على العمليات والأفراد الذين كان لديهم فكرة سلبية عن التخطيط الإستراتيجي يكونوا طبيعيا ضد عملية التخطيط ويحاربوها.

ثانيا: دراسة موكسلي (Moxley)¹ بعنوان "عملية التخطيط الإستراتيجي المستخدمة في المناطق التعليمية ففي الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الإستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، كما هدفت الدراسة إلى مدى يرى المراقبون بأن هذه العملية فعالة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهر نتائج التحليل الاستطلاع النتائج التالية:

1. أن (84,5%) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط إستراتيجية.
2. أن (89,1%) من مراقبي التعليم يوافقون بشدة على أنه وكنتيجة للتخطيط الإستراتيجي فإن مصادر المنطق تستخدم بكفاءة أكبر.
3. أن (94,4%) من مراقبي التعليم يوافقون بشدة على أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية قمة، والقادة التربويين في المناطق التعليمية يقدرّون التخطيط الإستراتيجي كعملية مفيدة ومريحة.
4. أن (66,7%) من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفاعلية الكلية للتخطيط الإستراتيجي عالية وعالية جدا.

التعليق على الدراسات السابقة والمثابفة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية منها والعربية كذلك الأجنبية يمكن رصد الكثير من أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة والتي كان لها دور هام في بناء الدراسة. ولرصد ذلك نلقي نظرة عن كل نوع من هذه الدراسات ثم نلقي نظرة لمقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف وجوانب الاستفادة وأهم ما يميز هذه الدراسة. نظرة تحليلية على كل نوع من هذه الدراسات ثم نلقي نظرة لمقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف وجوانب الاستفادة وأهم ما يميز هذه الدراسة.

1. من حيث أهداف الدراسة:

تناولت الدراسات المحلية مجموعة من الأهداف فبعضها تناول إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسة الاقتصادية وخاصة في ظل التخطيط الإستراتيجي وتناولت دراسة لعساس آسيا 2001 أهمية التخطيط على الرقابة على الإنتاج التي تعد عماد نجاح المؤسسات والوحدات الإنتاجية.

2. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت جميع الدراسات المحلية المنهج الوصفي التحليلي.

3. من حيث أداة الدراسة:

لقد اشتركت جميع الدراسات السابقة المحلية في استخدامها دراسة حالة كأداة رئيسية للدراسة ففي دراسة عمري سامي 2007 تم دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة، وفي دراسة لعساس آسيا 2001 تم دراسة حالة وحدة عيسات إيدير الشركة الإفريقية للزجاج-الحراش.

4. من حيث أهداف الدراسة:

هدفت جميع الدراسات العربية السابقة إلى تبين أهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال التعرف على التخطيط الإستراتيجي وماهيته ومميزاته.

من حيث المنهج المستخدم:

لقد اتفقت الدراسات العربية السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذا النوع من الدراسات.

من حيث أداة الدراسة:

اشتركت جميع الدراسات في استخدامها للاستبيان كأداة للدراسة.

من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اشتركت هذه الدراسة في اختيار المديرين كمجتمع وعينة للدراسة.

نظرة تحليلية على الدراسات الأجنبية:**من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:**

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات الأجنبية في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي كموضوع وهدف الدراسة، فهدفت دراسة (Robinson) إلى تحديد المعوقات العمة للمؤسسة في اتجاه إتباع التخطيط الإستراتيجي،

وهدفت دراسة (Moxley) توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الإستراتيجي.

من حيث المنهج المستخدم في الدراسات الأجنبية السابقة:

اتفقت جميع الدراسات السابقة الأجنبية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسات السابقة الأجنبية على استعمال الاستبانة كأداة للدراسة.

من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسات السابقة الأجنبية في مجال مجتمع وعينة الدراسة حيث كان مجتمع وعينة الدراسة في تلك الدراسات يتناول المدراء والإداريين ومسؤولي التخطيط في مناطق الدراسات.

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات المحلية والعربية والأجنبية.

من حيث أداة الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات العربية والأجنبية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للبحث واختلفت مع الدراسات المحلية في استخدام الأداة حيث استخدمت الدراسات المحلية دراسة حالة كأداة في دراستها.

من حيث عينة الدراسة:

اتفقت الدراسة مع الدراسة العربية في عينة الدراسة حيث تم اختيار المديرين والإداريين كعينة للدراسة وهو ما تشابهه معه الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابق:

- اختيار منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليل.
- بناء أداة الدراسة الرئيسية الوحيدة وهو الاستبيان وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- الإجراءات المناسبة للدراسة.
- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

الفصل الأول

الإدارة و التسيير الرياضي

تمهيد :

تعد الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي من أهم العناصر الأساسية للنهوض بالرياضة إن على مستوى الأندية الرياضية التي تحتاج إلى الكثير من العنصر البشري المتكون والمتخصص في هذا المجال أو على مستوى الاتحاديات والرابطات الرياضية بمختلف التخصصات أو على مستوى الجمعيات ذات الطابع الرياضي لهذا ارتأينا إلى التكلم في هذا الفصل عن الإدارة والتسيير الإداري من كل الجوانب.

1. تحقيق الأهداف المسطرة:

هدف معظم المؤسسات عامة أو خاصة هو خدمات للمجتمع، ولتحقيق هذا فالمؤسسات الخاصة تنتظر تحقيق الربح وحتى العامة منها (المجتمع الرأس مالي) لأن المؤسسة التي لا تستطيع تحقيق هدف الربح سوف تتوقف لا محالة عن تقديم خدماتها للمجتمع.

2. المحافظة على التوازن بين الأهداف المتعارضة:

في هذا المجال المسير مطالب بالبحث والتركيز على إيجاد نوع من التوازن بين الأهداف المتعارضة داخل المؤسسة أو المنظمة، كالبحث عن التوازن بين العائدات والنفقات، الخدمات المقدمة والتكاليف المرتبة عن تقديمها وطلبات مختلف مجموعات في المنظمة لاستماع مشاكل المستخدمين بصفة عامة.

3. تحقيق الكفاءة والفعالية:

ويقصد بالكفاءة القدرة على إنجاز العمل بصورة صحيحة والفعالية هي القدرة على إنجاز العمل الصحيح والمطلوب.

1.3. التسيير الرياضي management du sport:

1.1.3. مفهوم التسيير الرياضي:

إن التسيير الرياضي يعتبر الوجهة الجديدة للرياضة ويتبنى الاحترافية والوصول إلى الهدف المنشود إلا وهو تطوير الرياضة بصفة عامة، لذا أنشأت أندية راضية تعتمد على كل ما هو ملموس وأصبحت الرياضة غير محصورة على النشاط البدني فقط بل تعدت كل الحدود حيث أصبحت تساهم في بناء صرح بعض الشعوب وكذلك دعم الاقتصاد من خلال إقامة البطولات الدولية في شتى المنافسات وكان أول ظهور المجال لتسيير الرياضي في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لعدة عوامل نذكر منها:

- تغيير نظرة الحكومات اتجاه الرياضة.
- الخصوصية.
- نقص الدعم المالي للأندية الراضية من طرف الحكومة.
- عدم وجود قانون أساسي يسعى لتطوير الرياضة صعوبة كبيرة في التطور وخاصة بعد تخلي المتطوعين benevoles عن الدعم المالي للأندية الرياضية.

ونتيجة لهذا الظرف أصبح الجميع يبحث عن الحل والكل بحب كلمة التطور مما أدى إلى انعقاد القمة الأوروبية الرابعة للتسيير الرياضي في مونتبلية montpellier وحضرها حوالي 350 مشارك جامعي من كل البلدان والتي أعطت دفعة جديدة للتسيير الرياضي management du sport.

2.1.3. أهداف التسيير الرياضي:

إن الوضعية السائدة في قطاع الشباب والرياضة وذلك على مستوى تسيير المنشآت الرياضية (المؤسسات

الرياضية) بروز عدة نقائص وتهميش الشباب وعدم الاستجابة لطموحاته مما دفع بوزارة الشباب والرياضة إلى تكوين إطرارات في مجال التسيير ومن أجل التخلص من:

- الحالة المزرية للهياكل الرياضية.
- تسيير إداري منقول عن قطاع التربية الوطنية والتنظيم البيداغوجي يتم بالبيروقراطية الإدارية.
- التوزيع السيئ للعتاد والتجهيز وعدم مسابرتة للتطور.
- ضعف الغلاف المالي واستعماله الغير عقلاني.
- مسيروون لا يتطابق تكوينهم مع تطور الشباب والرياضة.

2.3.المسير:

1.2.3. تعريف المسير:

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و اتجار المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنتشط، ومراقب ومنسق لجهود الآخرين، ولا بد أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير وتتحول منفذ فقط.

2.2.3.مهارات التسيير:¹

تتوقف مدى قدرة المسير على انجاز أهدافه تحقيق الفاعلية والكفاءة في أعمال على مدى توافر مهارات التسيير والتي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة وتختلف الحاجة إلى توافر هذه المهارات في المسيرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها، ويمكن تقسيم هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي:

أ. المهارات الذهنية:

ويقصد بها المسير على النظري الشاملة للأمور وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها وتزداد الحاجة إلى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى المستويات الإدارية الأدنى وبالتالي فإن اختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناؤه على الكفاءة وتوافر هذه المهارات وليس على الأقدمية.

ب. المهارات السلوكية:

ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم دراسة سلوك الأفراد وحفزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم، كما تتضمن تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ويلاحظ أن هذه المهارات مطلوب توفرها لكافة المستويات الإدارية بقدر متساوي على أساس أن المسير يغيض النظر عن مستواه التنظيمي يتعامل مع مرؤوسيه وهو مسؤول عن قيادهم ودفعتهم وحفزهم والرقابة على

¹ - جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، مصر دون سنة، ص ص 57 - 59.

تصرفاهم.

ج. المهارات الفنية:

ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل، فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها، والمحاسب معرفته الفنية متخصصة في الحاسبة والتكاليف والمراجع،...الخ.

وتختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري كما تقل الحاجة إلى هذه المهارات كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المسيرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدر كبيراً من المعرفة الغنية المتخصصة.

3.3. مستويات المسيرين في المؤسسة:¹

1.3.3. مسيرو القاعدة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون برسم المسار العام للمنشآت أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الإنتاجية والتمويل والبيع.

2.3.3. مسيرو الإدارة الوسطى:

يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعدة من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

3.3.2. مسيرو القاعديون:

يقوم بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم عادة بالنظر لخبرتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهام تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

4.3. أدوار المسير:²

يتبع منتزياخ Mentzebere سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك يهدف ماذا كان هؤلاء

¹ - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1995، ص ص 18-20.

² - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 17.

يقومون بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وجدنا أن المسيرين لا يودون هذه الوظائف كلها وقد نرى أنهم يقومون بمثل أدوار معينة صنفها في ثلاثة مجموعات.

1.4.3. الأدوار العلائقية:

تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

- **الواجهة:** الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه أي مسير هو الممثل وصاحب الأمر في وحدات أو دوائره.
- **القائد:** تتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
- **الرابط:** حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من مداخل التنظيم وارجعه.

2.4.3. الأدوار الإعلامية:

يستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية

- **الملتقط:** ملتقط للمعلومات الني تفيده في تسيير شؤون وحدته.
- **موصل:** لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور.
- **المتحدث:** مع الجهات الرسمية وأصحاب النفوذ في الداخل والخارج.

3.4.3. الأدوار التقريرية:

تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.
- **معالج المشاكل:** تتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
- **موزع الموارد:** فهو الذي يوزع المهام، الوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.
- **المفاوض:** هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.

إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعا لخصائص المسير أو المسؤول فمدير البيع يركز على الأدوار العلائقية بينما كز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية.

5.3. خصائص المسير الفعال والناجح:¹

يمكن حصر بعض خصائص المسير الفعال فيما يلي:

- يعتبر المسير الفعال العمل شيء طبيعي كاللعب ويفرض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن ان يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا وأن يكونوا مشاركين.

¹ - أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار الطباعة الأردن سنة 2001، ص ص 47 - 49.

- مسؤولية التخطيط مشاركة بينه وبين العاملين معه.
- العبرة عند المسير الفعال ليست بالممكن ولكنه كما ينبغي أن يكون.
- ينظر المسير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إداريا، فهو يتعامل بروح الفريق.
- يهتم المسير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أعلى شيء في الوجود، ولا يمكن إخلاله، وشرأوه أو تخزينه وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل.
- المسير الفعال مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون مشورته والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه علاقة احرام متبادل.
- ينظر المسير الفعال إلى العلاقات في المنظمة على أنها علاقات عضوية هادفة.
- يعتمد المسير الفعال على الالتزام وروح الفريق والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي المتبادل، كإستراتيجية أساسية للتحفيز .
- يرى المسير الفعال أن الرقابة ذاتية، وأن الخطأ نتيجة سوء فهم، لا بد من معرفة سببه فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.
- المسير الفعال يقيم الناس على أساس قدرتهم في نسج أهداف أفراد المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج.
- المسير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة بين العاملين معه.
- المسير الفعال يبحث عن الأفكار الجديدة.
- المسير الفعال قاس أيضا عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة.
- ونلاحظ من خلال الشكل التالي المكونات الأساسية للمسير الفعال.

6.3. وظائف المسير وتقنيات التسيير:

إن عناصر الوظيفة الإدارية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فالتخطيط والتنظيم يسبقان التنفيذ أما التوجيه فإنه يرافقه في حين أن الرقابة إذا ترافق التنفيذ فإنما تليه أيضا وهدفنا في هذا الفصل هو أن نتناول بإيجاز مناسب كلا من وظائف المسير وتقنيات التسيير من حيث المفهوم والمكونات والأدوات ولوسائل.

7.3. التخطيط:

1.7.3. مفهوم التخطيط:

التخطيط عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والاختبار من بين الفرص المتاحة للمؤسسة. ويعرفه فايول بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.¹

2.7.3. أنواع التخطيط:²

من واقع الحقيقة الني تقول أن أي منظمة تتعدد أهدافها، فإن الخطط داخل أي منظمة تتعدد أيضا، ولمجابهة تحقيق هذه الأهداف سوف تتعدد الخطط وفقا للمجال الوظيفي داخل المنظمة وسوف تناقش أهم ثلاثة أنواع من

¹ - محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد ابراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 2002، ص 157.

² - ابراهيم عبد الهادي المليحي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 1997، ص 103.

أنشطة التخطيط:

- التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط التكتيكي.
- التخطيط التشغيلي.

أ. التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بصياغة الأهداف العام للمنظمة وتختص الإدارة العليا بوضع وتطوير الخطط الإستراتيجية وذلك لتوجيه المنظمة ككل نحو انجاز هذه الأهداف. وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في التقبل وتحقيق هذا الشكل.

وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعني: كشف المستقبل الخاص بالمنظمة ومسار المؤسسة في التقبل وتحديد رسالة وأهداف المؤسسة مستقبلا. تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تعمل فيها أو سوف تدخل فيها المنظمة.

ب. التخطيط التكتيكي:

يغطي التخطيط التكتيكي مدى زمني أقل ومجالات أقل شمولاً بالمنظمة مقارنةً بالتخطيط الاستراتيجي، ويلزم التخطيط التكتيكي أساساً على الأفراد والأفعال حيث يهتم التخطيط التكتيكي بكيفية تنفيذ الخطط الإستراتيجية، في إطار من الموارد الجديدة وقيود الوقت وأخيراً الختم الإداري الوسطى بوضع الخطط التكتيكية.

ج. التخطيط التمثيلي:

تضطلع الإدارة في التوافق الإشرافي الأول الإدارة الدنيا بمسؤولية وضع وتحديد الخطط التشغيلية، وواقع الحال أن الخطط تأخذ أشكالاً عديدة.

3.7.3. فوائد التخطيط:¹

على الرغم مما يتطلبه التخطيط من تكاليف ووقت، وأنه يقوم على افتراضات ليست ثمة يجزم بصحتها فإن العوائد لعل من إبرازها ما يلي:

- يبرز الأهداف التي يطلب ممن الأفراد تحقيقها.
- يبين مقدماً العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف.
- يرشد إلى الطريق الأفضل الواجب إتباعه من قبل المجموعة لكي تسير محصلات قواها في اتجاه واحد.
- يربط التنفيذ بالزمن، لاسيما وأنه من أهم عناصر الإنتاج.

وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه التبصر بالثكل المثالي للمنظمة في التقبل وتحقيق هذا الشكل.

¹ - محمد الناشد، مدخل إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، سوريا، سنة 1980، ص 116.

- وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعني:
- كشف المستقبل الخاص بالمنظمة.
 - تصور توجه ومسار المؤسسة في المستقبل.
 - تحديد رسالة وأهداف المؤسسة مستقبلا.
 - تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تعمل بها أو سوف تدخل فيها المنظمة.

8.3. التنظيم:

1.8.3. مفهوم التنظيم:

توجد تعاريف عدة للتنظيم بالرغم من أن تغيرات كثيرة قد طرأت على الفكر التنظيمي منذ بدء الاهتمام المنهجي بالموضوع حتى الآن وسوف نعرض بعض من هذه التعاريف على النحو التالي:

يعرف كاريل (1973) التنظيم بأنه: نظام ممن العلاقات المحددة رسميا التي تحكم نشاطات الأفراد العاملين سويا لتحقيق أهداف مشتركة.¹

يعرف جاكسون ديورجان (1982) التنظيم بأنه: التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل والوسائل الإدارية الذي يولد نمطا من نشاطات العمل المترابطة وينتج للمنظمة تسيير أنشطتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها.²

أما O'dennelle et koontz فيعتقدان بأن التنظيم هو تحديد السلطات والعلاقات بينهما بغرض التنسيق الهيكلي أفقيا ورأسيا بين مختلف المركز المسؤولة عن تحقيق أهداف المشرع.

- لو استعرضنا تعاريف أخرى لوجدنا أغلبها تتضمن إشارة مباشرة إلى تقسيم العمل والتنسيق.

2.8.3. أنواع التنظيم:³

أ. التنظيم الرسمي:

وهو البناء الذي يحدده المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف، لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية، وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة.

ب. التنظيم الغير الرسمي:

التنظيم الغير رسمي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاطهم فترة طويلة نسبيا من الزمن، ويلعب التنظيم غير الرسمي دور رئيسيا في تحديد اتجاهات سلوك العمال والموظفون، كما أن أثر البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن مسؤوليات الني تتطلبها الإدارة.

كما أن التنظيم غير رسمي تأثير كبير في قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها.

1.ب. مبادئ التنظيم المثالي:

¹ - Carlisle haward (1973) stationnal management kewyork Amp. 33.

² - Jakson and margan (1982) Organization P.3 The Engle. Nt hill.

³ - إبراهيم عبد الهادي المليحي، مرجع سابق، ص.ص 314-317.

- أن يتم تقسيم داخل المنظمة بصورة محددة وقاطعة بالنسبة لكافة الأنشطة.
- الاعتراف بالتخصص، واعتبار أحد الأسس الرئيسية التي يتم في ضوءها تقسيم العمل.
- يأخذ التنظيم شكلا تقليديا يعبر عنه بالهرم التنظيمي.
- أن يقوم التنظيم على أسس وقواعد موضوعية موحدة.
- أن يتم التنظيم وفقا لتحديد المستويات المنوطة بكل مستوى إداري وإشرافي وطبيعة الأعمال المكلف بها.
- حماية المنظمة من الخارج، وهذا معناه توفير قدر من الاتساق بين القيم التي تحكم التنظيم والقيم السائدة في المجتمع.
- يجب أن يتماشى التنظيم مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

9.3. التوجيه والتحفيز:¹

1.9.3. مفهوم التوجيه:²

إن التخطيط هو تصور هادف أو مرحلة فكرة تسبق التنفيذ والتنظيم تحديد للسلطات والمسؤوليات على نحو متوازن بغرض تحقيق الأهداف، كما أن كلا من التخطيط والتنظيم أو كلاهما معا لا يعني إنجاز الأعمال، لأن إنجازها يتطلب التوجيه كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية، ينطوي على إرشاد المرؤوسين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم التطوعي وترغيبهم في العمل.

وهو لا يعني التنفيذ وإنما إرشاد الآخرين إلى كيفية التنفيذ أو إصدار تعليمات وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين.

2.9.3. مفهوم التحفيز:

يقصد به تشجيع الأفراد ولكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته.

3.9.3. عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز والتي تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، خلال الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.
- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا

¹ - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 52.

² - محمد الناشد، مرجع سابق، ص 130.

يكفي فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا وينفق مع طبيعة الحالة التي يعالجها.
- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، ولو تم أدائه فعلا.

10.3. القيادة:

تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المسير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وذلك طبقا للأهداف المحددة ويقود المسير مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم وينسق أعمالهم ويحفزهم على التعاون.

1.10.3. مفهوم القيادة:

تعددت الآراء حول مفهوم القيادة وسوف نعرض فيما يلي أهم هذه الآراء:

أ. القائد هو ذلك الشخص الذي يؤثر في الآخرين لتحقيق الأهداف.
ب. القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين بأداء الأعمال التي يريد القائد إنجازها.
ت. القيادة هي قدرة المسير على تأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لانجاز الأعمال المحددة لهم.
من استعرض التعاريف السابقة نلاحظ أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف بمعنى أن متطلبات القيادة ثلاثة عناصر أساسية:

- القائد يمتلك قدرات ومهارات عالية.
- هدف يسعى إليه القائد مع الفريق لتحقيقه.
- أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.

2.10.3. أنواع القيادة:

تتحدد أنواع القيادة إلا أننا سوف نحضر ثلاثة أنواع من القيادة وهي:

أ. القيادة الاستبدادية:

وفي هذا النوع يحتكر القائد الاستبدادي السلطة ويتخذ قراراته بنفسه دون استشارة مرؤوسيه مما يعرقل إمكانية تكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، كما يؤدي هذا النوع إلى عدم وجود ابتكار أو مبادرة من قبل المرؤوسين بل يترتب عليه زيادة المراعاة بين العاملين.

ب. القيادة الديمقراطية:

يشارك القائد الديمقراطي مرؤوسيه في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات كما ينتج لهم الحرية في ممارسة شؤون الجماعة مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة.

ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لا بد من أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات.

ت. القيادة الفوضوية:

يسمح القائد الفوضوي للمرؤوسين بحرية التصرف ولهم أن يفعلوا ما يشاءون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون الوصول إليها ويعمل كل فرد على ما يرغبه، فالقائد لا يشترك اشتراكا له أثره في تنظيم شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها حيث يتم تفويض معظم سلطاته، وتتصف القيادة الفوضوية بعمومية التعليمات والتردد.

11.3. الرقابة:

1.11.3. مفهوم الرقابة¹:

تهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأعمال التنفيذية مطابقة للخطة الموضوعة ولهذا فإنها ملازمة للتخطيط، ومفهوم توأم معه لأنه لا يمكن الرقابة على العمل توضع له خطة مسبقة. وتهتم الرقابة بالاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.

وتقوم الرقابة على العناصر التالية:

- تحديد معايير الرقابة قياس الأداء.
- معرفة الانحرافات وأسبابها ومعالجتها.

2.11.3. أهمية الرقابة²:

تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي:

أ. أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه التنفيذ.

وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحراف في الانجاز وهناك يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

ب. عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشآت إلى تحقيقه ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجهها أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ - د. محمد الناشد، مرجع سابق، ص 134

² - محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، إدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2002، ص ص 339 -

خلاصة:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف الموجودة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في:

التخطيط، التنظيم، الإدارة بالتوفيق بين مختلف الموارد، ولقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث يعرف بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية، أما حسب المدرسة القرارية فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات اتخاذ قرار بقدر ما هي عمليات تتطوي على فعل.

وحقيقة المصطلح **Gestion** هو مصطلح ضيق المضمون، حيث لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عمليات التسيير بينما نجد أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الانجليزي (**Management**) فإنه يمتد المفهوم الضيق إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.

الفصل الثاني

تمهيد:

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

1. مفهوم التخطيط: هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والنشاطات المتعلقة بذلك النشاط، كما أنه من أهم الوظائف القيادية والهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق الإدارة وجوب النهوض به كوظيفة أساسية، تختص به الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة. والتخطيط هو الإطار المادي للآمال والتطلعات للمستقبل، ويقوم على الاستعداد لهذا المستقبل، والمستقبل بالنسبة لأي منشأة أو منظمة إنما يعني تحقيق الهدف الأساسي الذي من أجله قامت وأوجدت، ومن المعلوم أن الهدف النهائي لأي مرفق عام هو تحقيق هدف معين من الخدمات للمجتمع، كما أن الهدف النهائي بالنسبة لأي مشروع تجاري هو تحقيق أكبر قدر من الربح ويعني التخطيط على الأعمال التي يجب أن نؤديها والطرق التي يجب أن نسلكها لكي نحقق الهدف المنشود والذي نخطط من أجل تنفيذه، وجعله حقيقة واقعة، ويحدد لنا الطرق التي ينبغي الابتعاد عنها والأخطاء التي يجب كلاً فيها حتى لا يصل بنا الأمر الوقوع في انحرافات قد تضر بمصالح المنظمة أو المنشأة¹ ولقد تعرض من الباحثين إلى تعريف التخطيط، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

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

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

وعرّبه وترسون waterson كمفهوم تنموي بأنه مجموعة من الجهود الواعية والمستمرة تقوم بها حكومة ما من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي، والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسة التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه تحقيق هذا الهدف.²

والتخطيط كما عرفه الزوكة محمد بأنه أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر ودراسة كافة الإمكانيات والموارد المتوفرة في الإقليم أو الدولة أو أي موقع آخر ابتداء من الشركة وحتى المدينة أو المؤسسات أو القرية

¹ - حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010 ص 09.

² - نائر مطلق عياصرة، التخطيط الإقليمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009، ص 23.

أو الإقليم أو الدولة، وتحديد كيفية استغلال هذه الإمكانيات والموارد لتحقيق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة.

يرى (هنري منزبارق)¹: "أن التخطيط هو عملية تبدو كأداة يمكن من خلالها أن تصمم القرارات والأنشطة الروتينية لمؤسسة قائمة على خصائص متكاملة" أما (مكغارلاند)² فيقول: "أن التخطيط يعني أن نتنبأ بما قد يحدث من تعبير وتطور في المستقبل، ونحاول أن نتحكم أو نسيطر على مقدار واتجاه هذا التطور"، وهو يقصد بذلك أن تحاول المؤسسة أن تواجه التغير المتوقع وتستفيد منه وتكيف معه.

وبالنسبة (لدانيال بول)³: التخطيط هو في آن واحد عملية الحصول على معلومات اتصال، تفكير، اتخاذ قرار، تعليل.

أما (أسكوف رسل)⁴ فيرى أن التخطيط هو: وضع تصور للمستقبل المرغوب، وتصميم الوسائل الفعالة لتحقيقه "التخطيط حسب أسكوف يعتمد على مستوى المسؤولين (المخططين) ذلك لأن التخطيط أداة سيستخدمها الإنسان الحكم، ولكنه لا يستخدمها وحده، فعندما يدير التخطيط رجال من مستوى أدنى فإنه سرعان ما يستحيل إلى مجموعة من الشعائر والطقوس التي ترتبط. بالموضوع دون أن تفضي إلى المستقبل المنشود. وقد عرف koontz التخطيط في كلمة وحدة وهي "الاختيار"⁵.

كما نجد التخطيط لدى H. NEWMAN يعني "البحث عن ما يجب فعله، وكما نفيه فالتخطيط كمجال واسع من القدرات، تحديد أهداف واضحة اختيار سياسات، وضع برامج، حملات البحث عن طريق إجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية"⁶ ومن هذا التعريف، فالتخطيط يسبق أي عمل تمهيدي ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها ومنه نستنتج أن التخطيط يعتمد أساساً على:

- كيفية تحديد الأهداف المستقبلية.
- التفكير المسبق في القرارات المتخذة أثناء تنفيذها للأعمال المحددة.
- الطرق والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف.

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

² -MELVILLE, DALTONMEFARLAND: «management, principles and practice» landan, mac nulan, année 1970, p20.

³ - POUL DANIEL, U méanes et pratique de management stratigique: quinze années d'apprentissage dans les grand des entreprises française» Mrése d'état est siences de géstion université de paris daufihine, année 1979 p 15.

⁴ - Russel . L . Ackoff , «Mé modes de plainfication dans "Enterprise" » les édition d'organisation, paris, année 1973 p p 15, 16.

⁵ - H. koontz et .c.o. DoNNEIL management et principes de gestion, hill, canada, année 1980 p p 30-50.

⁶ - أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، سنة 2001، ص 41.

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

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

2. التخطيط الرياضي:

لقد أصبح للتخطيط أهمية بالغة في مختلف نواحي الحياة وخاصة الني تتعلق بالأمور الرياضية حيث يعتبر العمل التخطيطي الأساس الذي تعتمد عليه الدول التي تبغي النجاح والتقدم.

والتخطيط الرياضي يحتاج إلى دراسة واعية مبنية على أسس تربوية علمية سليمة وهو أحد العوامل المهمة التي تستند عليها كل مؤسسة ناجحة.

يعتمد التخطيط في التربية الرياضية على دراسة واقع الشباب واحتياجاته الاجتماعية والصحية والبدنية.

وبهذا فإن عملية التخطيط هي التي تحدد وتحقق مشاريع التربية الرياضية وعلى جميع المستويات والمرحل، ولما كان التخطيط الرياضي يعتمد على واقع الحاجة والموضوعية ومتطلبات النهوض بالشباب بصورة، عامة وعليه يجب أن تكون عملية التخطيط متكاملة الأبعاد من حيث الكفاءات والقدرات والإمكانات المادية والمعنوية وبذلك فإن التخطيط يجب أن لا يكون بمعزل عن الوي الذي يعيشه الرياضيون وأن لا يعتمد على التقارير المنقولة فقط، بل ينبغي أن يقف بنفسه على جميع الأمور الني من شأنها أن تشكل هدفا من الأهداف لأنه يؤدي إلى خلق التوازن والتنافس في فعاليات المشروع ويبعث الثقة في نفوس المدراء والعاملين والخطة تبعث الثقة بالنفس وتبعدها عن التردد والإحباط والعمل العفوي، وتأتي أهميتها بأنها وسيلة للعمل المعظم والمحدد وبواسطتها يكون حكما الوصول إلى الغايات المطلوبة، كما قال آرنست ويل (Wial ARNEST) في كتابه الإدارة والنظرية العلمية بأن الخطة هي تفهم اليوم لتعيين المستقبل.¹

إن عملية التخطيط هي عملية تستند على تجارب ميدانية علمية ونظرية علمية وإنما عبارة، عن مجموعة مفصلة من القرارات تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات مختلفة ومتنوعة وهي تتعلق بتحديد الأهداف.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، عمان، الأردن، سنة 2002، ص 63.

وتعتبر الخطة الوثيقة الفرضية للتخطيط ويرى (FAYOL) أن هناك أربعة شروط أساسية يجب توفرها في الخطة الجيدة:

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

والتخطيط لا يعتمد كليا على المعلومات والإحصائيات والبحوث فقط بل ويستند على الخبرة والإدراك المعتمد على الفطرة والتصور المبني على التوقعات والتخطيط الناجح يحتاج إلى عاملين أحدهما متمم للآخر وهما الوسائل كالبحت والإحصاء والبيانات الحسائية ثم الأشخاص، وأخيرا فإن الجهة المسؤولة عن التخطيط الرياضي والتدريب هي اللجنة الأولمبية الوطنية.

إن التخطيط ضرورة حتمية لكي يمكن معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تفاديها أو الاستعداد لها قبل حدوثها.

2. نشأة وتطور التخطيط: لكي يتسنى تتبع نشأة التخطيط، وتطور مفهومه عبر الزمن بشكل واضح ودقيق، فإنه يمكن الحديث عن ذلك من خلال عدة مراحل هي:¹

1.3. المرحلة الأولى: "ما قبل القرن العشرين"

سعى الإنسان منذ فجر الخليقة إلى تحسين وتطوير وسائل تطوير حياته، وكان سبيله في ذلك جهوده الشخصية التي كانت تنبثق من تفكيره بسيط ومتواضع، يهدف إلى تأمين حاجاته الأساسية وبالذات الغذاء، والكساء، والمأوى، ويمرور الزمن حاول الإنسان جاهدا تطوير وسائل تأمين هذه الحاجات وأيضا تحسين نوعيتها، وكانت هذه التدابير الجديدة بمثابة بدايات متواضعة لعملية التخطيط، التي أخذت بمرور الزمن تتطور بشكل كبير ومتسارع.

فقد استخدم التخطيط في هذه المرحلة من قبل الأفراد والجماعات في معظم جوانب الحياة دون تحديد واضح بمفهومه كسلوك وعملية، وقد استأثرت الجوانب العسكرية، والمعمارية، بنشاط تخطيطي كبير في عصور

¹ - عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، سنة 2001، ص 36.

التاريخ المختلفة، فبناء الأهرامات والمدن القديمة والترع وقنوات الري بمواصفات وخصائص فنية عالية الجودة يتم عن قدرات تخطيطية لا يستهان بها، كذلك فإن اختيار مواقع المستقرات السكانية في مناطق وفره المياه والتربة الخصبة والمناخ المعتدل يعكس العلاقة الإلزامية التي اكتشفها الإنسان منذ القدم بين حاجاته ومتطلبات حياته من جهة والموارد المتاحة والكامنة من جهة أخرى، وأيضاً كانت المواقع العسكرية والقلاع الدفاعية فوق القمم الجبلية شاهداً لآخر على مدى نجاح الإنسان منذ القدم في التعامل مع طبيعة المكان، وتخطيط وبرمجة وتوجيه هذا التعامل لتحقيق أهداف محددة ومنشودة، خلاصة القول أن آثار الأمم والحضارات من مختلف العصور والتي مازلت قائمة حتى وقتنا الحاضر، تعكس قدرة هائلة على التخطيط الذي مارسه الإنسان في كل الأزمنة، حاول من خلاله أن يرتقي بأساليب ومستويات معيشته، ويشبع حاجاته المختلفة ويحافظ على إمكانياته وموارده من الهدر والإسراف.

نستطيع القول إن البدايات الأولى للتخطيط، كمنهج لتصحيح الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات والدول تعود إلى ما بعد قيام الثورة الصناعية، أو بمعنى آخر بعد اختراع الآلة التجارية، وإدخال الماكينة إلى وسائل الإنتاج، مما اضطرت بعض الجهات المعنية بأشكال الإنتاج المختلفة، إلى زيادة التفكير والاهتمام بكيفية تطوير الإنتاج أو العمل على معالجة المشكلات التي تواجه حسن سير وأداء العمل في مرافق ومؤسسات الإنتاج والخدمات، فما هو الشيء الذي يمكن بواسطته أولاً تنظيم أداء العمل وضمان سيره وثانياً المساهمة في زيادة الإنتاج وتطويره كما ونوعاً¹.

2.3. المرحلة الثانية "1900-1920":

شهدت هذه المرحلة تطور كبيراً في مجالات التخطيط وفنونه وتمثل ذلك فيما يلي:

- أ. ظهور وتبلور فكرة التخطيط الاقتصادي عام 1910 على يد الاقتصادي النرويجي كريستيان شونفايدر KRISTIAN SCHONHEYDER.
- ب. نشوب الحرب العالمية الأولى عام 1914 عزز من فكرة التخطيط الاقتصادي إلى جانب التخطيط العسكري من أجل تحقيق استخدام أمثل للموارد الاقتصادية ويشكل يضمن للدول المشاركة في الحرب الاستمرار فيها لأصول فترة ممكنة.
- ت. نشوب الثورة البلشفية في روسيا وظهور النظام الاقتصادي الاشتراكي ونظام التخطيط المركزي، الذي بدأ يبرز من نجاح هذه الثورة عام 1919.

¹ - موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1999، ص 16.

3.3. المرحلة الثالثة: "1920 - 1945": برزت في هذه المرحلة أحداث عديدة كأن لها الدور الكبير في

تطوير فكرة التخطيط وزيادة الاهتمام به كفلسفة وإستراتيجية وعلم، ومن أهم هذه الأحداث ما يلي:

أ. قيام الاتحاد السوفياتي بوضع خطة تنمية طويلة الأجل في منتصف العشرينيات بدف تحويل اقتصاده إلى اقتصاد زرعي متخلف إلى اقتصاد صناعي متقدم.

ب. ظهور واستشراء الأزمة الاقتصادية الدولية عام 1929 أو ما عرف بالكساد العظيم، وقد نجم عن هذه الأزمة مشكلات اقتصادية، واجتماعية عديدة في كثير من الدول الأوروبية، وقد عجز اقتصاد السوق الحر عن مواجهة هذه المشاكل مما استدعى تدخل الحكومات إلى جانب قوى السوق من أجل السيطرة على هذه المشكلات والتخفيف من حدتها ووضع الحلول المناسبة لها.

ت. نشوب الحرب العالمية الثانية وتبني كثير من الدول المشاكة في الحرب لفكرة التخطيط الاقتصادي والعسكري وبصورة أكثر شمولاً مما كان عليه الحال في الحرب العالمية الأولى، الأمر الذي ساهم في انتشار التخطيط كعلم وإستراتيجية، وتولدت قناعة لدى الشعوب والحكومات على حد سواء بضرورة تطبيق التخطيط كأسلوب لمواجهة المشكلات وتسريع معدلات النمو الاقتصادي، وتحسين مستوى معيشة السكان.

4.3. المرحلة الرابعة: "1945 وحتى وقتنا الحاضر"

في هذه المرحلة تبلور التخطيط كعلم مستقل وقائم بذاته وأيضاً تم تبينه كأسلوب حياة عند كثير من الدول والشعوب يمكن ملاحظة كل هذا فيما يلي:

أ. أخذت كثير من دول العالم النامي الحديثة الاستقلال باعتماد تطبيق التخطيط الاقتصادي وذلك من خلال تدخل الدولة في سم السياسات الاقتصادية والمالية ووجبه مختلف النشاطات والفعاليات الاقتصادية وضبط مساراتها بشكل علمي منظم بعيداً عن الارتجال والعشوائية ودون أن تمتلك الدولة وسائل الإنتاج، وذلك من أجل تحقيق نمو اقتصادي سريع يمكن هذه الدول من التغلب على كثير من مشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية الموروثة من عهود الاستعمار الطويلة.

ب. ظهرت في هذه الفترة دراسات وأبحاث وإستراتيجيات تنمية عديدة وأساليب، وأنواع تخطيط مختلفة تراكمت جميعاً بفعل التطورات الكبيرة التي شاهدها عمليات التنمية في مفهومها، ألياتها ومحتواها نتيجة الكم الكبير من التجارب الدولية في هذا المجال، وقد نجم عن ذلك زيادة كبيرة في أهمية التخطيط كإستراتيجية، وأسلوب لمواجهة المشكلات بأنواعها المختلفة ووضع الحلول المناسبة، لها والحيلولة دون ظهورها في المستقبل.

ت. بروز قوتين عظيمتين في هذه الحقبة بنظامين اقتصاديين مختلفين وما تبع ذلك من صرع وتسابق

بينهما في مجالات تطوير العلوم والتكنولوجيات والتسليح، الأمر الذي أدى إلى زاده الاهتمام بالتخطيط على اعتبار انه الطريق السليم الذي يود إلى النجاح السريع، هكذا عزز الصرع بين الكتلتين الشرقية والعربية من أهمية التخطيط في جوانب الحياة المختلفة.

والمنتبع لأسباب الأخذ بالتخطيط في دول أوروبا والولايات المتحدة منذ مطلع القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر يجد أنها تنحصر في أسباب عديدة أهمها:

- ترجع ثقة الحكومات والشعوب في هذه الدول بقدره الاقتصاد الحر على تحقيق النمو الاقتصادي المطلوب للتغلب على آثار الأزمة الاقتصادية الدولية في نهاية القرن العشرين.
- الدمار الهائل الذي أحدثته الحربان العالميتان في هذه الدول، دفعها لأخذ بمبدأ التخطيط كوسيلة لإعادة تعمير ما دمرته الحرب.
- طول الفترة الزمنية التي استغرقتها كل من الحربين العالميتين، كان سببا رئيسا في تشجيع الدول الأوروبية على تطبيق التخطيط لتتمكن من الاستمرار في الحرب.
- تولد القناعة لدى حكومات وشعوب أوروبا بان التخطيط هو الطريق الصحيح والسريع لتحقيق نمو اقتصادي أكيد، وهو الأسلوب الأفعال لمكافحة كثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المزمنة كالبطالة والفقر... الخ.

أما الدول النامية قد أخذت بالتخطيط لكي يساعدها في:

- التغلب على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية المختلفة والتي تشكلت خلال فترات زمنية طويلة من الاستعمار.
- توفير العيش الكريم لشعوبها التي عانت من الفقر والحرمان لفترات زمنية طويلة.
- تضيق الفجوة الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الدول والدول الصناعية المتقدمة.
- زيادة معدلات النمو الاقتصادي وإيجاد سياسات توزيع مكانية عادلة للتخفيف من حدة الفوارق بين أقاليم ومناطق هذه الدول.

وأن ما افرزه تطبيق النظام الاقتصادي الحر في دول أوروبا الغربية من مشكلات اقتصادية واجتماعية وعلى رأسها فشل هذا النظام في تحقيق العدالة الاجتماعية المنشودة من خلال توزيع عادل ومثل للموارد والمعطيات الاقتصادية مكانيا، وطبيعيًا قد دفع حكومات العديد من الدول إلى التدخل بشكل مباشر في التخطيط

ليس فقط الجوانب الاقتصادية بل الجوانب الاجتماعية والبيئية والثقافية والسكانية، الأمر الذي أدى إلى ظهور وبروز مفهوم التخطيط التنموي، كمفهوم تخطيط شامل كجوانب الحياة المختلفة.

3. **الحاجة إلى التخطيط:** نشأت الحاجة إلى التخطيط أساساً من خلال أن جميع المنظمات تقريباً تعمل في بيئات مختلفة متنوعة، وفي داخل كل بيئة عوامل وظروف متغيرة غير ثابتة، لذلك لا بد للمنظمات من أن تقوم بعملية التنبؤ، لمعرفة هذه المتغيرات، وتحديد اتجاهها وتأثيرها في نشاطها، للعمل على مواجهتها والاستعداد لها، من خلال التخطيط الواعي والجيد، الذي يخفف من درجة عدم اليقين، ومن أمثلة هذه المتغيرات، التغيير التكنولوجي، والتغيير في السياسات الحكومية، والتغيير في معايير والاتجاهات الاجتماعية داخل المجتمع.¹

كما نشأت الحاجة إلى التخطيط من خلال انه يركز على رشد الأداء، فيسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وقد أصبح يعتبر في الوقت الحاضر أساساً للعمل الاقتصادي والإداري، من أجل تحقيق الغايات.

4. **أهداف التخطيط:** تلجأ الحكومات والمجتمعات المختلفة إلى التخطيط لغرض تحسين حياة مجتمعاتها أو لإغراض أخرى عديدة ومتنوعة، فما هي أبرز وأهم الأهداف المتوخاة من عملية التخطيط، فنستطيع تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:²

أ. تحسين الإنتاج والخدمات في شتى القطاعات والأنشطة من حيث الكم، والنوع، من أجل رفع المستوى المعيشي للسكان.

ب. إيجاد نوع من التوازن بين مستويات التقدم الاقتصادي والاجتماعي، بين أقاليم وجهات الدولة المختلفة، وخاصة بين المناطق الحضرية، والمناطق الريفية وبين القطاعات الزراعية، والأقاليم الصناعية، بكل مستوياتها، بمعنى آخر بين النطاقات المختلفة والمتطورة.

ت. توزيع المشروعات المختلفة على أقاليم الدولة المتعددة أو قطاعات الإنتاج المختلفة بما يتفق وظروف كل إقليم أو قطاع وإمكانات وحاجاته.

ث. إيجاد نوع من التوازن بين كمية الإنتاج ونوعيته ومستوى الخدمات من جهة، وبين حجم الاستهلاك والزيادة السكانية وارتفاع مستوى المعيشة من ناحية أخرى.

ج. العمل على سن التشريعات والأنظمة المساعدة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

¹ - أ.د. عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007، ص 176.

² - تائر مطلق محمد عياصرة، مصدر سابق، ص 90.

ح. تحسين وتعظيم مستويات وكفاءة أداء العمل في القطاعات والأنشطة التي تتولى تقديم الخدمات الإنسانية والاجتماعية بشتى أنواعها ومستوياتها ذات النفع العام حسب ارتفاع تكاليف إنتاجها مثل: الدفاع، الصحة والتعليم... الخ والني يعجز القطاع الخاص على تقديمها.

5. أهمية التخطيط:

إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياح الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية، ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

وتبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات، حيث أن الأهداف التي يرد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي إن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه لوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف خلال المراحل المختلفة للتنفيذ.¹

وعلى ضوء المناقشة أعلاه يمكن أن نذكر أربعة أسباب للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي:²

أ. التغلب على التأكد والتغير: أن المستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.

ب. يحدد التخطيط إطار موحد للعمل، ولاتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط من معرفة الغرض والمخاطر المستقبلية، حيث يرى "دركر" أن هناك جانباً آخر من جوانب الأهمية في التخطيط، وهو في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد على الأقل في خفض هذه المخاطر، وسوف نتعرض إلى أهم المتغيرات التي تؤثر في وظيفة التخطيط وهي:³

- **التغيير التكنولوجي:** معرفة مستوى تسريع وتطوير العمليات الإنتاجية الخدمائية وآثاره على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي.

- **التغيير في السياسات الحكومية:** مدى تأثير السياسات الحكومية اتجاه المؤسسة.

- **التغيير في سلوك المنافسة:** معرفة مستوى المؤسسات المنافسة للتغيرات المحتملة في السوق.

- **النشاط الاقتصادي العالي:** أساسه يمكن تحديد التغير في بلد ما من ضمن البيئة الخارجية المحيطة

بمؤسسات الأعمال.

¹ - زيد منير عبودي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجحي للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص 16.

² - بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010، ص 38.

³ - على السلمي، التخطيط والمتابعة، مكتبة غريب، ط2، القاهرة، 1987، ص 151.

- التغيير الموارد البشرية والمادية: أن هذه التغييرات تجعل من معرفة التخطيط من حيث عدد السكان والموارد المتاحة.

ت. تحدد التخطيط اتجاه النظام (المؤسسة) فرغم أن أهمية التخطيط ترجع أسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي قد يكون أنه تحدد للنظام الموجه التي يسعى إليها وغرضها الرئيسي.

ث. إن التخطيط يسهل عملية الرقابة: تعني الرقابة ضمان مواءمة الأنشطة الموضوعية، وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات هي: وضع معايير وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات تصحيحها.

ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه، وذلك لتحديد ما يتعين إنجازه.¹

- يساعد التخطيط في حقن الرشد والتحليل والمنطق في نشاطات وعمليات النظام.

- اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف اهتمامه الكبير بالتشغيل كفاء، وبالتناسق في العمليات والتي يمكن رأيتها بوضوح عند مستوى الإنجاح.

- ت تركيز الانتباه على الأغراض: نظرا لأن التخطيط كله يوجه نحو تحقيق أهداف المنشأة فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف.

6. فوائد التخطيط:

أ. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.

ب. يساعد على التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التعاون والتفاهم بين العاملين.

ت. يساعد على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به من وضع الخطة.

ث. تحقيق الاستقرار الأمني للأفراد والجماعات.

ج. تحديد الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح الأهداف.

ح. الاستثمار الأمثل للمواد المادية والبشرية وتحقيق اقتصاد في الوقت والتكاليف.

خ. يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطرة التي يتعرض لها المشرع في المستقبل.²

د. يساعد التخطيط على تجنب تحقيق أهداف فرعية ببعض وحدات المشرع على حساب الوحدات الأخرى وهو ما يعرف بالتعظيم الجزئي.

¹ - بشير العلاق، "أسس الإدارة الحديثة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 1998، ص ص 109 - 111.

² - أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص 45.

ذ. يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع مستقبل عوامل المحيط الخارجي للمشروع مثل اتجاهات السوق التقدم التكنولوجي.

7. خصائص التخطيط:

إذا كان المعترف به أن أي مؤسسة بدون خطة لا يمكن اعتبار نشاطها عاديا، وأن أي إدارة بدون تخطيط لا تعتبر كذلك، وإذا كان التخطيط الجديد يسمح بتحقيق كل هذه المزايا، ونذكر البعض منها:¹

1.8. **التخطيط والتقدير للمستقبل:** إن تحقيق الأهداف المرسومة، يتم في تاريخ لاحق، وبعد فترة زمنية معينة، وهذا يعني أن التخطيط يعمل في ظروف ومتغيرات لم تحدث بعد ولكنها متوقعة أو مختلفة، إلا أن اتخاذ القرار اليوم يجب أن يكون بالأخذ بعين الاعتبار إمكانات المؤسسة في نفس التاريخ بالنظر إلى نتائج هذا القرار على الموارد والإمكانات المتاحة.

2.8. **عملية التخطيط والخطة:** عند التطرق إلى التخطيط فهذا يعني عددا أساليب التحليل واتخاذ القرار، والمقارنات وعمال أدوات كمية وكيفية فيها، وإن الخطة في الواقع ما هي إلا أحد منتوجات عملية التخطيط التي تعتبر أشمل وأوسع.

3.8. تحديد الأهداف وإعداد السياسات والاستراتيجيات:

كما تعتمد عملية التخطيط على الأهداف ووضع السياسة والإستراتيجية التي تعبر على العناصر ذات العلاقة بتوجه المؤسسة، وغايتها في المجال الطويل، كما أنها تحدد على أساس الأهداف، والتي بدورها تعمل على توجيه العمل وتحديد القواعد والمعايير عند اتخاذ القرارات، وتوفير الظروف المساعدة على إعادة صياغة الأهداف وتطوير الخطط والاستراتيجيات.

4.8. الخطة وبعض مساوئها:

لما كانت الخطة أو التخطيط عامة لحصر القيود والتنبؤ بتغيرات المستقبل، فإنما لا تخلو من العديد من المساوئ، كما أن الخطة قد تكون في شكل قيود على المؤسسة.

أبعاد التخطيط: للتخطيط أبعاد خمسة رئيسية، ومن ثم تكون له نواتج خمسة رئيسية من الخطط، وإذا كان لكل موقف خصائصه الفردية التي ينبغي أن نأخذها في الاعتبار عند التخطيط له، فإن السذاجة أن نحاول تحديد

¹ - زعباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة "الإفريقية للزجاج بجيجل"، بحث يدخل في إطار الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: التسويق، جامعة الجزائر سنة 2003 - 2004، ص ص 32 - 33.

طريقة مثلى، أو تريبا نموذجيا لخطوات التخطيط من اجل التعقيم، لكن بوسعنا أن نصف بعض الملامح والأبعاد للتخطيط.¹

وفيما يلي مجموعة من الأبعاد التي تتصف بها التخطيط.

8. عناصر التخطيط:

1.9. التنبؤ بالمستقبل:

يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط والتركيز عليه من المرتكزات الأولية التي تقوم عليها، فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل.

فالتخطيط كما يقول دركر لا يعني التحكم في المستقبل، ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، ويجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي ومدروس، لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية فيجب أن يكون التخطيط قائما على دراسة جادة وأن يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة، فالتخطيط يجب أن يقوم على أساس ممن البحث والتفتيش وأن يعتمد على التحليل دون الظنون والأوهام، أي أنه يخاطب الأمور الغيبية لا القطعية، فما يتوقعه الإنسان فيه لا يخرج عن كونه تكهنا حمل الصدق أو عدمه، ولذلك فإنه يتوخ الإنسان، يجب أن نلاحظ أن التنبؤ قد يندر أن يصدق تماما بل يوجد دائما نسبة من الخطأ فيه سح بأن نحسب حسابها ونضعها في الاعتبار، وذلك على عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على وجه اليقين كظاهرة دوران الأرض، والجاذبية الأرضية والمد والجزر، وكسوف الشمس، لذلك يكون من الخطأ الاعتماد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة، أو أنه يعطي أجوبة صحيحة كاملة، فهو لا يعطي سوء نتائج وأجوبة صحيحة نسبيا وعلى ذلك يجب على واضعي الخطة مرعاة ما يلي:

أ. وجوب أن يكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة إلى ابعده حد.

ب. أن يعوا في حساباتهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات وتلك الافتراضات.

2.9. الاستعداد للمستقبل:²

¹ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعملية التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة، الدار الجامعية للنشر جامعة الإسكندرية، مصر، سنة 1999، ص 54.

² - زيد منير العبودي، مرجع سابق، ص 18.

يجب على التخطيط أن يكون قابل للتحقيق أي أكثر واقعية وأن يكون في الوسع تنفيذها، وتطلب ذلك أن يكون لدى المنظمة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف. ولذلك تطلب التخطيط أولاً حصر جميع الموارد والإمكانيات الموجودة بالدولة وتحديد أفضل القائمون على وضع الخطة بحقيقة الثورة القومية تقديراً سليماً، كذلك بالموات الأجنبية التي يمكن الاعتماد عليها وعلى الخبرات الغنية في هذا الشأن بالإعلان عن أهداف التخطيط في شعارات رنانة، وإنما بالعبارة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة.

9. عوامل نجاح التخطيط:

1.10. صحة البيانات والإحصاءات: حيث يعتمد التخطيط على مجموعة من الافتراضات تبني على أساس مجموعة من البيانات والإحصائيات، والبيانات صحيحة ودقيقة وصادقة، ومعبرة عن الواقع الموجود، إذ لا يجب أن تبني الخطة على نوع من التنبؤ العشوائي غير المستند إلى الحقائق الموضوعية، وإلا كان مصيرها التخبط والفشل عن تحقيق الهدف المرسوم.¹

2.10. الوضوح: يجب أن تكون أهداف التخطيط محددة وواضحة ومصاغة بشكل جيد ولا تقل التأويل أو الاجتهاد، كذلك إعداد الجداول الزمنية والنتائج المتوقعة بشكل واضح ودقيق.

3.10. البساطة: يجب أن تتم عملية التخطيط بمراحلها المختلفة ببساطة، حتى يسهل فهمها من قبل جميع المعنيين بتطبيقها.²

4.10. الواقعية: بحيث تتلاءم أهداف الخطة وغايتها مع معطيات الحالة السائدة، وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.

5.10. الأولويات والجدائل: فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولويتها وتقع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.

6.10. الالتزام: سواء من قبل المخطط نفسه ومحافظة على المستوى نفسه من الحماس والالتزام من بداية عملية التخطيط إلى نهايتها، أو من قبل جميع المنفذين في المؤسسة المنشأة الرياضية.

7.10. كفاءة الجهاز الإداري: الذي يقوم بعملية التخطيط، قد تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة، ومن الممكن تحقيقها أي أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ، وتملك المنظمة جميع الوسائل المادية، ولكنها لا تملك جهاز

¹ - زيد منير العبودي، مرجع سابق، ص 18.

² - رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان، ط1، عمان، 2010 الأردن، ص ص 23 - 24.

إداريا قويا لتنفيذ الخطة، لذلك يجب الاعتناء قدر الطاقة بالعنصر البشري للمنظمة الذي يقع عليها عبء تنفيذ الخطة، وإعداد هذا العنصر البشرية إعدادا قنيا وعلميا.

10. معوقات التخطيط:

هناك بعض المعوقات التي تعرض مسيرة التخطيط الناتج سواء على مستوى وزارة الشباب والرياضة أي على مستوى الدولة أو على مستوى الهيئات الشبابية والرياضية، وهذه المعوقات قد تكون معاصره لعملية وضع الخطة وقد تكون معاصرة لعملية تنفيذ الخطة، وقد تكون معاصرة لتقييم التخطيط بعد التنفيذ.¹

1.11. عدم دقة البيانات والمعلومات والإحصائيات

تقوم الخطة أساسا على مجموعة من المعلومات والبيانات والإحصائيات التي يتم الحصول عليها من عدة مصادر والتي يتم على أساسها وضع مجموعة من الافتراضات والتوقعات، بالنسبة للمستقبل وحي تصبح تلك الافتراضات قريبة من المستقبل فإن ذلك بافتراض دقة وصدق وصحة هذه المعلومات، وكثيرا ما تواجه عملية التخطيط في الهيئات الرياضية عجز في كفاءتها وفعاليتها بسبب نقص المعلومات التي تقوم عليها إذ تبالغ في تصوير بعض الأمور وتتجاهل أمور أخرى ضرورية، ومن ثم فعلى المخطط أن يتأكد قدر الإمكان من دقة البيانات والمعلومات، وأيضا فهم مدلول الإحصائيات والأرقام والبيانات المتوفرة فهما صحيحا.

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

2.11. التوقعات والتقدير الخاطئة:

التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، ولكن الإنسان لا يستطيع بما أوتي من قدرات فكرية وذهنية محدودة أن يتنبأ بما يحمله المستقبل على نحو صادق مائة بالمائة إلا أن هذا لا يعني إعفاء المخطط من واجبه في بذل الجهد في الاحتياط للمستقبل برؤية واضحة في حدود خبرته وخبرة معاونيه ويرتبط هذا المعوق من معوقات التخطيط بالمعوق السابق المتصل بدقة البيانات والمعلومات والإحصائيات التي تقوم عليها الخطة فالاعتماد على بيانات قديمة وغير دقيقة يؤدي إلى عدم صحة التوقعات والافتراضات، وإذا كان التخطيط يرتبط بالمستقبل وأن هناك احتمالات لحدوث ظروف غير متوقعة مما جعل

¹ - جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، ط 1، مصر، سنة 2008، ص 21.

الافتراضات والتوقعات التي تقوم عليها الخطة غير دقيقة، فإنه يمكن التغلب هذه المشكلة عن طريق وضع مجموعة من الخطط البديلة، وأن يرعى المرونة في لخطة الأصلية بحيث يمكن التغلب على ما قد حدث من أمور لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة.

3.11. جهود الإجراءات وتعددتها:

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

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

4.11. الصعوبات الفنية:

قد تقف الحاجة الفنية كمعوق في سبيل تنفيذ الخطط، فقد يحدث بعد أن توضع الخطة وفقا لتقديرات وتوقعات سليمة واستنادا إلى بيانات ومعلومات دقيقة أن يعرض تنفيذها بعض الصعوبات الفنية والتي تتمثل في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية، والخطأ في توظيف واستخدام المواد المادية والخطأ في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق إلى أغراض هامشية تؤثر على تقدم الخطة نحو تحقيق أهدافها. وهذا العجز الفني من المشاكل الحقيقية المدة في التخطيط فقد يصاب المشرع بالشلل.

5.11. العجز المالي:

تتمثل الصعوبات المادية في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية، والخطأ في توظيف واستخدام الموارد والخطأ في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق إلى أغراض هامشية.

وهذا العجز المالي قد يصيب المشرع بالشلل ويضطر إلى الاستعانة بالمعونة المالية من الخارج التي حتى ولو تم الحصول عليها قد يتأخر وصولها مما يريك العمل¹ ويؤثر على الخطة نحو تحقيق أهدافها.

6.11. ضعف الوعي الخططي:

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

- بعض القادة يعارضون التخطيط لأنهم يعارضون التغيير والتجديد في الأنظمة أو الأساليب العمل التي اعتادوا عليها وصبحت روتينا في حيالهم.
- بعض القادة يعارضون التغيير والتجديد لأنهم يخافون أن يشملهم ذلك.
- بعض القادة يعارضون عملية التخطيط لأنها تمس مصالحهم الخاصة أو مكاسبهم الشخصية.
- عدم تحقق التآزر والتناسق بين الخطط وبعضها.
- عدم مطابقة التخطيط للواقع والظروف والإمكانيات المتاحة.
- عدم تحديد المسؤولية عن تنفيذ كل جزء من أجزاء عمليات التخطيط.
- المبالغة في صنع خطة مثالية للخطط طويلة المدى بنسبة 100%.

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

7.11. المعوقات البشرية:

الخطة مهما كانت جيدة فإنها لا تستطيع أن تعوض الإدارة الضعيفة، في حين أن الإدارة الجيدة يمكنها أن تعوض عجز الخطة الضعيفة.

ومن هنا تبدو أهمية العنصر البشري في التخطيط سواء في مرحلة أو إعداد الخطة أو في مرحلة تنفيذها، وهو أمر لا يستطيع أحد إنكاره ما دمنا نسلم بأن القوة المحركة على الأرض لكل ما هو ملموس في عالمنا

¹ - عبد العزيز صالح بن ميتور، مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، سنة 2009، ص140.

هي قوة الإنسان وقدرته التي وضعها فيه المولى سبحانه وتعالى وبالتالي فإن المعوقات البشرية تؤثر بشكل ملموس على نجاح الخطة.

– عدم وجود المخططين الأكفاء أو نقص الكوادر الغنية والإدارية في أجهزة التخطيط سواء على مستوى الوزارة أو على مستوى الاتحادات أو الهيئات التابعة لها.

– انعدام الرغبة أو الدافع نحو المشاركة في إعداد الخطط أو المساهمة في تنفيذها ومتابعة الإشراف على هذا التنفيذ بالرغم من توافر المقدرة والتأهيل اللازمين لذلك.

– عدم تأهيل العاملين المشاكين في تنفيذ الخطة بالإطار العام لها، فضلا عن عدم معرفة ديمقراطية الخطة ويتضح ذلك جليا في العلاقة بين الاتحادات وأفرعها.

– عدم تمتع المخططين بالقدرة على اتخاذ القرار النهائي من الناحيتين الفنية والإدارية بشأن ما يقومون بإعداده من خطط وبرامج للعمل، بسبب تدخل القيادات المتحكمة سياسيا في تحديد إستراتيجيتها وخطوطها العامة وبشأن كافة مل حل تنفيذها مثلما يحدث من توصيات اللجان المنبثقة من الاتحادات ومجلس إدارة الاتحاد.

– انعدام المتابعة الفعالة والرقابة لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة ومدى ما تحرزه من تقدم في سبيل تحقيق أهدافها.

– الاستعانة بخبراء من خارج الهيئات الرياضية لوضع الخطة بالكامل.

– المبالغة في الاعتماد على نتائج الأبحاث العلمية.

11. أنواع التخطيط:

تقسيم الخطط في منشآت الأعمال تبعا للأغراض الموضوعية من أجلها إلى¹:

– الخطط حسب تكرر الاستعمال.

– الخطط حسب التدرج.

– الخطط حسب مدى تأثيره.

– الخطط حسب المدى الزمني.

– الخطط حسب الوظيفة.

¹ - حسام العربي، مرجع سابق، ص 62.

1.12. الخطط حسب تكرار الاستعمال:

وتقسم إلى قسمين هما:

أ. السياسات: وهي الإرشادات العامة التي تحدد القواعد والأسس التي يجب على الإدارة والعاملين إتباعها عند أدائهم لأعمالهم، وتتبع الحاجة لوضع السياسات من أجل تحقيق التجانس في اتخاذ القرارات والاقتصاد في اتخاذ القرارات، أو تجنب التكرار في حالات متشابهة.

ب. الإجراءات: وهي وصف مثالي بخطوات مطورة يتم تطويرها عند حدوث ظروف متكررة والإجراءات تكون أكثر دقة وتفصيلاً من السياسات وتكون موضحة خطوة تلو الخطوة. مثال تعيين موظفين في المنشآت والنقاط هي:

- إجراء مقابلة أولية.
- تقديم طلب التوظيف.
- مقابلة شاملة.
- التدقيق في المراجع.
- الفحص الطبي.
- التوظيف.
- التعريف والتجهيد للعمل.

2.12. التخطيط غير متكرر الاستعمال: وتشمل:

أ. البرامج (PROGRAMS): وهي شاملة تنسق مجموعة أنشطة معقدة ذات علاقة لهدف رئيسي غير متكرر.

مثال: إيصال الكهرباء إلى مناطق في الدولة ولا يوجد حاجة للوقاية في عدة مرات إيصال.

ب. الميزانية (BUDGETS): هي عبارة عن بيان رقمي بمصادر الأموال المطلوبة لجميع النشاطات الموجودة في البرامج.

ت. المشاريع: وهي مخطط ينسق مجموعة محددة من النشاطات التي تحتاج إلى التجزئة أو رئيسية بهدف الوصول إلى هدف غير متكرر والمشرع يمكن أن يكون جزءاً من البرامج.

خلاصة:

التخطيط هو الإطار المادي لأعمال وتطلعات للمستقبل، ويقوم على الاستعداد لهذا المستقبل، والمستقبل بالنسبة لأي منشأة أو منظمة إنما يعني تحقيق الهدف الأساسي الذي من أجله قامت وأوجدت، ومن المعلوم أن الهدف النهائي لأي مرفق عام هو تحقيق نوع معين من الخدمات للمجتمع كما أن الهدف النهائي بالنسبة لأي مشروع تجاري هو تحقيق أكبر قدر من الربح ويعني التخطيط على الأعمال التي يجب أن يؤديها والطرق التي يجب أن يسلكها لكي نحقق الهدف المنشود، والذي نخطط من أجل تنفيذه، وجعله حقيقة واقعة، ويحقق لنا الطرق التي ينبغي الابتعاد عنها والأخطاء التي يجب أن لا نقع فيها حتى لا يصل بنا الأمر إلى الوقوع في انحرافات تضر بمصالح المنظمة أو المنشأة.

الفصل الثالث

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة ومن ذلك تعريف لمنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، كذلك إعداد أداء الدراسة المستخدم (الإستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجة الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

1. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها ويحللها.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الرياضي و أهميته في استغلال المنشآت الرياضية.

دراسة حالة: المركب الرياضي رابح بيطاط ، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر وأن يتوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد رصيد المعرفة عن الموضوع، وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1.2. المصادر الثانوية:

اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث عن مصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2.2. المصادر الأولية:

(الرئيسية) لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، فقد صممت خصيصا لهذا الغرض كما هو موضح بملحق الدراسة رقم (01).

3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المركب الرياضي رابح بيطاط بولاية البويرة، الجدول رقم (2).

4. عينة الدراسة: يعتبر اختيار العينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث لان طبيعة الدراسة وفروقها وخطتها تتحكم في خطوات تنفيذ واختيار أدواتها مثل: العينة والاستلانة، وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحر الشامل والمتمثلة في (المدراء، رؤساء الوحدات، الاقتصاديون والإداريون) وعددهم (16) وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم، وتم استرداد جمع الاستبيانات، وبعد تفحصها تبين أن جميعها صالحة للدراسة.

5. أداة الدراسة:

أعد الباحث استبانته لدراسة التخطيط الرياضي و أهميته في استغلال المنشآت الرياضية دراسة حالة: المركب الرياضي رابح بيطاط بولاية البويرة ، معتمدا على خبرته العلمية والميدانية، وعلى بعض الدراسات السابقة في تصميم فقرات الاستبانة حيث كيفت مع الموضوع، حيث قام بإعدادها في صورتها الأولية، وبعد عرضها على المؤطر، ثم تم إجراء بعض التعديلات لتصحيح في صورتها النهائية كما في الملاحق رقم (1) ، وتم تقسيمها كالتالي:

المحور الأول: يبين ثقافة العمال في إنجاح عملية التخطيط الرياضي.

المحور الثاني: يتعلق بكفاءة الجهاز الإداري وهل تؤثر في وظيفة التخطيط الرياضي داخل المنشأة الرياضية.

المحور الثالث: يبين تأثير التخطيط على مختلف نفقات المنشأة (رواتب - منح - والعلاوات بالنسبة للعمال /الأجهزة و المعدات).

6. صدق أداة البحث:

قام الباحث بتقنين فقرت الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها وثباتها كالتالي:

صدق فقرات الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من صدق فقرت الاستبانة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات عينة استطلاعية مكونة من (16) فرد من أفراد عينة مجتمع الدراسة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

7. إجراءات البحث: تم إجراءات البحث على النحو التالي:

- تمت الدراسة النظرية بجمع المادة العلمية من مختلف المصادر والمراجع.
- الدراسة الاستطلاعية: وتهدف إلى اختيار صلاحية أداة البحث والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية والحرص على عملية جمع الاستبانة ثم تصحيحها ورصد علامات كل منها.
- إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بواسطة الحاسب الآلي وعن طريق برنامج التحليل الإحصائي (EXCEL) ومن ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

8. أساليب المعالجة الإحصائية:

إن الهدف من استخدام الدراسة الإحصائية هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ودالة تساعد على التحليل والتفسير والحكم، أما المعادلات الإحصائية المستعملة فهي:

قانون النسبة المئوية الذي يعطي بدقة عدد كرة رأي الآراء حتى نتمكن من الفصل بينهما، وكذلك قانون كاف تربيع لثبات الدلالة الإحصائية، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان والمقارنة بين التكرارات الحقيقية و التكرارات النظرية (المتوقعة).

• قانون النسب المئوية

$$س = \frac{ع \times 100}{ن}$$

س : النسبة المئوية

ع: عدد التكرارات

ن: المجموع الكلي للعينة

• قانون اختبار كاف تربيع

$$K^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

K^2 : القيمة المحسوبة من خلال الاختبارات.

O: عدد التكرارات الحقيقية.

E : عدد التكرارات النظرية

يتم حساب التكرارات النظرية E من خلال المعادلة التالية

$$E = \frac{\text{مجموع التكرارات الحقيقية}}{\text{عدد الاختبارات الموضوعية الأمتلة}}$$

خلاصة:

يمكن اعتبار هذا الفصل الذي تطرقنا من خلاله إلى المنهجية وطرق البحث من بين أهم الفصول التي تناولنا فيه الدراسة لأنه يحتوي على أهم العناصر الأساسية التي قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي كان بإمكانها أن تعيق السير الحسن للدراسة.

إن هذا الفصل يعتبر بمثابة الدليل والمرشد الذي ساعدنا على تخطي كل صعوبات وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة، وتناولنا أهم العناصر التي تقيد الدراسة بشكل مباشر: الدراسة الأساسية، المنهج المتبع، مجتمع الدراسة، مجالات البحث، الوسائل الإحصائية.

الفصل الرابع

تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد:

من متطلبات البحث العلمي تقتضي عرض وتحليل ومناقشة مختلف النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية وعلى أساس العلاقة الوظيفية بينها و بين الإطار النظري.

وانطلاقا من هذه الاعتبارات المنهجية و بداية في افتراضنا العام "عدم إتباع المنشآت الرياضية للأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في ولاية البويرة"، سنعرض في هذا الفصل تفسير وتحليل النتائج والبيانات التي كشفت عنها الدراسات الميدانية من خلال توزيع استمارات الاستبيان على العمال الاداريين، وهذه الدراسة التي تم تبويبها إلى ثلاث مراحل في البداية عرض النتائج في جداول خاصة ومن ثم تمثيلها بيانيا ثم تحليل النتائج لإعطاء توضيحات لكل نتيجة توصلنا إليها.

وفي الأخير نختم الفصل بالنتائج العامة المتوصل إليها مع مناقشة كل فرضية جزئية على حدا وإبداء بعض الاقتراحات والفروض المستقبلية.

المحور الأول: تعتبر ثقافة العمال من أهم العوامل في إنجاح عملية التخطيط الرياضي.

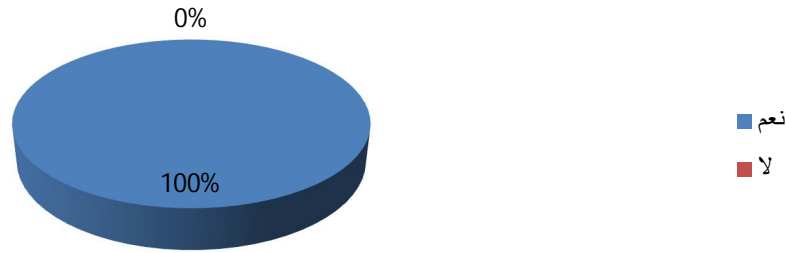
السؤال رقم 1: هل يعتبر النشاط التخطيطي أهم عنصر في إدارة المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة دور النشاط التخطيطي في إدارة المنشأة الرياضية.

جدول رقم 1: يمثل دور النشاط التخطيطي في إدارة المنشأة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	16	100%	16	3.84	0.05	1	دالة
لا	00	00%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم (01): يمثل التكرارات و النسبة المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (01): من خلال نتائج الجدول أعلاه و الذي يبين دور المشاط التخطيطي في إدارة المنشأة الرياضية اتضح انه لا يختلف اثنان في دور التخطيط في إدارة المنشأة الرياضية بحيث حصلنا على نسبة 100% من الذي أجابوا بنعم و نلاحظ أيضا إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 16 وهي اكبر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

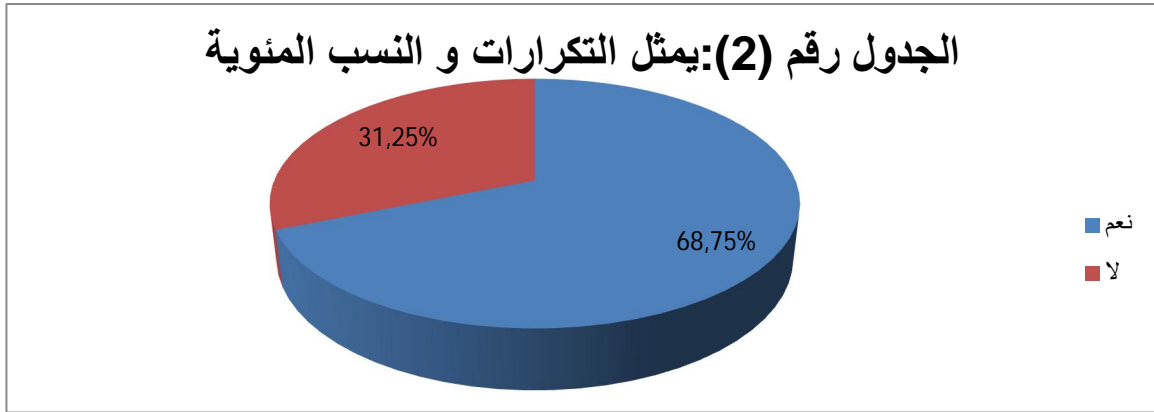
الاستنتاج: من خلال دراستنا لدور التخطيط في المنشأة الرياضية تبين لنا انه لا يوجد ادني شك أن التخطيط هو عصب المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 2: هل تقام لكم دورات تكوينية دورية للتعريف بثقافة التخطيط الرياضي؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان العمال الإداريين تقام لهم دورات تكوينية دورية للتعريف بثقافة التخطيط الرياضي.

جدول رقم 2: يمثل مدى استفادة العمال الإداريين من الدورات التكوينية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	11	68.75%	2.25	3.84	0.05	1	غير دالة
لا	5	31.25%					
المجموع	16	100%					



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (02): من خلال نتائج الجدول أغلاه و الذي يبين مدى استفادة العمال الإداريين من الدورات التكوينية اتضح لنا إن 68.75 من العمال أجابوا بنعم وتأتي نسبة 27.78 من العمال أجابوا بلا ونلاحظ أيضا إن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 2.25 و هي أكبر قيمة من ك² الجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج إن نسبة كبيرة من العمال يستفيدون من الدورات التكوينية عن طريق البرامج التي يخضعون لها.

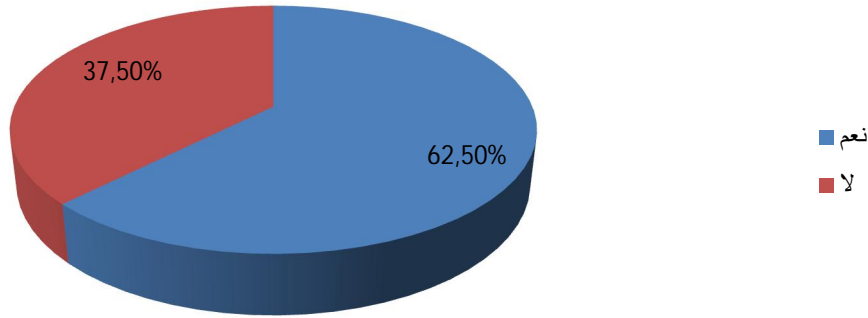
السؤال رقم 3: هل تبرمج لكم اجتماعات تنسيقية حول التخطيط الرياضي ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان للعمال تنسيق في ما بينهم.

جدول رقم 3: يمثل نسبة اهتمام الإدارة ببرمجة الاجتماعات التنسيقية حول التخطيط الرياضي.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	10	62.5%	1	3.84	0.05	1	غير دالة
لا	6	37.5%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم (3): يمثل التكرارات و النسب المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (03): من خلال نتائج الجدول أعلاه و الذي يبين إذا كان العامل قد شارك في اجتماعات تنسيقية حول التخطيط الرياضي اتضح أن 62.50% من العمال يشاركون في هذه الاجتماعات إما الباقي فلا يشاركون فيها ونلاحظ أيضا انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 1 و هي اصغر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: أن أكثر من نصف العمال يشاركون في اجتماعات تنسيقية.

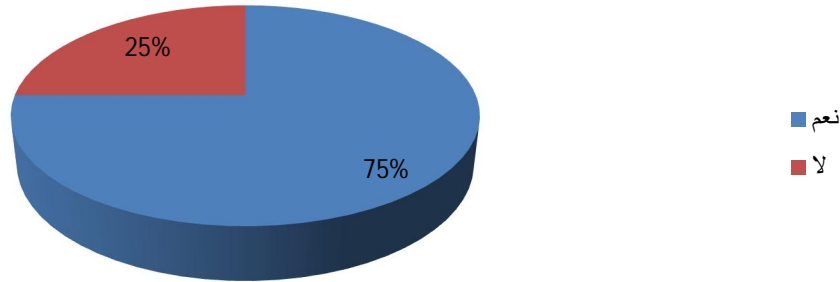
السؤال رقم 4: هل لديكم معرفة جيدة بمزايا و عيوب التخطيط الرياضي ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان للعمال معرفة جيدة بمزايا و عيوب التخطيط الرياضي.

جدول رقم 4: يمثل درجة وعي العمال بمزايا و عيوب التخطيط الرياضي.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	12	75%	4	3.84	0.05	1	دالة
لا	4	25%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم (4): يمثل التكرارات و النسب المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (04): من خلال نتائج الجدول أعلاه و الذي يبين إذا كان للعمال معرفة جيدة بمزايا و عيوب التخطيط الرياضي اتضح أن 75% من العمال لهم دراية و معرفة بمزايا و عيوب التخطيط الرياضي إما نسبة 25% من العمال ليس لهم علم بهذا الموضوع ونلاحظ أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 4 و هي اكبر بقليل قيمة من ك² الجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج إن معظم العمال لهم علم بمزايا و عيب التخطيط.

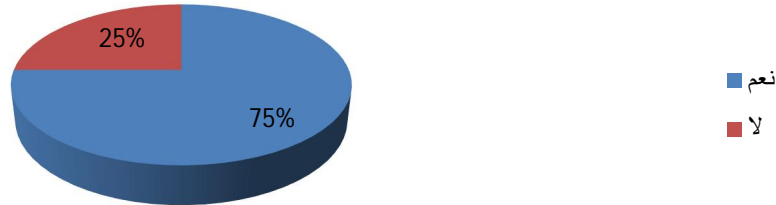
السؤال رقم 5: هل لديكم آفاق مستقبلية يريدون الوصول إليها في عملية التخطيط الرياضي ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان آفاق مستقبلية يريدون الوصول إليها في عملية التخطيط الرياضي.

جدول رقم 5: يمثل إذا كان للعمال آفاق مستقبلية يريدون الوصول إليها في عملية التخطيط الرياضي.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	12	75%	4	3.84	0.05	1	دالة
لا	4	25%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم (5): يمثل التكرارات و النسب المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (05): من خلال نتائج الجدول أعلاه و الذي يبين إذا كان للعمال معرفة إذا كان آفاق مستقبلية يريدون الوصول إليها في عملية التخطيط الرياضي اتضح أن 75% من العمال لهم دراية و معرفة إذا كان آفاق مستقبلية يريدون الوصول إليها في عملية التخطيط الرياضي إما نسبة 25% من العمال ليس لهم علم بهذا الموضوع ونلاحظ أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 4 و هي اكبر بقليل قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج إن معظم العمال لديهم آفاق مستقبلية يريدون الوصول إليها في عملية التخطيط الرياضي.

السؤال رقم 6: هل اطلعتم على الإجراءات والقواعد المتبعة من طرف الإدارة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان العمال قد اطلعوا على الإجراءات والقواعد المتبعة من طرف الإدارة.

جدول رقم 6: يمثل مدى اطلاع العمال على الإجراءات والقواعد المتبعة من طرف الإدارة.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	13	81.25%	6.25	3.84	0.05	1	دالة
لا	3	18.75%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم (06): يمثل التكرارات و النسبة المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (06): من خلال نتائج الجدول أعلاه و الذي يبين إذا كان للعامل اطلاع على الإجراءات والقواعد المتبعة من طرف الإدارة اتضح أن 81.25% من العمال لهم دراية و معرفة و اطلاع على الإجراءات والقواعد المتبعة من طرف الإدارة إما نسبة 18.75% من العمال ليس لهم علم بهذا الموضوع ونلاحظ أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوب 6.25 و هي اكبر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج إن العمال لهم معرفة بالإجراءات والقواعد المتبعة من طرف الإدارة.

المحور الثاني: إن كفاءة الجهاز الإداري تؤثر في وظيفة التخطيط الرياضي داخل المنشأة الرياضية.

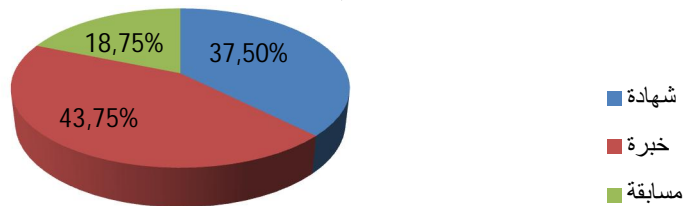
السؤال رقم 7: كيف يتم توزيع المناصب داخل الإدارة في المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: اخذ فكرة عن كيفية توزيع المناصب داخل الإدارة في المنشأة الرياضية.

جدول رقم 7: يمثل كيفية توزيع المناصب داخل الإدارة في المنشأة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
شهادة	6	37.5%	6.22	3.84	0.05	1	دالة
خبرة	7	43.75%					
مسابقة	3	18.75%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم (07): يمثل التكرارات و النسبة المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (07): من خلال نتائج الجدول أعلاه و الذي يبين كيفية توزيع المناصب داخل الإدارة في المنشأة الرياضية اتضح أن 43.75% من العمال أجابوا انه يتم توزيع المناصب داخل الإدارة في المنشأة الرياضية على أساس الخبرة وهي اكبر نسبة إما نسبة 37.5% من العمال اختاروا الشهادة إما الفئة المتبقية و المقدرة بـ 18.75% اختاروا المسابقة ونلاحظ أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 6.22 وهي اكبر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: انه عند توزيع المناصب أول شيء يؤخذ بعين الاعتبار هو الخبرة.

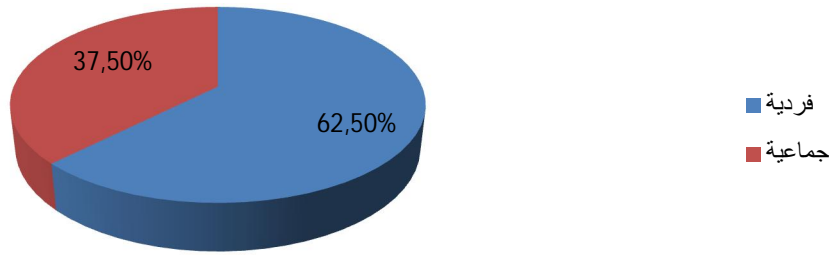
السؤال رقم 8: كيف يتم اتخاذ القرارات داخل الإدارة في المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة كيفية اتخاذ القرارات داخل الإدارة في المنشأة الرياضية.

جدول رقم 8: يمثل كيفية اتخاذ القرارات داخل الإدارة في المنشأة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
فردية	10	62.5%	1	3.84	0.05	1	غير دالة
جماعية	6	37.5%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم (08): يمثل التكرارات و النسبة المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (08): من خلال نتائج الجدول أعلاه و الذي يبين كيفية اتخاذ القرارات داخل الإدارة في المنشأة الرياضية اتضح أن 62.5% من العمال أجابوا انه يتم اتخاذ القرارات داخل الإدارة في المنشأة الرياضية بصفة فردية إما نسبة 37.5% من العمال اختاروا اقتراح جماعية ونلاحظ أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوب 1 و هي اصغر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج انه في المنشآت الرياضية يتم اتخاذ القرارات في اغلب الأحيان بصفة فردية.

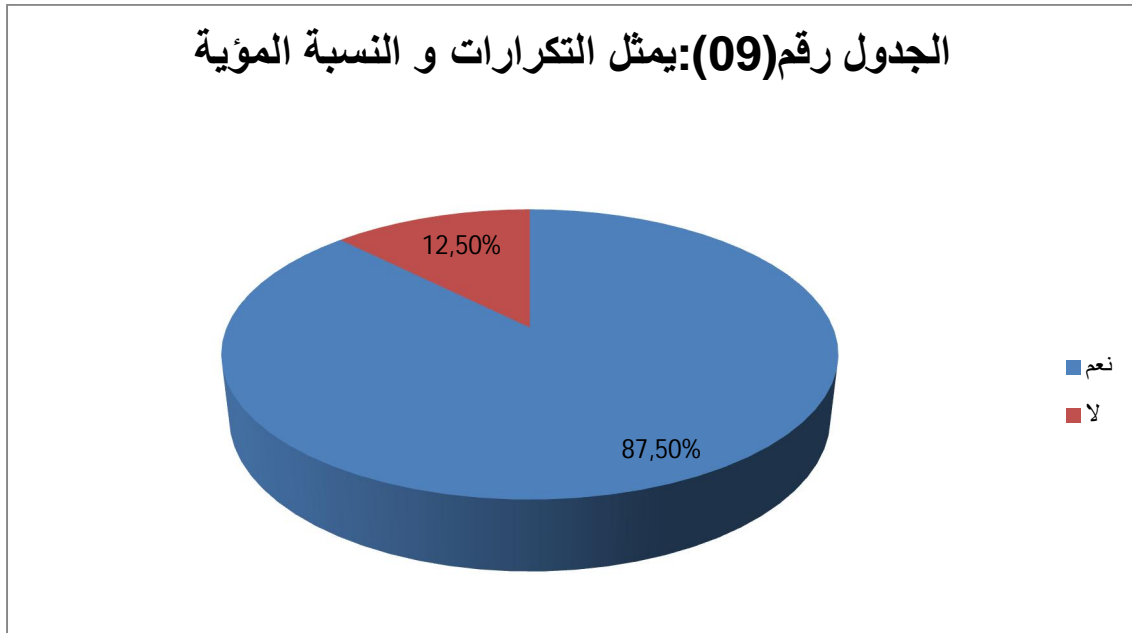
السؤال رقم 9: هل يؤدي التخطيط الرياضي إلى وضوح العلاقة بين العاملين مرؤوسين و رؤساء في المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة دور التخطيط الرياضي في إبراز العلاقة بين العاملين مرؤوسين و رؤساء في المنشأة.

الجدول رقم 9: يمثل دور التخطيط الرياضي في إبراز العلاقة بين العاملين مرؤوسين و رؤساء في المنشأة.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	14	87.5%	09	3.84	0.05	1	دالة
لا	2	12.5%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم (09): يمثل التكرارات و النسبة المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (09): من خلال نتائج الجدول أعلاه و التي تبين دور التخطيط الرياضي في إبراز العلاقة بين العاملين مرؤوسين و رؤساء في المنشأة اتضح لنا أن 87.50% من العمال أجابو بنعم وتأتي نسبة 12.50% من العمال أجابو بلا و نلاحظ أيضا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 7.2 و هي أكبر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج أن للتخطيط الرياضي دور فعال في إبراز العلاقة الهرمية بين مختلف أفراد المنشأة.

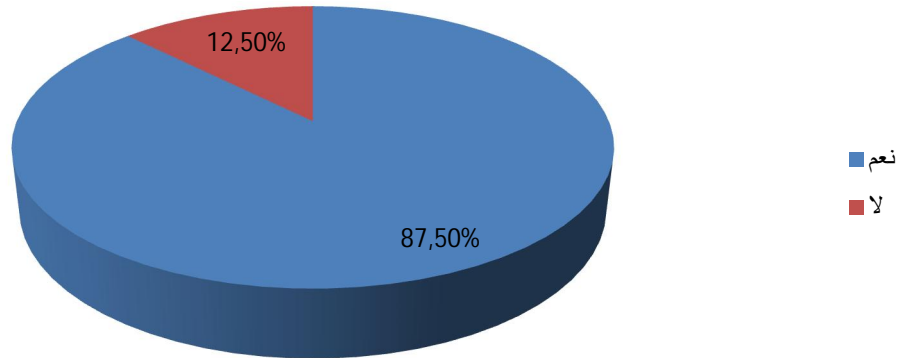
السؤال رقم 10: هل هناك إجراءات موضوعة مسبقا سواء في حالة النجاح أو الفشل (خطط بديلة)؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى اهتمام و وعي أفراد إدارة المنشأة بالتنبؤ.

الجدول رقم 10 : يمثل مدى اهتمام و وعي أفراد إدارة المنشأة بالتنبؤ.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	14	87.5%	09	3.84	0.05	1	دالة
لا	2	12.5%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم(10):يمثل التكرارات و النسبة المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (10):من خلال نتائج الجدول أعلاه و التي تبين مدى اهتمام و وعي أفراد إدارة

المنشأة بالتنبؤ اتضح لنا أن % 87.50 من العمال أجابوا بنعم وتأتي نسبة % 12.50 من العمال أجابوا بلا ونلاحظ أيضا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 09 وهي أكبر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

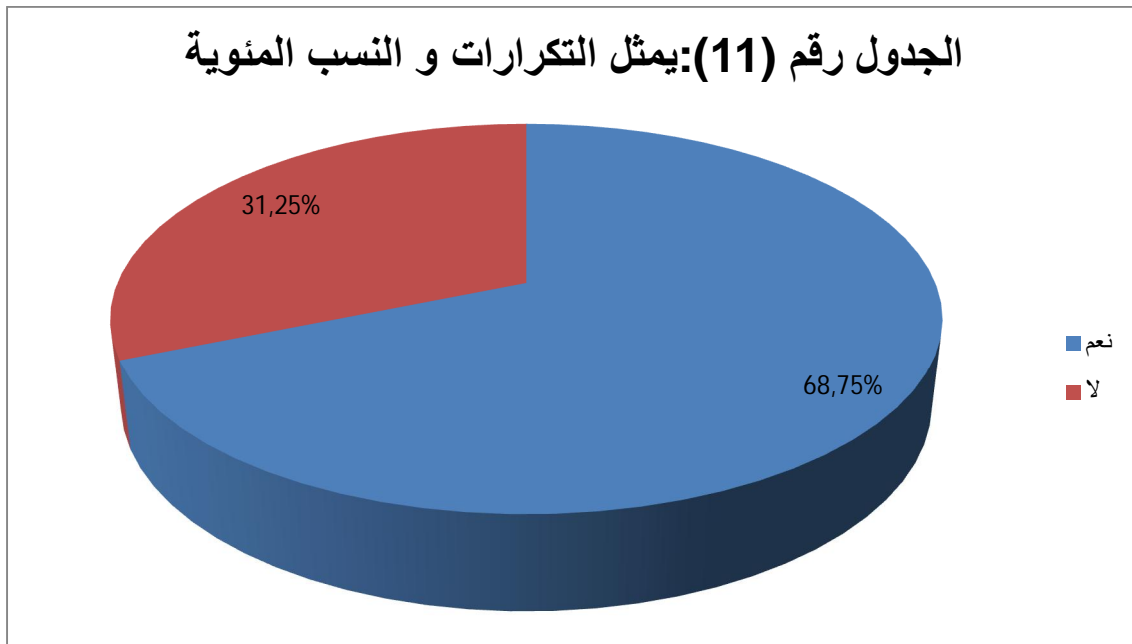
الاستنتاج: نستنتج ان نسبة كبيرة من العمال لديهم وعي بأهمية التنبؤ و دوره في التخطيط الرياضي.

السؤال رقم 11 : هل التخطيط الرياضي يهدف إلى تطبيق الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية ؟

الغرض من السؤال: معرفة دور التخطيط الرياضي في تطبيق الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية.

الجدول رقم 11: يمثل دور التخطيط الرياضي في تطبيق الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	11	31.25%	2.25	3.84	0.05	1	غير دالة
لا	5	68.75%					
المجموع	16	100%					



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (11): من خلال نتائج الجدول أعلاه و التي تبين دور التخطيط الرياضي في تطبيق الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية اتضح لنا أن 68.75 % من العمال أجابوا بنعم وتأتي نسبة 31.25% من العمال أجابوا بلا و نلاحظ أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 2.25 وهي أصغر قيمة من ك² الجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج أن نسبة كبيرة من العمال يستفيدون من الدورات التكوينية عن طريق البرامج التي يخضعون لها.

المحور الثالث: تأثير التخطيط على مختلف نفقات المنشأة (رواتب - منح - والعلاوات -الأجهزة و المعدات)

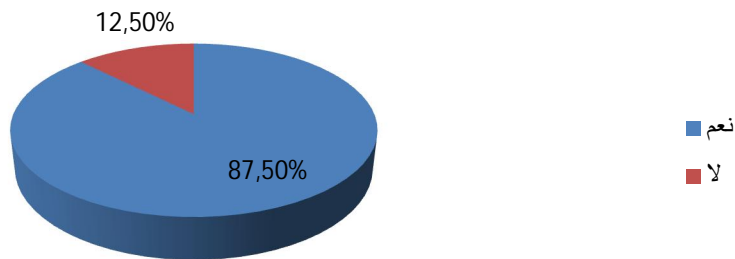
السؤال رقم 12: هل تسيير المنشأة الرياضية و نجاحها و بقاء استمرارها مرهون بما تساهم به مختلف آليات التمويل في تحقيق أهدافها ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة التمويل في إنجاز التخطيط الرياضي.

الجدول رقم 12: يمثل مساهمة التمويل في إنجاز التخطيط الرياضي.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	14	87.5%	09	3.84	0.05	1	دالة
لا	2	12.5%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم(12):يمثل التكرارات و النسبة المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (12):من خلال نتائج الجدول أعلاه و التي تبين مدى مساهمة التمويل في إنجاز التخطيط الرياضي اتضح لنا أن 87.50 % من العمال أجابوا بنعم وتأتي نسبة % 12.50 من العمال أجابوا بلا و نلاحظ أيضا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 09وهي أكبر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج أن نسبة كبيرة من العمال يرون أن التمويل ضرورة لإنجاح التخطيط الرياضي.

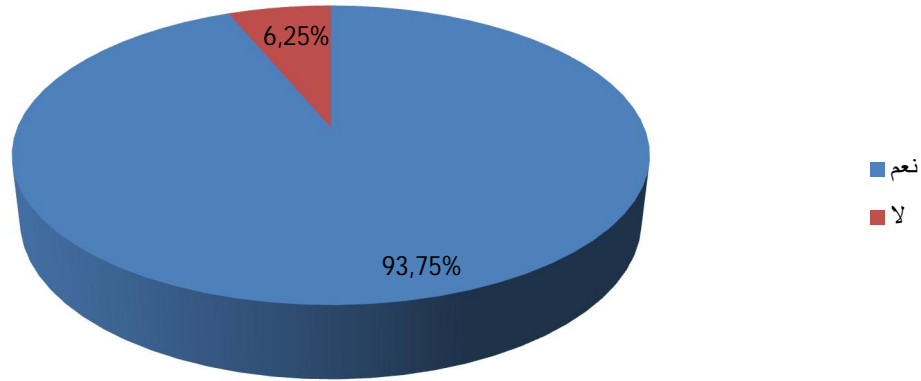
السؤال رقم 13: هل تتم دراسة الميزانية بمراعاة شروط موضوعه مسبقا؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تأثير التخطيط الرياضي على الميزانية (سلبا و إيجابا).

الجدول رقم 13: يمثل مدى تأثير التخطيط الرياضي على الميزانية (سلبا و إيجابا).

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	15	93.75%	12.25	3.84	0.05	1	دالة
لا	1	6.25%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم (13): يمثل التكرارات و النسبة المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (13): من خلال نتائج الجدول أعلاه و التي تبين مدى تأثير التخطيط الرياضي على الميزانية (سلبا و إيجابا) اتضح لنا أن 93.75 % من العمال أجابوا بنعم وتأتي نسبة 6.25% من العمال أجابوا بلا و نلاحظ أيضا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 12.25 وهي أكبر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج أن التخطيط الرياضي يؤثر على الميزانية بشكل طردي.

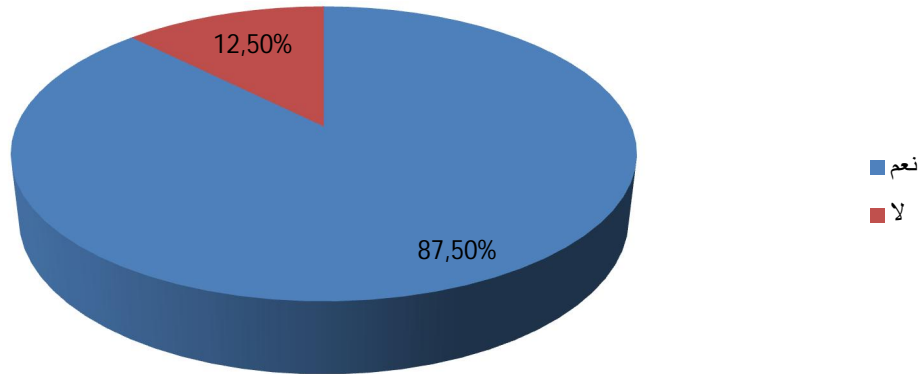
السؤال رقم 14: هل توجد مراقبة إدارية في التسيير المالي داخل المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: دور المراقبة الإدارية في إنجاز العملية التخطيطية.

الجدول رقم 14: يمثل دور المراقبة الإدارية في إنجاز العملية التخطيطية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	14	87.5%	09	3.84	0.05	1	دالة
لا	2	12.5%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم (14): يمثل التكرارات و النسبة المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (14): من خلال نتائج الجدول أعلاه و التي تبين دور المراقبة الإدارية في إنجاز العملية التخطيطية اتضح لنا أن 87.50 % من العمال أجابوا بنعم وتأتي نسبة 12.50 % من العمال أجابوا بلا و نلاحظ أيضا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 09 وهي أكبر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج أن المراقبة الإدارية عامل أساسي في إنجاز العملية التخطيطية.

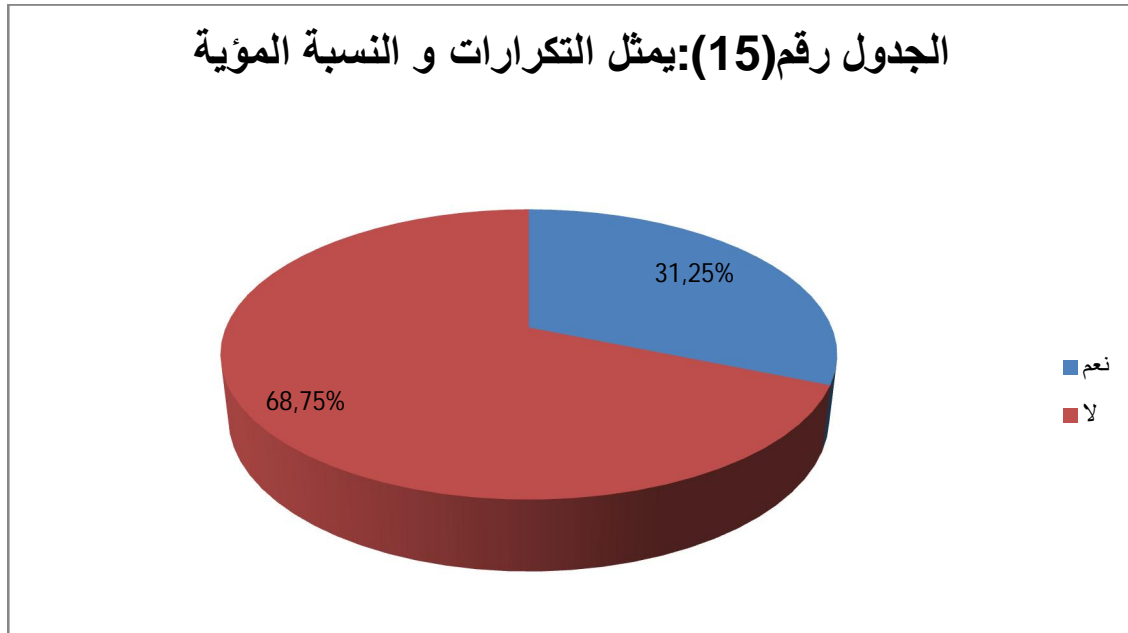
السؤال رقم 15: هل يوجد تأثير للعلاوات والمنح في تحسن سير العمل ؟

الغرض من السؤال: التأكد من الدور الفعال الذي تقوم به التحفيزات في مردودية العمال من وجهة نظر العمال.

الجدول رقم 15: يمثل الدور الذي تقوم به التحفيزات في مردودية العمال من وجهة نظر العمال.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	5	31.25%	2.25	3.84	0.05	1	غير دالة
لا	11	68.75%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم(15):يمثل التكرارات و النسبة المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (15):من خلال نتائج الجدول أعلاه و التي تبين الدور الذي تقوم به التحفيزات في مردودية العمال اتضح لنا أن 31.25 % من العمال أجابوا بنعم وتأتي نسبة 68.75% من العمال أجابوا بلا ونلاحظ أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 2.25 وهي أصغر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج أن نسبة معتبرة من العمال يجهلون قيمة التأثير الإيجابي الذي تلعبه التحفيزات.

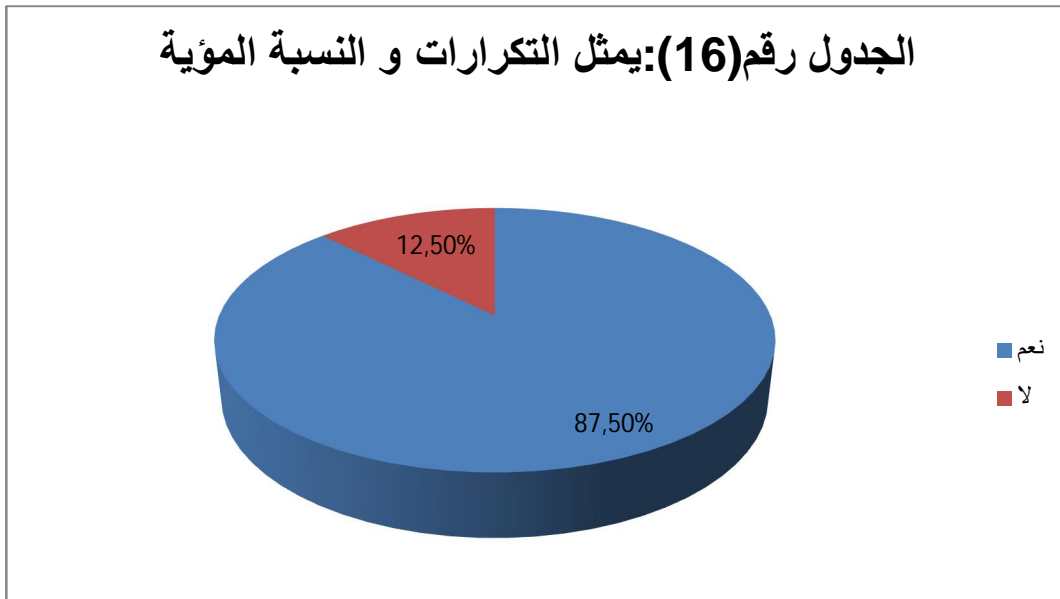
السؤال رقم 16: هل عملية جلب الوسائل و المعدات تتم وفق شروط معينة ؟

الغرض من السؤال: معرفة طريقة جلب الوسائل و المعدات داخل المنشأة هل تتم باستخدام التخطيط أم لا.

الجدول رقم 16: يمثل طريقة جلب الوسائل و المعدات داخل المنشأة هل تتم باستخدام التخطيط الرياضي.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	14	87.5%	09	3.84	0.05	1	دال
لا	2	12.5%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم(16):يمثل التكرارات و النسبة المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (16): من خلال نتائج الجدول أعلاه و التي تبين طريقة جلب الوسائل و المعدات داخل المنشأة هل باستخدام التخطيط أم لا. اتضح لنا أن 87.50 % من العمال أجابوا بنعم وتأتي نسبة % 12.50 من العمال أجابوا بلا و نلاحظ أيضا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 09 وهي أكبر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج ان نسبة كبيرة من العمال يقرون أن طريقة جلب الوسائل و المعدات تتم وفق شروط معينة(التخطيط الرياضي).

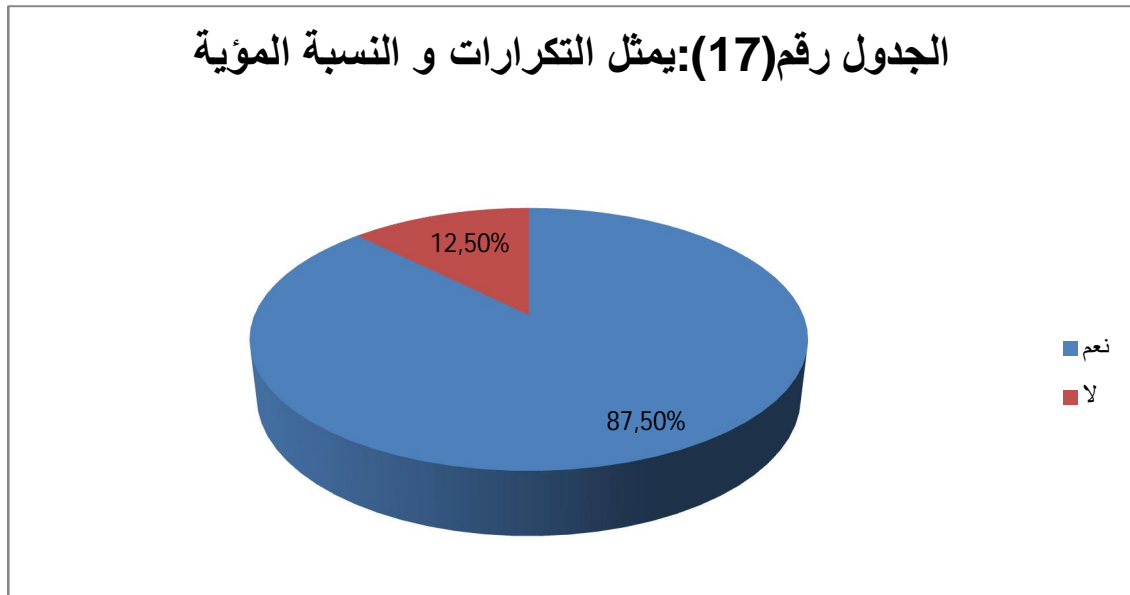
السؤال رقم 17: هل تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات الكمية والنوعية داخل المنشأة ؟

الغرض من السؤال: تأثير تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات الكمية والنوعية داخل المنشأة.

الجدول رقم 17: يمثل مدى تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات الكمية والنوعية داخل المنشأة.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الثبات	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
نعم	14	87.5%	09	3.84	0.05	1	دال
لا	2	12.5%					
المجموع	16	100%					

الجدول رقم (17): يمثل التكرارات و النسبة المئوية



عرض و تحليل نتائج الجدول رقم (17): من خلال نتائج الجدول أعلاه و التي تبين مدى تأثير تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات الكمية والنوعية داخل المنشأة اتضح لنا أن 87.50 % من العمال أجابوا بنعم وتأتي نسبة 12.50 % من العمال أجابوا بلا و نلاحظ أيضا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة الحرية 01 إذ بلغت قيمة ك² المحسوبة 09 وهي أكبر قيمة من ك² المجدولة التي تبلغ 3.84.

الاستنتاج: نستنتج أن القوى العاملة تؤثر بشكل كبير الاحتياجات الكمية والنوعية للمنشأة في وجهة نظر العمال.

3- مناقشة ومقارنة النتائج بالفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

الجدول رقم 18: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الاستنتاج الإحصائي	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	الإجابة	الأسئلة
دالة	3.84	16	100 %	نعم	هل يعتبر النشاط التخطيطي أهم عنصر في إدارة المنشأة الرياضية ؟
			00 %	لا	
غير دالة	3.84	2.25	68.75 %	نعم	هل تقام لكم دورات تكوينية دورية للتعريف بثقافة التخطيط الرياضي ؟
			31.25 %	لا	
غير دالة	3.84	01	62.5 %	نعم	هل تبرمج لكم اجتماعات تنسيقية حول التخطيط الرياضي ؟
			37.5 %	لا	
دالة	5.99	04	75 %	نعم	هل لديكم معرفة جيدة بمزايا و عيوب التخطيط الرياضي ؟
			25 %	لا	
دالة	3.84	04	75 %	نعم	هل لديكم أفاق مستقبلية يريدون الوصول إليها في عملية التخطيط الرياضي ؟
			25 %	لا	
دالة	3.84	6.25	81.25 %	نعم	هل اطلعتم على الإجراءات والقواعد المتبعة من طرف الإدارة؟
			18.75 %	لا	

من خلال نتائج الجدول رقم 18 المتضمن للأسئلة الخاصة بالمحور الأول المتعلق بالفرضية الجزئية الأولى التي تتمحور حول: "العاملون في المنشآت الرياضية لولاية البويرة لا يمتلكون ثقافة التخطيط" تبين أن هناك فروض ذات دلالة إحصائية في جميع الأسئلة ما عدا رقم 02 و 03 هذا من خلال اختبار بيرسون (كا²) عند مستوى الثبات 0.05 و جل قيم (كا²) بين 01 و 16.

و هذا يعني:

- أن النشاط التخطيطي أهم في إدارة المنشأة الرياضية.
- أن إدارة المنشأة تهتم ببرمجة دورات تكوينية دورية للتعريف بثقافة التخطيط الرياضي.
- أن إدارة المنشأة تهتم ببرمجة اجتماعات تنسيقية للعمال الإداريون حول التخطيط الرياضي.
- أن نسبة معتبرة من العمال لديهم معرفة جيدة بمزايا و عيوب التخطيط الرياضي.
- أن عمال المنشأة لديهم إطلاع على الإجراءات والقواعد المتبعة من طرف الإدارة.

يظهر من خلال معالجة النتائج الإحصائية وتفسيرها أن للعمال المنشأة أن للعمال ثقافة جيدة حول التخطيط.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم 19: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الاستنتاج الإحصائي	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	الإجابة	الأسئلة
دالة	3.84	6.22	37.5%	شهادة	كيف يتم توزيع المناصب داخل الإدارة في المنشأة الرياضية؟
			43.75%	خبرة	
			18.75%	مسابقة	
غير دالة	3.84	01	62.5%	فردية	كيف يتم اتخاذ القرارات داخل الإدارة في المنشأة الرياضية؟
			37.5%	جماعية	
دالة	3.84	09	87.5%	نعم	هل يؤدي التخطيط الرياضي إلى وضوح العلاقة بين العاملين مرؤوسين و رؤساء في المنشأة؟
			12.5%	لا	
دالة	5.99	09	87.5%	نعم	هل هناك إجراءات موضوعة مسبقا سواء في حالة النجاح أو الفشل (خطت بديلة)؟
			12.5%	لا	
غير دالة	3.84	02	31.25%	نعم	هل التخطيط الرياضي يهدف إلى تطبيق الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية؟
			68.75%	لا	

من خلال نتائج الجدول رقم 19 المتضمن للأسئلة الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بالفرضية الجزئية الثانية التي تتمحور حول: " الجهاز الإداري في المنشأة الرياضية رابح بيطاط لولاية البويرة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط " تبين أن هناك فروض ذات دلالة إحصائية في جميع الأسئلة ما عدا رقم 02 و 05 هذا من خلال اختبار بيرسون (كا²) عند مستوى الثبات 0.05 و جل قيم (كا²) بين 01 و 09.

و هذا يعني:

- أن عملية توزيع المناصب داخل المنشأة يتم وفق معايير علمية .
- أن هناك تباين في آراء العمال حول عملية إتخاذ القرارات.
- أن هناك فروق واحدة في تدرج الهرمي للإدارة.
- أن الجهاز الإداري للمنشأة يسير أعماله وفق أسس علمية.

- أن الجهاز الإداري للمنشأة يجسد مبادئ التخطيط الرياضي في عملية إستغلال الموارد البشرية. يظهر من خلال معالجة النتائج الإحصائية وتفسيرها أن عمال المنشأة أكفاء في تجسيد التخطيط الرياضي لإدارة الموارد البشرية.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم 20: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الاستنتاج الإحصائي	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة %	الإجابة	الأسئلة
دالة	3.84	09	87.5%	نعم	هل تسيير المنشأة الرياضية و نجاحها و بقاء استمرارها مرهون بما تساهم به مختلف آليات التمويل في تحقيق أهدافها ؟
			12.5%	لا	
دالة	3.84	12.25	93.75%	نعم	هل تتم دراسة الميزانية بمراعاة شروط موضوعة مسبقا؟
			6.25%	لا	
دالة	3.84	09	87.5%	نعم	هل توجد مراقبة إدارية في التسيير المالي داخل المنشأة الرياضية ؟
			12.5%	لا	
غير دالة	5.99	2.25	31.25%	نعم	هل يوجد تأثير للعلاوات والمنح في تحسن سير العمل ؟
			68.75%	لا	
دالة	3.84	04	75%	نعم	هل عملية جلب الوسائل و المعدات تتم وفق شروط معينة ؟
			25%	لا	
دالة	3.84	6.25	81.25%	نعم	هل تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات الكمية والنوعية داخل المنشأة ؟
			18.75%	لا	

من خلال نتائج الجدول رقم 20 المتضمن للأسئلة الخاصة بال محور الثالث المتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة التي تتمحور حول: "إدارة المنشآت الرياضية في ولاية البويرة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط" تبين أن هناك فروض ذات دلالة إحصائية في جميع الأسئلة ما عدا رقم 04 هذا من خلال اختبار بيرسون (كا²) عند مستوى الثبات 0.05 و جل قيم (كا²) بين 2.25 و 12.25.

و هذا يعني:

- أنه هناك شبه إجماع على أن التمويل المالي يمثل عصب التخطيط الرياضي.
- أن عملية دراسة الميزانية تتم وفق معايير علمية.

- أن إدارة المنشأة تفرض رقابة حريضة حول عملية التدفق المالي.
 - أن إدارة المنشأة لا تبلي أهمية لدور العلاوات كمحفزات لتحسين سير العمل.
 - أن عملية جلب الوسائل و المعدات تتم وفق شروط معينة.
 - أن عملية تقسيم المهام بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- يظهر من خلال معالجة النتائج الإحصائية وتفسيرها أن المنشأة لديها إكتفاء من الناحية المالية.

5-4- مناقشة و مقارنة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة

الجدول رقم 21 مقارنة النتائج بالفرضية العامة.

النتيجة	صياغتها	الفرضية
لم تتحقق	العاملون في المنشآت الرياضية لولاية البويرة لا يمتلكون ثقافة التخطيط الرياضي.	الفرضية الجزئية الأولى
لم تتحقق	الجهاز الإداري في المنشأة الرياضية رابح ببطاط لولاية البويرة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط الرياضي.	الفرضية الجزئية الثانية
لم تتحقق	إدارة المنشآت الرياضية في ولاية البويرة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.	الفرضية الجزئية الثالثة
لم تتحقق	عدم إتباع المنشآت الرياضية للأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في ولاية البويرة	الفرضية العامة

من خلال الجدول رقم 21 تبين لنا أن الفرضيات الجزئية الثلاثة التي اقترحها الباحث كطلول لمشكلة البحث لم تتحقق وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للعمال الإداريين التي أجريت في المركب رابح بيطاط ومن هنا و وفي إطار حدود وظروف ما ترمي إليه الدراسة و حسب ملاحظتنا للنتائج المتحصل عليها يتضح جليا أن الفرضية العامة والتي تتمحور حو : عدم إتباع المنشآت الرياضية للأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في ولاية البويرة. لم تتحقق أيضا.

و في الأخير يمكننا القول بأن إما هناك أسباب خفية مجهولة أو أن العمال لم يتعاملوا مع الإستبيان بشكل جدي.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل عرض و تحليل و مناقشة نتائج البحث لكل من الفرضيات التي تناولناها على شكل محاور وذلك لمعرفة آراء ووجهات نظر العمال الإداريين حول موضوع الدراسة، و استخدمنا في الحصول على النتائج كل من النسبة المئوية و اختبار بيرسون و ذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه النتائج و في الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج جاءت عكس الفرضيات المطروحة.

الإستنتاج العام:

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية : ما هو واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية البويرة؟، وذلك في ظل غياب أو نقص الوسائل المادية والبشرية لتسطير وتطبيق برامج التخطيط الرياضي وانعكاسه على مردود العمال الإداريون في المنشأة الرياضية ولما كانت هذه الدراسة تدخل في مجال التسيير الإداري، فقد أكدت على إدماج هذا الأخير وإعطائه المكانة اللازمة كغيره من الجوانب الأخرى.

على اعتبار بأن بلادنا بأمس الحاجة لمثل هذه البحوث العلمية لأنها تسلط الضوء على خفايا هذا الميدان الواسع، و تسمح لنا بالخروج من تراجع وتدني المستوى، هذا في الوقت الذي أجرى فيه المختصون في هذا المجال بحوث ودراسات علمية هامة سمحت بتوفير كم هائل من المعارف والمعلومات في هذا المجال.

لقد بنيت فرضيات هذا البحث على أساس ثلاث محاور، المحور الأول على فكرة تعتبر ثقافة العمال من أهم العوامل في إنجاح عملية التخطيط الرياضي ، أما الثاني فقد كان حول ان كفاءة الجهاز الإداري تؤثر في وظيفة التخطيط الرياضي داخل المنشأة الرياضية، حين تطرقنا إلى المحور الثالث في تأثير التخطيط على مختلف نفقات المنشأة (رواتب - منح - والعلاوات بالنسبة للعمال /الأجهزة و المعدات).

من خلال عرض وتحليل نتائج كل سؤال ومناقشتها، و من خلال خلاصات المحاور الثلاثة خرجنا بنتيجة خاصة بالدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي لم تأكد لنا صحة ما افترضناه. **أولاً:** لقد ثبتت صحة الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها : العاملون في المنشآت الرياضية لولاية البويرة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.

ثانياً: الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية البويرة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط.

ثالثاً: إدارة المنشآت الرياضية في ولاية البويرة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط وبالتالي لقد ثبت صحة الفرضية العامة التي مفادها : عدم إتباع المنشآت الرياضية للأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة المنشآت الرياضية في ولاية البويرة.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها تبين أن التخطيط الرياضي له أهمية كبيرة في تسيير المنشآت الرياضية، وهو كغيره من المجالات ويجب على مديري المنشآت الرياضية مراعاة هذا الجانب فهو يعتبر المحرك والمنشط والقوة الدافعة للمنشأة نحو النجاح.

خاتمة

الخاتمة :

هدفت الدراسة إلى محاولة تعرف على التخطيط الرياضي و أهميته في استغلال المنشآت الرياضية لولاية البويرة، وما مدى إتباع الأسلوب العلمي في التخطيط لإدارة هذه المنشآت.

وانطلق البحث عن الفرضية الرئيسية التي ترى بأن إدارة المنشآت الرياضية في ولاية البويرة لا تتبع الأسلوب العلمي في التخطيط وقد تفرعت منها فرضيات الجزئية التالية :

✚ الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية البويرة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط.
✚ إطارات الإدارة في المنشأة يمتلكون التعارف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

✚ ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية البويرة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط.

✚ العاملون في المنشآت الرياضية لولاية البويرة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.

✚ إدارة المنشآت الرياضية في ولاية البويرة لا توفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط.

ولتحقيق هذه الأهداف تم الاستعانة ببعض الأدبيات النظرية حول موضوع البحث، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما جمعت بيانات الدراسة باستخدام استمارة، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية اشتملت على (17) عامل في المنشأة الرياضية، وتم استخدام أساليب إحصائية مناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- أظهرت الدراسة أن الجهاز الإداري للمنشأة الرياضية راجح ببطاط في ولاية البويرة غير كفاء للممارسة وظيفية التخطيط.

- بينت الدراسة أن إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعارف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

- ليس للعاملين في المنشأة الرياضية لولاية البويرة معرفة الكاملة لمزايا و عيوب التخطيط.

- العاملون في المنشأة الرياضية لولاية البويرة لا يمتلكون ثقافة التخطيط.

وتشير هذه النتيجة إلى إن إدارة المنشآت الرياضية لولاية البويرة لا تستعمل الأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة هذه المنشآت، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الرئيسية للدراسة.

وانطلاقا من الحقائق الملموسة في الوقع و تحليل المعطيات و لمعلومات وحوصلة النتائج يقترح الباحث بعض التوصيات :

- ضرورة الاهتمام بموضوع التخطيط ومحاولة إزالة الغموض حول معرفة المفهوم العلمي له من خلال

توفير الإطارات الواعية والمدربة للقيام بهذه العملية، لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية التخطيط على أكمل وجه.

الاقتراحات والتوصيات

توصيات واقتراحات:

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

1. أن تقوم وزارة الشباب والرياضة بإعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية، واستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب أداري يساعد المنشآت الرياضية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.
2. على مدراء المنشآت الرياضية أن يأخذوا بعين الاعتبار جميع مراحل التخطيط.
3. على وزارة الشباب والرياضة إن تعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر، تتعلق بالتخطيط والتفكير الاستراتيجي.
4. إنشاء وحدة للتخطيط في كل منشأة رياضية تشمل أعضاء من الهيئة الإدارية و يرأسها مدير المنشأة.
5. التدريب على كيفية إعداد الخطة، ومتابعة تنفيذها، وتقييمها، وتقويض المهام، وعملية التحليل البيئي.
6. تعزيز شراكة المجتمع في عملية التخطيط لتحقيق الأهداف المطلوبة ومقابلة احتياجات المجتمع.
7. ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط.

السيو غرافيا

المراجع:

المراجع بالعربية:

- 1) إبراهيم عبد الهادي المليحي: الإدارة مفاهيمها و أنواعها, المكتب العلمي للنشر, الإسكندرية, 1997.
- 2) أديب إبراهيم, دليل إدارة الموارد البشرية, مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع, 2006.
- 3) أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, 2007.
- 4) الزوكة محمد خميس, التخطيط الإقليمي وأبعاده الجغرافية, ط1, الإسكندرية, دار المعرفة, 2000.
- 5) السلمي علي الإدارة المعاصرة, مكتبة الغريب, مصر, 2000.
- 6) اللوزي موسى, التنمية الإدارية المفاهيم, الأسس, التطبيقات, دار وائل للنشر, للنشر الأردن, عمان, 2000.
- 7) الفرا ماجد, التخطيط الإستراتيجي, دورة تكوينية, الجامعة الإسلامية, غزة, 2005.
- 8) القطامين أحمد عبد الله, التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية, مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية دار المجد لاوي, الأردن, عمان 1996.
- 9) العرن رعد, صناعة التنمية الإدارية, في القرن الحادي والعشرين, دار الرضا للنشر, ط1, سوريا 2002.
- 10) أمين عبد العزيز حسن, إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين, دار الطباعة, سنة 2001.
- 11) النشار محمد, إدارة الأفراد, دار القلم, دبي 2001.
- 12) أمين عبد العزيز, إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين, دار قباء للطباعة و النشر, القاهرة, 2001.
- 13) بشير العلق : أسس الإدارة الحديثة, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان الأردن, 1998.
- 14) بلال خلف السكارنة, التخطيط الإستراتيجي, عمان, دار المسيرة للنشر و التوزيع, 2010.
- 18) بلوط حسن, إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي, ط1, دار النهضة العربية, بيروت, لبنان, 2002.
- 15) ثائر مطلق عياصرة, التخطيط الإقليمي, دار حامد للنشر والتوزيع الأردن, 2009.
- 16) حسام العربي , التخطيط الإداري, دار أسامة للنشر والتوزيع, الأردن, 2010.
- 17) جمال محمد علي, التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة, مصر, ط1, مركز الكتاب للنشر, 2008.
- 18) خطاب سلسلة محاضرات غير منشورة, جامعة عين شمس, مصر, 1998.
- 19) رائد محمد السطري, الادارة الرياضية, دار الجليس الزمان, ط1, عمان, 2010.
- 20) زيد منير عبودي, لتخطيط والتطوير الاداري, عمان, دار الراية للنشر والتوزيع, 2008.

- (21) عاشور صابر، دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، كلية مجمع العلوم المهنية التطبيقية، غزة، 2007.
- (22) عبد العزيز صالح بن ميتور، مبادئ الإدارة العامة، عمان، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009.
- (23) عبد الرزاق بن جيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون سنة.
- (24) غنيم عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط2، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- (25) عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، عمان دار زمران للنشر والتوزيع 2007 .
- (26) علي سلمى، التخطيط والمتابعة، مكتب غريب، ط2، القاهرة.
- (27) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1995.
- (28) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996.
- (29) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2002.
- (30) محمد الناشر، مدخل إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، سنة 1980.
- (31) محمد فريد الصحن، مرجع سابق.
- (32) مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة المطبوعات والمنافسات الرياضية 2002.
- (33) موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع 1999.

المراجع الأجنبية:

- 1- Carlisle Hayward (1973) situational management kewyork Amp.
- 2- Jackson and Morgan (1982) organization P.3 the Engle, NT hill.
- 3- Henry mintzberg “the structuring of organization” englewoced elilfs, newyork, 1979.
- 4- MELVI LLE, DALTONMEFRLAND: “management, principals and practice” landan, Mac nulan, 1970.
- 5- POUL DANIEL: U menaces et pratique de management stratégique: quinze années d’apprentissage dans les grand des entreprises française” Mrése d’état est sciences de gestion université de paris dauphine, 1979.
- 6- Russel, L, Ackoff, « Me modes de planification dans l’entreprise » les éditions d’organisation, Paris 1973.
- 7- H. Koontzet, c, o DONNEIL, management et principes de gestion, Hill, canada 1980.
- 8- Herveserix Et archier : « l’entreprise du 3eme type, projet d’entreprise du seuil, paris, 1986.
- 9- Richards, M.D. setting strategies goals and otyectivies, st. Paul: west.

- 1- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة، شركة مناجم الفوسفات - تبسة.رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجزائر، 2007.
- 2- زعباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة افريقية للزجاج بجيجل، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 3- لعصاص آسيا، التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية حالة وحدة عيسات ايدير للطحين الواقعة بالحراش، الجزائر، 2001.
- 4- الغزالي التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة اليرموك، 2000.
- 5- عادل منصور سليمان لوح، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، "رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 6- عاطف عبد الحميد عثمان شيوخ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، "رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 7- علي داود محمد الشاعر، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحومية في محافظات غزة، ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 8- Moxley, Susan, Strategic-planning process used in school district in the southeastern United States University of central Florida, vol, 64-02, of dissertation abstracts international, 2003.
- 9- Cambpell, Vlacia, The perceived impact of strategic planning on professional developpement in berks country and sister country public school, Widner University, vol.64, of dissertation abstracts international, 2003.

مواقع الانترنت:

- 1- موقع الانترنت: www.kenanonline.com بحث مقدم من احمد الكردي نشرت في 2011/03/14 يوم H0013. 2011/10/10
- 2- د. احمد الكردي، بحث أهم مبادئ الإدارة المالية بمنظمات الأعمال المصرية- 2009، نشرت في 2010/09/27، بواسطة. Ahmed Kordy

الملاحق

جامعة أكلي محند أولحاج *البويرة*
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
تخصص:الإدارة و التسيير الرياضي

الموضوع : استبيان خاص بالعاملين في المركب الرياضي رابح بيطاط -البويرة-

تحية طيبة و بعد

في إطار انجاز بحث لنيل شهادة ليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص
إدارة و التسيير الرياضي تحت عنوان التخطيط الرياضي و أهميته في استغلال المنشآت الرياضية
يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجيا منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة فيها وإعطاء وجهة
نظركم بكل دقة وموضوعية قصد مساعدتنا في انجاز هذا البحث

و شكرا

تحت إشراف الدكتور:

برجم رضوان

من إعداد:

*مداحي محمد أمين

*قبيلي وليد

*بوفركاس هشام

ملاحظة : توضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة

المحور الأول:

تعتبر ثقافة العمال من أهم العوامل في نجاح عملية التخطيط الرياضي

س1: هل يعتبر النشاط التخطيطي أهم عنصر في إدارة المنشأة الرياضية؟

نعم لا

س2: هل تقام لكم دورات تكوينية دورية للتعريف بثقافة التخطيط الرياضي؟

نعم لا

س3: هل تبرمج لكم اجتماعات تنسيقية حول التخطيط الرياضي؟

نعم لا

س4: هل لديكم معرفة جيدة بمزايا و عيوب التخطيط الرياضي؟

نعم لا

س5: هل لديكم أفق مستقبلية تريدون الوصول إليها في عملية التخطيط الرياضي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي؟

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

س6: هل اطلعتم على الإجراءات والقواعد المتبعة من طرف الإدارة؟

نعم لا

المحور الثاني:

ان كفاءة الجهاز الإداري تؤثر في وظيفة التخطيط الرياضي داخل المنشأة الرياضية

س1: كيف يتم توزيع المناصب داخل الإدارة في المنشأة الرياضية؟

شهادة خبرة مسابقة

س2: كيف يتم اتخاذ القرارات داخل الإدارة في المنشأة الرياضية؟

فرديا جماعيا

س3: هل يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين مرؤوسين و رؤساء في المنشأة؟

نعم لا

س4: هل هناك إجراءات موضوعية مسبقا سواء في حالة النجاح أو الفشل (خطط بديلة)؟

نعم لا

س5: هل التخطيط يهدف إلى تطبيق الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية ؟

نعم لا

المحور الثالث:

تأثير التخطيط على مختلف نفقات المنشأة (رواتب - منح - العلاوات بالنسبة للعمال /الأجهزة و المعدات)

س1: هل تسيير المنشأة الرياضية و نجاحها و بقاء استمرارها مرهون بما تساهم به مختلف آليات التمويل في تحقيق أهدافها ؟

نعم لا

س2: هل تتم دراسة الميزانية بمراعاة شروط موضوعية مسبقا؟

نعم لا

س3: هل توجد مراقبة إدارية في التسيير المالي داخل المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

س4: هل يوجد تأثير للعلاوات والمنح في تحسين سير العمل ؟

نعم لا

إذا كان جوابك بنعم كيف ينعكس هذا التأثير؟

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

س5: هل عملية جلب الوسائل و المعدات تتم وفق شروط معينة ؟

نعم لا

س6: هل تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات الكمية والنوعية داخل المنشأة ؟

نعم لا