



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اكلي محند اولحاج

البويرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي.

مشروع مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية.

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية وعلاقته بتسيير الموارد البشرية

- دراسة ميدانية على مستوى بعض المركبات الرياضية لولاية البويرة -

- إشراف الدكتور:

* اسماعيل ارزقي

- إعداد الطلبة:

* محمد مشري

السنة الجامعية: 2018 - 2019

شكر

بدءاً على إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على سيدنا محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم وبعد إذ يدعونا واجب العرفان بالجميل أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث وعلى رأسهم الأستاذ ارزقي اسماعيل لما أبداه من توجيهات قيمة ومتابعة مستمرة لإخراج هذه المذكرة في صيغتها النهائية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة "قسم الإدارة والتسيير الرياضي". وكل أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبويرة. ولا ننسى ذكر مديري المركبات الرياضية بالبويرة الذين وزعنا عليهم الاستبيان فقد سهلوا علينا المهمة وكان تعاملهم جد احترافي إلى كل من وقع نظره من بعيد أو من قريب على هذا البحث. و الحمد لله ختمنا والصلاة على رسول الله صلى الله عليه وسلم.

• محمد

إهداء

إلى رمز الجنان وعنوان الأمومة ...
إلى التي أرضعتني من لبنها ، وعذتني من حنانها
إلى هبة الرب وكمال الود وصفاء القلب
إلى الحائرة دوماً عني .. والمشتاقة دائماً لي .. والحنونة أبداً علي ..

أمي الغالية

إلى الذي ينقذ عرماً ويتقد قوة ويتدفق حلماً ، ويفيض كرمًا وينساب سعادة ، ويتلفظ حكماً

أبي العزيز

إلى من كانوا ولا زالوا سنداً لي في الحياة : إخوتي وأخواتي

وإلى كل الأهل والأقارب

إلى إخواني الذين لم تدهم أمي .. في كل مكان

إلى أرواح شهداء الأرض المباركة والأمل الكبير : فلسطين ..

إلى كل من علمني حرفاً .. معلمي في المدرسة الابتدائية

وأساتذتي في المتوسطة والثانوية وأساتذتي في الجامعة

إلى زملائي في هذا العمل المتواضع

أهدي هذا الجهد

محمد
محمد

محتوى البحث

الصفحة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير
ب	- إهداء
ج	- محتوى البحث
و	- قائمة الجداول
و	- قائمة الأشكال
ز	- ملخص البحث
ط	- مقدمة
المدخل العام: التعريف بالبحث	
02	1 الإشكالية
03	2 الفرضيات
03	3 أسباب اختيار الموضوع
03	4 أهمية البحث
03	5 أهداف البحث
03	6 تحديد المصطلحات والمفاهيم
الجانبي النظري : الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة	
06	تمهيد
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي.	
07	1-1-1 مفهوم التخطيط
12	1-1-2 الإستراتيجية
14	1-1-3 التخطيط الإستراتيجي
المحور الثاني: المؤسسات الرياضية والمركبات والدواوين الرياضية.	
18	1-2-1 المؤسسات
20	1-2-2 المنشآت الرياضية
24	1-2-3 ديوان المركب المتعدد الرياضات

المحور الثالث: تسيير الموارد البشرية	
31	1-3-1- تعريف تسيير الموارد البشرية
33	1-3-2- أنظمة و آليات تسيير الموارد البشرية
37	1-3-3- أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
42	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث	
44	تمهيد
45	1-2- الدراسات السابقة والمثابفة
47	خلاصة
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث	
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية	
50	- تمهيد
51	1-3- الدراسة الاستطلاعية
51	2-3- المنهج المستخدم
51	3-3- العينة وكيفية اختيارها
51	4-3- أدوات الدراسة
51	5-3- إجراءات التطبيق الميداني
52	6-3- حدود الدراسة
52	1-6-3- المجال المكاني
52	2-6-3- المجال الزمني
52	7-3- متغيرات الدراسة
52	1-7-3- المتغير المستقل
52	2-7-3- المتغير التابع
53	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
55	- تمهيد

56	4-1- عرض وتحليل النتائج
75	4-2- مناقشة النتائج بالفرضيات
76	- خلاصة
77	- استنتاج عام
78	- خاتمة
79	- اقتراحات وفروض مستقبلية
80	- البيبليوغرافيا
	- الملاحق
	- الملحق 01
	- الملحق 02

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
29	الهيكل الإداري لديوان المركب المتعدد الرياضات	01
30	الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات	02

قائمة الجداول:

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

ملخص البحث

مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية من خلال إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري، وتوسيع قاعدة الممارسين للرياضة، وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

إلى أي مدى يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية هي :

هل يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجانب المسيرة

للمؤسسة الرياضية وتسيير الموارد البشرية ؟

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

هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساهم في التسيير الامثل للموارد البشرية ؟

كما تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية العامة:

يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية .

الفرضيات الجزئية:

يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجانب المسيرة للمؤسسة الرياضية .

يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسة الرياضية .

يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساهم في التسيير الأمثل للموارد البشرية

أسباب اختيار موضوع البحث :

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

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

- تبيان الأثر الإيجابي للتخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري.

- إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للرياضة.

- إبراز ضرورة تكييف التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات المؤسسات الرياضية.

أهمية الدراسة :

لعل هذا البحث يملأ فراغا في مكتبتنا فمن الملاحظ أن البحوث من هذا النوع شبه منعدمة وبالتالي لم تأخذ

دورها المنشود من التقدم في بلادنا. وبالمقابل نجد أن مثل هذه البحوث في المجتمعات المتقدمة حظيت بال العناية

اللازمة.

- أهداف الدراسة :

- أ- تنبيه المسيرين للمنشآت بالدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط في تطوير المجال الرياضي .
- ب- إبراز الإيجابيات والفوائد للتخطيط الإستراتيجي .
- ج- توضيح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والرياضي وعلاقته بتسيير الموارد البشرية .
- د- إمكانية المسيرين من إدراج عملية التخطيط كمنهجية عمل .
- هـ- مدى مساهمة كل من لهم صلة بالتخطيط كل من موقعه وحسب مسؤولياته في تطوير المجال الرياضي .

المفاهيم والمصطلحات:

التخطيط:

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

الإستراتيجية:

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

التخطيط الإستراتيجي:

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

أ) كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .

ب) التبصر بلامح المنظمة في المستقبل .

ج) تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .

د) رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا .

تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة .

و أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ومن الأدوات استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت على عينة مقدارها 04 مشرفين ودامت الدراسة شهر أبريل 2019 .

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

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

مدخل عام :

التعريف والبحث

1- الإشكالية :

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

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

إلى أي مدى يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية هي :

هل يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة

للمؤسسة الرياضية و تسيير الموارد البشرية ؟

هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسة

الرياضية ؟

هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساهم في التسيير الامثل للموارد البشرية ؟

2- فرضيات الدراسة :

2-1- الفرضية العامة :

يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية .

2-2- الفرضيات الجزئية :

*يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمؤسس الرياضية.

*يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساهم في التسيير الأمثل للموارد البشرية

3- أسباب اختيار موضوع البحث :

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

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

- تبيان الأثر الإيجابي للتخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري.

- إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للرياضة.

- إبراز ضرورة تكييف التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات المؤسسات الرياضية.

4- أهمية الدراسة :

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

5- أهداف الدراسة :

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

ب-إبراز الإيجابيات والفوائد للتخطيط الإستراتيجي .

ج- توضيح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والرياضي وعلاقته بتسيير الموارد البشرية .

د- إمكانية المسيرين من إدراج عملية التخطيط كمنهجية عمل .

ه- مدى مساهمة كل من لهم صلة بالتخطيط كل من موقعه وحسب مسؤولياته في تطوير المجال الرياضي .

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

التخطيط:

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

د/مفتي إبراهيم حماد، 1999، ص:27.

الإستراتيجية:

- من الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة، أو سبيل العمل .
- و اصطلاحا الإستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة و مستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف. (أحمد عوض، 2001، ص:11).

التخطيط الإستراتيجي:

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

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .
- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل .
- تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .
- رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا .
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة . (ناديا العارف ، 2003 ، ص:08-09).

المؤسسة :

- تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي.» (المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل06 أوت 1977 ، ص:925).
- دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة .

الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة

والدراسات المرتبطة بالبحث

الفصل الأول:

الوظيفة النظرية للدراسة

تمهيد :

لم تعد المؤسسات الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ بل إنها تقوم بالإعداد مقدماً لكافة الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة وتحقيق نجاحها. فلنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الإنجاز التي تجمع بشكل معين يؤدي إلى تحقيق فاعلية هذا العمل اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة. وإن العنصر البشري يعبر عن أهم تلك العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليها اهتماماً خاصاً. ومن هنا تبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات وعملية التخطيط هذه تعتمد أساساً على مدى إمكان توفر مجموعة البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات مثل العمل المطلوب أدائه، كيفية تنفيذه، والمسؤول عن أدائه. لقد شغلت المؤسسات حيزاً في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وبينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط. ومن بين هذه المؤسسات المؤسسات العمومية ودواوين المركبات المتعددة الرياضات.

يعتبر النشاط الخاص بالعنصر البشري من الأنظمة (الأنشطة) المهمة ، بل النشاط الذي يمكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير القابلة للتقدير من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في عمله و حاجته و رغباته و توقعاته ، و من اجل ذلك يستلزم على المنظمات أن تهتم اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري ، و من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى البحث عن نشأة الموارد البشرية منذ المراحل الأولى و تطورها عبر التاريخ ، و حتى وصولها إلى وضعها الحالي و الحديث.

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

1-1-1- مفهوم التخطيط:

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

وقد قدمت للتخطيط تعريفات عديدة . إنطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة وستعرض

لعدد منها :

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

- ويعرفه إبراهيم سعد الدين " هو مجموعة النشاط والترتيب والعمليات اللازمة لإعداد وإتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى , وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي أختيرت لتحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين " ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه " إستقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخيرات الماضي والإستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة , عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف , مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبقة " . (إبراهيم عبد المقصود؛ 2003، ص:16-17)

• تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

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

يلي :

" التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي , والإستعداد بعناصر العمل , ومواجهة معوقات التنفيذ , والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد , والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب . "(د/مفتي إبراهيم حماد؛ القاهرة، 1999، ص:27)

• أهمية التخطيط :

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

أولا : مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير :

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

ثانيا : التركيز على الأهداف :

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

ثالثا : الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل :

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

رابعا : تسهيل عملية الرقابة :

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

• مبادئ التخطيط في التربية الرياضية :

- الواقعية :

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

- المرونة :

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

- الشمول والاتزان :

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

- مراعاة :

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

- التكامل :

من المسلم به أن الجزء من خدمة الكل, وعليه فالخطة المحلية جزء في كل الخطة العامة التي تضعها وزارة التربية , وهذا يتطلب حساسية فياضة بالنسبة لأي تعارض في الفلسفة أو طرق العمل , وتدارك الفشل أو التضارب في تنفيذ الخطة , وفي ضوء هذه المبادئ يجدر بالمخططين في التربية الرياضية مراعات التالي .
أ- أن يتبع التخطيط من وحي رغبات وحاجيات الطلاب في المدرسة ومصالحة أفكارهم وآرائهم بدلا من الإملاء والتسلط .

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

ج- أن يركز التخطيط على قاعدة الحقائق الكافية .

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

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

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

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

م- يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان إستخدام نتائج المناقشات والمحاولات في المناجعة والتوجيه .

• مقومات التخطيط :

- ملائمة العوامل المؤثرة الخارجية والداخلية :

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

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

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

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

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

- المخطط الفعال :

- ويعتبر الفرد الذي يقوم بالتخطيط من أهم مقومات عملية التخطيط ولذلك يجب أن يتصف بمجموعة أساسية من الصفات , ويقدر تحقق هذه المواصفات فيه بقدر اقترابه من التخطيط الفعال ومن هذه المواصفات: (عبد الفتاح دياب حسين 1996، ص:30-31)

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

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

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

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

- خصائص التخطيط الفعال في الرياضة :

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

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

توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (الإقتصادية) . (د/ مفتي إبراهيم، ص:28/29)

• مميزات التخطيط الجيد :

- ليس كل ما يتم تخطيطه ف المجال الرياضي يعتبر تخطيط فعالا ومثمرا , وإنما لابد من توفر عددا من الخصائص حتى لا يمكن أن تأتي ثماره , ويصبح تخطيطا فعالا ,ومن جملة هذه المميزات ذكر ما يلي :
- أن يستند التخطيط على التفكير الموضوعي : وعني هذا أن يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا , فيما يخص الاحتياجات المهمة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها ويترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهما بذكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها .
- يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار (الإنتاج) : حيث أن الخطة ما هي إلا عملية تنبؤ ببعض التصرفات المقبلة , وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنه الأصلح , لحل المشكلة التي تنشأ أو التي يظهر لها أن تنشأ في المستقبل , ومن هنا يتضح أن القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة في التنبؤ بقدرة معقولة بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والت تؤثر في التنظيم .
- الخطة يجب أن تكون مرنة : ومعنى المرونة هنا أنه يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتوافق اشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفعالية .
- يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار : وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لأن الخطط تكون أكثر استقرارا كلما كان التنظيم مستقلا بالإضافة إلى ذلك أن سلامة الخطة مقترنة بأقل قدر ضروري من التفاصيل , تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها .
- يجب أن تتميز الخطة بالشمولية : أي أن الخطة تعطى بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب أن تتولاها الأفراد والعناصر التنظيمية لإنجاز الملائم للهدف .
- يجب أن تكون الخطة خالية من الغموض : حيث يراعي عند كتابة الخطة الوضوح بالقدر الكافي لأن مسؤولية التنفيذ قد نقتدم بسبب قلة الوضوح ولكي لا تؤدي التفسيرات الشفوية للخطة إلى التضارب مع الظروف الاستثنائية وبالتالي صعوبة في التنفيذ .
- يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته : إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه إلى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه وبهذا يجب أن نضع أهمية فائقة للإنفاق عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحلها بسبب التحويل المالي . (مفتي إبراهيم حماد، ص:28).

1-1-2- الإستراتيجية:

• مفهوم الإستراتيجية:

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

ومن الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة، أو سبيل العمل .

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

الإدارية والإستراتيجية.

ولذلك نجد توماس يعرفها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق

بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (إسماعيل

محمد السيد، ص:26)

♦ كما يعرفها Alfred chandler بأنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة و

اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية.¹

كما نجد لدى مدرسة Harvard و Philippe de woot أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة

للاختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، و الرامية إلى تكييف المؤسسة مع التغيير، وكذا

تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها والقرارات الأساسية لاختيار الهيكل التنظيمي والأخذ

بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية. (ناصر دادي عدوان، 2001، ص:8-9)

الإستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من

الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة و

مستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف. (أحمد عوض، 2001، ص:11).

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

أ- الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وعامل القرارات.

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

التخصيص للموارد.

ج- الإستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي.

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

ميزة تنافسية.

ه- الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية للمنظمة.

و- الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة .

• أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية :

- أ- تحقيق أفضل انجاز وذلك خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة.
- ب- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجيهات واضحة للمستقبل.
- ج- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال تعديلات جديدة أو إجراء التوسع في الأنشطة .
- د- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- هـ- تنظيم تدخل القرارات المالية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- و- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة .

إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة. (الزهرة سهيل وآخرون: 2006/2005، ص:29).

• شروط وضع الإستراتيجية:

- لا نستطيع أن نفصل بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية لأن هناك إمكانية وجود إستراتيجية غير ملائمة ،ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة،وبالمقابل فإن إستراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة،وللخروج من هذا المأزق يجب توفر الشروط التالية: (ناصر دادي عدوان ، ص:18)
 - أ- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة.
 - ب- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.
 - ج- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوي مخاطر مقبولة.
 - د- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
 - هـ- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية.

1-1-3- التخطيط الإستراتيجي:

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

• مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

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

- أ) كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .
- ب) التبصر بلامح المنظمة في المستقبل .
- ج) تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .
- د) رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا .

تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة . (ناديا العارف 2003، ص: 08-09).

رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة وللتعديلات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطور وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.(أحمد ماهر 1999، ص: 24).

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

ج- كما يعتبر بأنه عملية تكوين الإستراتيجية بتركيزه على الرشد والرسمية ويصفه جيمس كرافت بالعمومية والشمولية والرشد كالأتي :

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

• إجراءات التخطيط الإستراتيجي:

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

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

وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة والمناسبة بدراسة المحيط .

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

والإجابة بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقاتها .

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

وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة .

د- ماذا ستفعل؟ أين ستذهب؟

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط العملية .

وهذه الإجراءات تتطابق مع المنهجية العامة للمؤسسات ولكن لا توجد منهجية متطابقة أو موحدة في

كل مكان وزمان فكل مؤسسة تكيف هذه الإجراءات مع هيكلها وتنظيمها ، وحتى الجانب النظري نجده موزعا بين أكثر من مدرسة في هذا المجال .

وهكذا ففي تصور مدرسة Harvard business school فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعا من أفضل وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها . (ناصر دادي عدوان 2001 ، ص:67-68).

• مقومات التخطيط الإستراتيجي:

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

أ- لابد من وضع نظام التخطيط الإستراتيجي ، ويحتوي هذا الأخير على الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي والمناسبة للمشروع ، كما تحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية ومدى الاستعانة بخبراء خارجيين ومنه نلاحظ أن النظام يجب أن يكون مرنا للغاية ، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد إستراتيجية بصددها ، وعليه أن يخطط إستراتيجيا ، وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشأ وفقا للظرف والاحتياج .

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

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

أخذ توجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان : إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم ، تعليمهم ، ومهاراتهم ، ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية ، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية وعليه يجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان . (أحمد ماهر ص 39-40).

• **مزايا التخطيط الإستراتيجي :**

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

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

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

ج- خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية ، توافر لك معرفة أفضل للمتغيرات في كافة المؤثرات المحيطة بالمؤسسة وعلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يحمي من التصرف كرد فعل لأحداث متغيرات بيئية ويساعد سيناريوهات بديلة وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الاحتمال الذي يحدث .

د- يمكن أن تركز جهود فكرة جديدة وتطويرها على إشباع حاجات محددة ثم رصدها في البيئة التي تخدمها المنظمة ، يتيح التخطيط الإستراتيجي تطوير أفكار جديدة لتحسين مقابلة حاجات المجتمع ، حسن تحديدها وتعريفها .

التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخا فعالا للتغيير الإداري فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي القرارات سيتخذونها ، إن وقعت إحداث معينة متوقعة ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تتسجم مع أهداف المنظمة ، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة . (أحمد سيد مصطفى 2001، ص:120-125).

• **معوقات التخطيط الإستراتيجي :**

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

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

] اعتقاد المدير يقدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الإستراتيجي .

- ا اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية .
- ب- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي .
- ب- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يعيق التخطيط قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية :
- ا الخ.سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسة والاقتصادية ... الخ .
- ا ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة .
- ج- مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية :
- ا مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا لأهمية الفكرة .
- ا وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.
- د- ضعف الموارد المتاحة مثل :
- ا صعوبة الحصول على المواد الأولية .
- ا صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية .
- ا نقص القدرات الإدارية .
- هـ- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :
- ا تستغرق المناقشات حول أهداف المنظمة وقتًا طويلاً من الإدارة العليا .
- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة . (ناديا العارف، ص:11-12-13).

المحور الثاني: المؤسسات الرياضية والمركبات والدواوين الرياضية

1-2-1- المؤسسات :

• مفهوم المؤسسة :

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

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة. د محمد أكرم العدلوني: 2002، ص:14.

المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني. (عبد الرزاق بن حبيب، 2002، ص:24).

• تصنيف المؤسسات:

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

- المؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكالها: مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية، والخدمات القانونية الإدارية، والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، وخدمات الفندقية. (د علي الشرقاوي، 1988، ص:45).

- المؤسسات التطوعية:

هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبداً وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو اجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى والتبشير ، مؤسسات خيرية و اجتماعية ، مؤسسات الحفاظ على الطبيعة ، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة ، المؤسسات النقابية. (د علي الشرقاوي ،ص:46).

• أنواع المؤسسات:

- المؤسسة الميكانيكية:

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

- المؤسسة الديناميكية :

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

- المؤسسة المهنية:

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

- المؤسسة البيروقراطية:

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

- المؤسسة المتنوعة:

وهي مؤسسة أم تتفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالإستقلالية وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات القابضة وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي وتعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم .

1-2-2- المنشآت الرياضية:

• سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

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

] إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.

] إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.

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

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

ومن مواده ما يلي :

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

يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير

خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها .

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها. (القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية) يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا :

لرياضة النخبة والمستوى العالي .

للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي .

للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين .

لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية . (القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية)

• مفهوم المنشآت الرياضية :

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

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي : (القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية).

(المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية)

فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لابد أن تتوفر على العنصرين التاليين :

أن تكون مفتوحة للجمهور .

أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية .

* أن تكون مفتوحة للجمهور :

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

* أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية الرياضية والترفيهية

فيجب أن تكون المهمة الأساسية والرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا .
وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات . لا يمنع إمكانية أن تمارس فيها نشاطات غير الممارسات البدنية والرياضية مثلا نشاطات ثقافية أو عروض إجتماعية ، أو تظاهرات ذات طابع سياسي وهذا من أجل من أجل تحسين مردودية المنشأة فالمهم من ذلك ومن تنوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية .

المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني

فيما يلي : (القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري1993،الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 1993/01/31)

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

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي :

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

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

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

• تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة . حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية ، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها . (المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22ديسمبر 2005،العدد 84،ص13).

• المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

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

بالتقسيمات الإدارية الجديدة. أي الإنتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية .

(الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993)

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

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية ، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ، إمكانية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية . (المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995).

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

• المراقبة والتفتيش:

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

طرف:

] مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.

] مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.

] مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وتهويتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات

المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات و مردودية المنشأة المالية و مردودها من حيث النشاط الرياضي. (المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص: 2133).

1-2-3- ديوان المركب المتعدد الرياضات:

• مفهومه:

بناء على تقرير وزير الشبيبة والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول :
] تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي.» (المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 أوت 1977، ص: 925).
] دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة . (مرسوم التنفيذي رقم 05/492، مرجع سبق ذكره ، ص12).

• مهامه:

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

• استعمال المركبات المتعددة الرياضات:

يسمح المدير في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات، بالدخول إلى المنشأة الرياضية على أساس معايير الاستعمال الأمثل و المنصوص عليها في قانون التربة البدنية والرياضية و المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة تبعا لمستوى الممارسة الرياضية وعدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى والدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم.
 يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية:

] بالنسبة للمباريات:

- أ- التظاهرات الرياضية الدولية.
- ب- البطولات الوطنية المدنية والمدرسية والجامعية أو العسكرية في الحالة التي يكون فيها تنظيمها لا مركزيا وهدفا لترويج الرياضة.
- ج- مهرجان الرياضة الجماهيرية.

- د- مقابلات رياضية بين القسم الوطني للرياضات.
- هـ- مقابلات رياضية جهوية للرياضات الجماعية و المنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية.
- و- مقابلات رياضية جهوية بين فرق القسم الجهوي الشرفي للرياضات الجماعية والمنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية، لتنظيم مباريات يجب أن يخصص عند الحاجة يوم في الأسبوع لتنظيم مباريات للقطاع المدرسي.
- ز- يجب أن يكون بعد ظهر يوم من الأسبوع عند الحاجة لتنظيم مباريات للقطاعين الجامعي والعسكري.

بـ بالنسبة للتدريبات:

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

بـ بالنسبة لتكوين الأطارات:

- إذا برمجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية، تكون الأولوية للحصص التربوية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقر ب. (المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص:926)
- التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات:

وورد ذكره في الباب الثالث من المرسوم رقم 117/77. في الفصل الأول :

بـ التنظيم الداخلي :

- ينظم المكتب في أقسام ووحدات :
- أ- يعد القسم المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهتم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم.

ب- تعد الوحدة هيكلًا مكلفًا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى إدارتها رئيس الوحدة.

تشتمل إدارة المكتب على قسمين :

أ- القسم الإداري والمالي المكلف بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للمكتب.

ب- القسم التقني المكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح وللمنشأة الرياضية التابعة للمكتب.

وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية:

يوظف المكتب مستخدمين دائمين ومستخدمين عرضيين، عدد العمال التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات 13 وتتكون إدارة المكتب من :

مدير ديوان - القسم الإداري - القسم المالي - مجلس الإدارة.

• مدير الديوان:

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

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

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

• القسم الإداري :

يوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية .

• القسم المالي :

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

• مجلس الإدارة :

بتشكل مجلس إدارة من :

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

] مداولة مجلس الإدارة :

- التنظيم الداخلي للمكتب .
- النظامين الداخلي والمالي للمكتب
- برامج النشاط السنوي والمتعددة السنوات للمكتب .
- مشاريع الميزانية .
- الحسابات الإدارية والحسابات المالية .

- مشاريع شراء أو بيع الأموال المنقولة أو العقارية أو المبادلة عليها .
- المزايدات والإمتيازات الخاصة بالإستغلال .
- إبرام الصفقات .
- الدعاوي القضائية .
- مشروع القرض .
- قبول الهبات والوصايا الممنوحة للمكتب .
- أسعار المبيعات والخدمات المؤداة من المكتب . (مديرية الشبيبة والرياضة بالبويرة)

] تنفيذ مداوالات مجلس الإدارة :

حضور الاجتماعات التابعة للمديرية الشباب والرياضة أو بالوزارة وإدارة مجموعة الأقسام والوحدات التابعة للمكتب في إطار توجيهات سلطة الوصاية ومداوالات مجلس الإدارة والتنظيم الجاري به العمل.

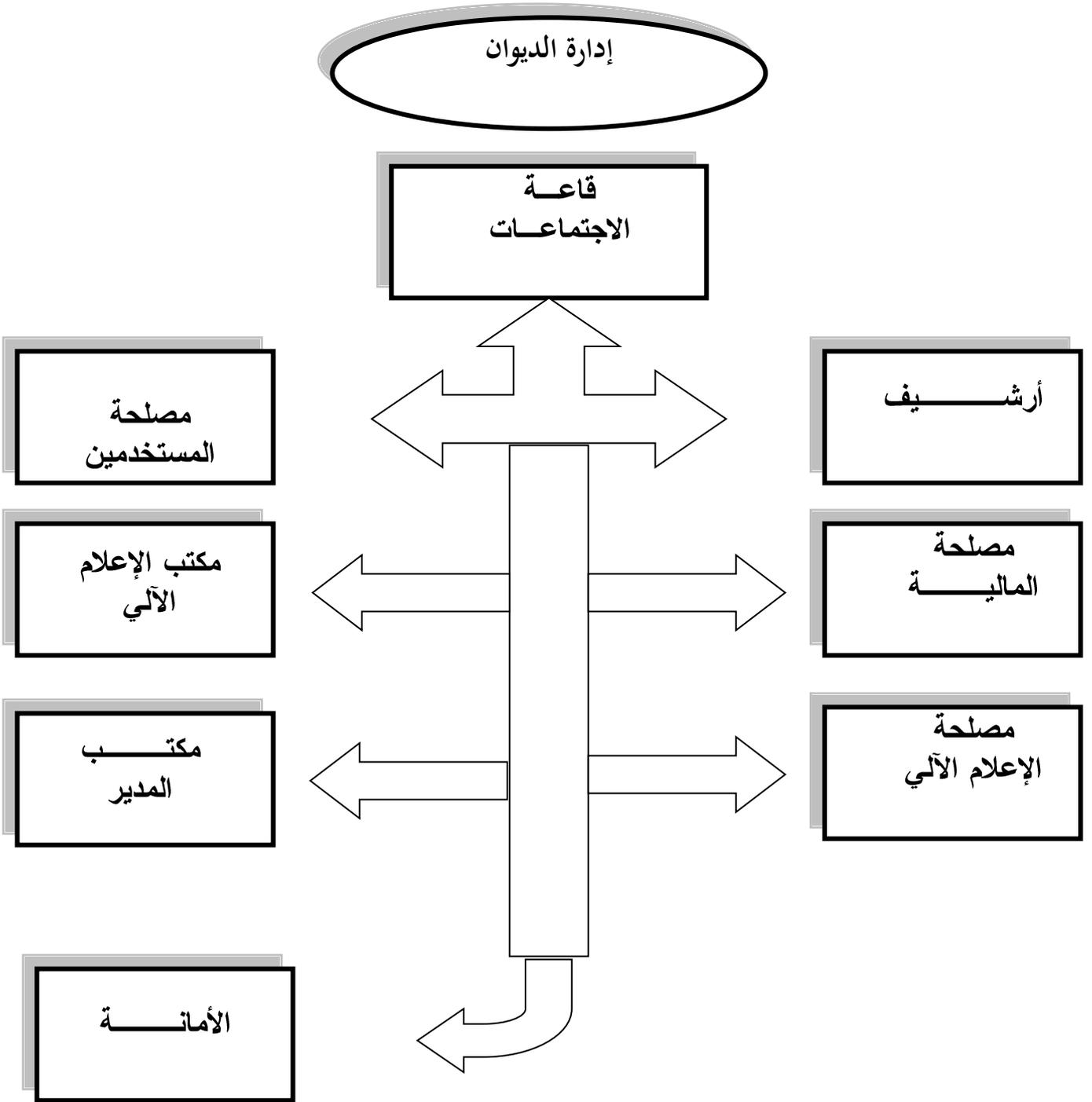
وهو يمثل المكتب لدى القضاء في جميع أعماله المدنية ويمكنه أن يفوض إمضاءه تحت مسؤوليته وبعد مصادقة سلطة الوصاية إلى أعوان موضوعين تحت سلطته .

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

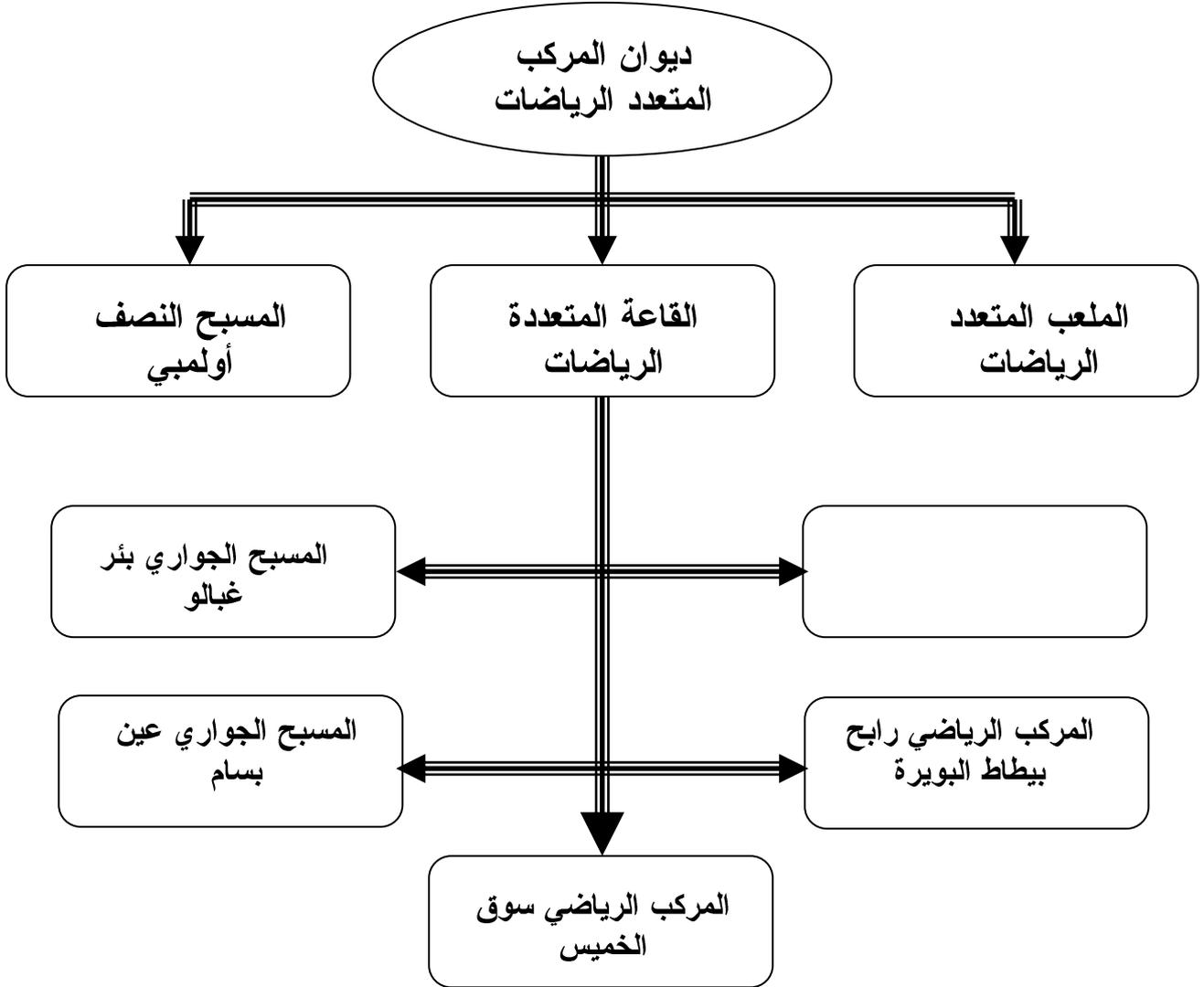
ويكون المدير هو الأمر بصرف الميزانية ، وهو يضع مشاريع الميزانيات وبرامج النشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداوالات مجلس الإدارة،

ويبرم جميع الصفقات والتعاقدات والاتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل .
وبعد نهاية السنة المالية يقدم تقريرا عاما بالنشاط يوجهه إلى سلطة الوصايا .

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



الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات



المحور الثالث: تسيير الموارد البشرية

1-3-1- تسيير الموارد البشرية

تواجه المؤسسات اليوم تحديات ممثلة في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية مما يجعل من مهمتها اكثر صعوبة خاصة في مجال القوى العاملة ، والتعامل مع النقابات العمالية ومركبة التشريعات الحكومية ، فضلا عن العالمية والاتجاهات والمتغيرات في القيم الاجتماعية والعادات والتطلعات العمالية والتي اصبحت تشكل مسائل غاية في الاهمية تقتضي مواجهتها والتعامل معها بكل حرص وفعالية ومن هذا المنطلق يبرز الدور الاساسي والمحوري الادارة الموارد البشرية فماذا تعني ادارة الموارد البشرية وماهية اهدافها وماهي اهميتها ؟

أ- مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية و يمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

- وجهة نظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات و سجلات معينة و متابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإنجازات و الترقيات و يبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحض باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة و نجاح المنشأة و قد انعكس هذا على الدور الذي يهم مدير إدارة الموارد البشرية، و كذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة . (د صلاح الدين عبد الباقي، 1999،ص15).

- وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد لبشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة و هي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و النتاج و المالية و كذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، و كذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل و توصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب و استقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية، تنمية و تدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة (د صلاح الدين عبد الباقي، 1999،ص15).

- أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، و ذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع و أشمل منه ، و هو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

-**التعريف الأول:** يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فان إدارة الأفراد يمكن تعريفها " النشاط

الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. " (د مصطفي نجيب شاوش، 1996 ، ص27).

-**التعريف الثاني:** عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثققتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية . (مهدي حسن زويلف، 1994، ص12).

-**التعريف الثالث :** إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها. (احمد ماهر، 2004 ن ص 26)

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية ، تجارية، حكومية، خاصة..... إلخ، و يعتبر الأفراد عنصرا هاما و حيويا، و هذا يتوقف بقاء المنظمة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد و إدارتهم بواسطة القيادات و تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة، و فرعية و تتمثل في :

- الأهداف العامة:

* **تحقيق الكفاءة الإنتاجية EFFICIENCY:** هذا الهدف لا يعتبر جديدا فهو معروف منذ وقت عيد كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة ، ففي مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات و الأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم، و طالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية . (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص43).

* **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي EFFECTIVENESS:** هذا الهدف مرتبط بالهدف الأول و لكن يمكن تمييزه عنه بوضوح ، هذا الهدف هو المحافظة علة التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية و أحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاحا " الوقاية التنظيمية." (جمال الدين محمد المرسي، 2033، ص38)..

ج- أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءات إدارات المنظمة و فعاليتها في أداء مهامها و أنشطتها بوصفة محصلة نهائية لكفاءة و فعالية المنظمة ذاتها و مدى قدرتها على التميز و المنافسة داخليا و خارجيا .(د مازن فارس رشيد، 2001: ص 15-16).

كل ذلك يتحقق بأحسن استقطاب و اختيار و تعيين الكفاءات المتميزة و المؤهلة و المدربة و ثم التخطيط لها بعناية و الاهتمام بها و المحافظة عليها و صيانتها و تطويرها و وضع نظام عادل للمرتبات و المكافآت و الحوافز و تبني

الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات و معايير عادلة تكون معلومة و واضحة للجميع، و على درجة الشفافية و الوضوح.

و للتطور العلمي و التطور التقني دور بارز في اكتساب إدارة الموارد البشرية أهمية و حيوية خاصة و الذي غير من طبيعتها و عملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادة في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة و الاعتماد عليها في أنشطة و مهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط و استقطاب و اختيار و تعيين و غيره . (مازن فارس رشيد ، 2001 ص26).

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من:

- الدراسات و البحوث
- التكلفة
- الحاجة إلى التخصص
- الاستفادة من الموارد البشرية . (سعاد نافف بطروني، 2004: ص13).

و هناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤيد العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية و مستويات نجاح المنظمات و بغض النظر عن حجم تلك المنظمات، فقد أوضح تقرير تناول مائة شركة أمريكية ناجحة في سنة 1990 ، أن هذه الشركات تتابع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية: (د سنان الموسوي ، 2004، ص21).

-ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية الإدارية برئيس الشركة المباشر.

-إعطاء عملية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين و اختيارهم و تطوير قدراتهم.

-تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

-تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي في التخطيط الإستراتيجي الشامل في الشركة.

1-3-2- أنظمة و آليات تسيير الموارد البشرية

إذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع مصدر الثروات الحقيقية للمؤسسات و الإدارات العمومية، كونها تلعب دور حيوي لصنع و نجاح هذه المؤسسات، فإن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بمداخلتها و مخرجاتها تشكل بالامتياز الخيارات العلمية و العملية المتاحة أمام هذه المؤسسات.

لقد أقر الأكاديميون بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على مستوى كفاءة التحكم في تسيير المورد البشري من خلال معالجة المشكلات الناجمة عن سوء التسيير على الأسس العلمية، التي تعطي للعمل الإداري القدرة في اختيار أعضاء فريق العمل و تنمية قدراتهم و استثارة حماسهم و تنمية علاقات فيما بينهم ، و تصميم المهام الموكلة إلى كل منهم إلى جانب قياس و متابعة أدائهم، و تنمية مشاعر الولاء من جانبهم للعمل و للمؤسسة.

أ- أنظمة تسيير الموارد البشرية

- نظام التخطيط لتسيير الموارد البشرية:

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية و عرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا. تكمن أهمية التخطيط للموارد البشرية في العناصر التالية:

- التنبؤ في اتجاهات الطلب و العرض في القوى العاملة (د عبد الرحمان عبد الله الشفاوي، 1976، ص17).

- خدمة الأهداف العامة

- تقليل التكاليف

- تحسين و توزيع و استخدام الموارد البشرية (خالد عبد الرحمان الهيتي، 2005، ص73)..

- نظام التوظيف للموارد البشرية:

عملية التوظيف تتكامل بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب و الاختيار و التعيين، "Recrutement Section ; Placement ; و ينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على" باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة و الوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية ، و يمكن القول أن ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب . (سالم مؤيد سعيد وعادل حرموش، 1991،).

- نظام الأجور و التعويضات:

تعد أنظمة الأجور و الرواتب من بين الأنظمة التي لافقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأن تكاليف الأجور و الرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمة، إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العمال الأكفاء و استقرارهم في المنظمة . وتعد الأجور و الرواتب جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون فالتعويضات المتسلمة تتكون من ثلاث أجزاء أو مكونات:

-المكون الأول: الراتب أو الأجر الذي يعتمد على عملية تقييم الوظائف.

-المكون الثاني: فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل.

-المكون الثالث: يتضمن الفوائد و الخدمات (التعويضات الغير مباشرة).

لا بد على أي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها منى وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي و الخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، و كذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل

بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، و إلا فإنه سيحاول جاهدا الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل و أجور أفضل، من هنا تبدو أهمية تطوير نظام عادل للأجور. (د شنوفي نور الدين، 2011، ص)

- نظام تكوين الموارد البشرية:

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب من الأفراد و من المؤسسة التي تحقق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة ، هذا و تتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- الزيادة في الإنتاج
- الاقتصاد في النفقات
- التقليل من دورات العمل .
- الرفع ن معنويات العاملين (د ابراهيم الهيمي، 1958، ص6)
- تخفيض حوادث العمل. (عبد الباقي صلاح ، حنفي عبد الغفار، 1988، ص620)
- نظام التقييم و رقابة أداء الموارد البشرية:

عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل و الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، و سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثاني.

ب- آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

- الركن القانوني (التحكم في الوسائل التنظيمية و التشريعية)

كثيرا ما تكون هناك نزاعات و خلافات و قضايا متنازع فيها ناجمة عن أخطاء في الإجراءات و في التطبيق ناجمة عن أخطاء في وضع اللوائح المتداخلة و المعقدة، و كذلك الإجراءات الثقيلة و يصعب التحكم فيها، فتدخل الأدوات التي تسمح للمسير التطبيق الصحيح للنصوص التنظيمية الضرورية.

الطرق العملية في مجال تسيير الموارد البشرية يمكنها الاهتمام على وجه الخصوص بمختلف نقاط التنظيم

(وضع لوائح) خاصة في:

- مجال التوظيف
- مجال المواقف
- مجال الحركات (التنقلات)
- مجال التقاع
- مجال الضمان الاجتماعي

يتم إعداد الطرق العملية مع الأفضلية الصورية على الحالات الممثلة، يسمح للاستجابة لكل الأسئلة المحتمل تأويلها من طرف المسؤولين بمصلحة التوظيف خاصة في:

-مختلف أنواع طرق التوظيف.

-الشروط الموضوعية للصنف المشترك، و الصنف المخصص.
-الإجراءات.

-النصوص المرجعية..... الخ . (شنوفي نور الدين، 1988، ص 165)

- الركن الإداري (مسك أدوات المراقبة)

● الملف الفردي للمستخدم dossier

الوثائق الإدارية ضرورية لمدة العمل المهنية و هي أساسا تتمثل في:

-وثائق الحالة المدنية.

-الشهادات أو الكفاءات.

-قرارات التعيين، التثبيت ، الترقية.

-الوثائق المتعلقة بالوضعية أو الحركة (شنوفي نور الدين، 1988، ص 165)

كل الوثائق يتم ترتيبها في ملف واحد الذي يتضمن خمس ملفات فرعية:

- ملف فرعي :الوضعية الخاصة بالعامل .

- ملف فرعي :دورات مدة العمل المهنية.

- ملف فرعي :التقييم .

- ملف فرعي :توقيف العمل .

- ملف فرعي :منقرقات .

إن ملف المستخدم، يعد بمثابة وسيلة طعن و ليس تسيير جاري، إذ لا يتم الرجوع إليه إلا في حالة الضرورة، فهو يتمتع بالسرية ، كما لا يتم الاتصال به إلا حسب القانون و القواعد المنظمة لذلك ، و من طرف المسؤول الأعلى في السلم الإداري أو لجنة المستخدمين أو التأديب.

لهذا ينبغي تكوينه و إيداعه بالأرشيف بمصلحة المستخدمين و يعالج من طرف أعوان يخول لهم القانون

التصرف في الملف . (شنوفي نور الدين، 1988، ص 168)

● وصف بطاقة المستخدم Fishier

البطاقة المصممة للمؤسسة ذات طابع إداري، تلخص كل من مدة العمل المهنية، تضع بكل وضوح جميع الق

وانين المتاحة الخاصة بالقطاع و كذلك وضعية المستخدمين و مهنة المعني:

-الحالة المدنية للعون و عائلته- الكفاءة والشهادة - وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية - إدارة مدة العمل المهني -

الوضعية الإدارية -التكوين- التنقيط -العقوبا -توقفه عن العمل -التعويضات -المنازعات.

عند مختلف الملفات، بطاقة المستخدم لا تعد وثيقة قانونية فإن نونية فإن عداها يتم وفق الوظيفة و حسب

القوانين النوعية أو الخاصة لقطاعات خاصة و الإدارات العمومية (شنوفي نور الدين، 1988، ص 170)

- الركن القيادي (:نوحة قيادة وظيفة الموارد البشرية)

الأدوات التقليدية المتمثلة في الطرق العلمية، كالسند و ملف المستخدمين تساعد المسير على التحكم في الإجراءات و معرفة التعداد و خصائصه، و بالتالي تسهل إدارة المستخدمين من خلال التطبيق الصحيح و السليم للتنظيم. و لكن للمرور إلى تسيير الموارد البشرية يجب الاعتماد على أدوات التحليل و التلخيص تتلاءم من خصائص المنظمة المعنية و بهذا الصدد فإن مجموع النشاطات المتعلقة بالتوظيف ، حماية و تطوير المستخدمين تفرض على المسؤول أن يحدد لنفسه أهداف و أن يضع توقعات و مخططات للتوظيف أو التكوين.

فلوحة القيادة في وظيفة الموارد البشرية هي مجموع أدوات التحليل و متابعة تطوير المستخدمين، فهي تمنح المسيرين الوسائل التي تساعدهم على تسيير المستخدمين و اتخاذ أفضل و أحسن القرارات، و وضع توقعات و تقديرات مستقبلية .(شونفي نور الدين، 1988، ص 170-171).

1-3-3- أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مديرين و مؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها، و تأتي هذه الحاجة بعد تقديم العامل لعمالهم فإذا توافرت هذه الشروط في العاملين الحاليين أو المرتقبين فلا حاجة للتدريب - بمعنى أن التدريب يصبح غير مهم - أما في حالة عدم توافر هذه الشروط - و هو ما يحدث غالباً - ، فيكون من الضروري رفع مستوى مهارات العاملين مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فيجب على المنظمة أن تخصص للعاملين الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة و فعالة تحقق أهدافها و أهداف المنظمة.

و تنمية الموارد البشرية لا تأتي عبثاً إنما هي استمرارية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية، فمن نتائج هذه الأخيرة توضح أعداد تخصصات الموارد البشرية الذين سيجري العمل على ت و فيرهم في المستقبل و احتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد . (د عمرو وصفي عفيلى، 1996، ص80)

أ- أساليب تنمية العاملين

لا شك أن أبسط أساليب التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارساته للعمل فعلاً، و هذه الطريقة للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها رغم أنها تمتاز بالارسمية ، كما أنه لا يمكن الاعتماد عليها فقط و هذا و لأنها تأخذ وقتاً طويلاً بالإضافة إلى ذلك فإنها قد تكتسب العامل مهارات و خبرات خاطئة، وعلى هذا الأساس تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق مضمنة ، و من أهم هذه الأساليب " التدريب داخل أو مكان العمل ، التدريب خارج مكان العمل " بالإضافة إلى تقييم فعالية التدريب . " (محمد سعيد سلطان ، ص194)

- التدريب في مكان العمل : (د على غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل فيرة، 114).

- **التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** تلقى عن هذه الطريقة عن عبئ التدريب على عاتق الرئيس المباشر -المشرف، أو رئيس العمال - باعتبار أن الرئيس هو المسؤول عن رفع الإنتاجية في التي يشرف عليها، و من ثم تكون علاقته بمرووسيه علاقة تدريبية.

- **التدريب عن طريق عامل قديم**، : لا تختلف هذه الطريقة عن سابقتها، فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة كبيرة العمل أيضا المعلومات الفنية، و بهذا تتاح الفرصة المتدرب بالتعلم عن طريق تقليد المدرب و اكتساب الخبرة منه.
- **التدريب تحب توجيهه و ملاحظة المشرف**: حين يحدد للمشرف دور ايجابي منظم في تدريب مرؤوسيه على أداء أعمالهم، يطلق على هذا الأسلوب من التدريب بالتدريب تحت التوجيه المنظم و المستمر و يطور أداء مرؤوسيه بطريقة منظمة و دائمة و مستمرة ثم تدريبيه و إعداده على استخدامها مسبقا ، فالمدرب يقوم بتوجيه أنشطة و أعمال مرؤوسيه من خلال إرشاداته و توجيهاته و نصائحه و اقتراحاته و إنتقاداته . (د على غربي ، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، 115).

- التدريب خارج مكان العمل:

و يقصد به ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية، و قد يتم في مركز التدريب في المنظمة، إذا كانت المنظمة ذات إمكانية كبيرة، أو في مراكز التكوين خارج المنظمة ، و في هذه الحالة عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، و قد يأخذ هذه الأسلوب منالتدريب صوراً عديدة سنحاول فيما يلي شرح وجز لهذه الصور المختلفة للتدريب خارج مكان العمل.

- **المحاضرة**: تعتبر المحاضرة رغم أنها أسلوب تقليدي في التدريب، إلا أنها تبقى من أنجح أساليب الاتصال الشفوي المعمول به، و يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتدربين (قواعد، إجراءات ، طرق أداء العمل) و مع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد، مع زيادة فرص الاحتكاك بالخبراء و المختصين من المديرين . (محمد على جعوك ،ص171).

- **التدريب المهني**: يقوم المدرب في هذا الأسلوب أداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة و خطوات و إجراءات الأداء و العمليات، و هذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير من المهارات و المعرفة والاستقلالية في الحكم التقدير، يمكن تعريف هذا الأسلوب بأنه نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل و تتراوح فترة هذا التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات . (على غربي ن بلقاسم سلاطنية ، اسماعيل قيرة ، ص115)

- **دراسة الحالات**: يستخدم هذا الأسلوب من التدريب أساساً في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين كظاهرة انخفاض المبيعات مثلاً ، يدرس المتدرب هذه الحالة بتحديد أسبابها و تحديد الحلول الممكنة للظاهرة، بمعنى أنه يقوم بمناقشة الموضوع و يحاول الوصول أو الكشف عن المبادئ و الأسس العلمية المتصلة بمشكلة موضوع البحث . (محمد جعوك ، ص176)

- **تقييم فعالية التدريب**:

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج و نقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، لكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم ما زال محدودا خصوصا في البلدان العربية، و بصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربع مجالات ، أو بمعايير كم حددها " كيرك باتريك " Kirl Patrik وهي : (محمد سعيد . ص 201)

–رد فعل المشتركين في برامج التدريب

–التعلم.

–سلوك الفرد في المنظمة

–نواتج الأداء التنظيمي.

* **رد فعل المشتركين:** و نتلخص في التساؤل :ما مدى رضا الفرد و تفضيله للبرنامج ؟

و يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم هذا البرنامج، و يمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، و عادة ما تعطى هذه الاستمارة للمتدربين فور انتهاء الدور التدريبية، كما قد تعطى بعد التدريب بأسبوع أو أكثر (على غربي ، بلفاسم سلاطينية ، اسماعيل قيرة ، ص 120)

● أو التساؤل :ما هي المبادئ أو المفاهيم و الحقائق التي تم تعلمها من المدرب ؟

يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا ، و يتم ذلك بتصميم اختبارات كتابية أو تحريرية تقيس المعلومات و المبادئ و الوسائل و الطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب، و هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة و المخزون السكوني لدى الفرد.

● **السلوك :** أو الإجابة عن التساؤل :هل تغير سلوك الفرد المتدرب بحصوله على البرنامج ؟

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد في العمل و تقييم هذا التغيير، و يمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس هذا التغيير . و يعد هذا التغيير أصعب من تقييم ردود الفعل و التعلم . (على غربي ، بلفاسم سلاطينية ، اسماعيل قيرة ، ص 121)

● **النتائج:** و في هذا الصدد يمكن صياغة التساؤل :ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل

تخفيض التكلفة أو تخفيض معدل دورات العمل و تحسين المهارات ، و زيادة الإنتاج ؟

ب- **أساليب تنمية المديرين (المسيرين و الإطارات)**

بدأ ذي بدأ نطرح التساؤل :هل يوجد فرق بين تنمية العاملين و تنمية المديرين ؟

الجواب :نعم، نعتقد أن هناك فرق ، فبينما بخط الكثير من الكتاب و الدارسين أن تنمية الأفراد نشاط يمكن تطبيقه بطريقة موحدة في أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، نقوم بالتمييز بينهما، إن تنمية المديرين و كما يطلق عليها بالتنمية الإدارية ، يجب أن تتبع من الاعتراف بعدم إمكانية تدريب المديرين، فالواقع يوضح أن هناك العديد من

المديرين الممتازين و الأكفاء لم يتعرضوا أبدا لأي تنمية إدارية رسمية، بينما هناك مديرون آخرون فاشلون الذين حضروا العديد من برامج التنمية الإدارية و حصلوا كذلك على العديد من الشهادات العلمية، و يوجد أيضا العديد من الإداريين الذين حضروا برامج التنمية الإدارية يعودون مرة ثانية إلى وظائفهم دون أي تغيير يذكر في أدائهم.

و يمكن تقسيم أساليب تنمية المديرين إلى قسمين :أساليب التنمية في مكان العمل، و أساليب التنمية خارج مكان العمل

- أساليب التنمية في مكان العمل : (محمد سعيد سلطان ، ص 223-227)

يمكن تنمية المديرين أو قدراتهم في المكان الذين يعملون فيه، و هذه التنمية يمكن أن تأخذ عدة أشكال، و سنتناول هذه لأشكال أو الأساليب الشائعة أثناء العمل.

- التنمية عن طريق الرئيس المباشر . (دروزماني ماماهاون، 1989، ص106)

- إسناد مهام خاصة:

- الاشتراك في أعمال اللجان:

ب- أساليب التنمية خارج مكان العمل:

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تنمية المديرين خارج مكان عملهم عن طريق قيام المنظمة المعنية ببرنامج تنمية إدارية في مراكز للتنمية تابعة لها و من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات أو مراكز التنمية الخارجية

و تتميز التنمية التي تقوم بها المراكز المتخصصة بأنها توفر خبرة و كفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للمنظمات، و توفر المديرين الأكفاء المتخصصين، و تجمع خبرات الأفراد من شركات مختلفة في البرامج نفسها الأمر الذي يتيح لكل دارس الفرصة للتعرف على مشاكل و خبرات المنظمات الأخرى ، و تتميز أخيرا بأن عمليات التنمية التي تنتجها تبعد عن جو و مناخ العمل مما يتيح للدارسين الفرصة للاستيعاب و التعمق.

و سنحاول بشكل مختصر التطرق إلى الأساليب الأكثر شيوعا و استخدامها في تنمية المديرين.

● أسلوب الحساسية : طبق أسلوب تدريب الحساسية لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، و يتم فيه جمع مجموعة من المتدربين و تعطى لهم الحرية في مناقشة ما يروق لهم من مواضيع، أي أنه لا يوجد جدول أعمال يتم الالتزام به بل تكون الاتصالات مفتوحة بين الأطراف أي في كل الاتجاهات ، و كل فرد يأتي كأنه يعرض موضوعا للمناقشة كما يمكنه أن يوجه حديثه و يلقي بوجهات نظره لأي عضو آخر . (د عبد الفتاح بوخمخ ، 2001 ، ص112)

● دراسة الحالات: بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين في جامعة هارفارد الأمريكية، و تقوم هذه الطريقة على عرض مواقف و مشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو من خارج المنظمة في مستويات إدارية مختلفة و في مجالات متعددة ثل الإنتاج أو التمويل أو الشراء أو الأفراد أو غيرها.

- تنمية الأدوار: تهدف هذه الطريقة في التنمية إلى زيادة مهارات المدير في التعامل مع الأفراد الآخرين باعتبار أن جوهر العملية الإدارية يتمثل في تحقيق أهداف معينة عن طريق مجموعة من الأفراد يتم قيادتهم و توجيههم ، و تستخدم هذه الطريقة غالبا في مجال تنمية العلاقات الإنسانية السليمة في الإدارة . (دعبد الفتاح بوخمم، 2001 ص 111)
 - البرامج الدراسية: يعتبر الالتحاق بمقررات أو برامج دراسية و تعليمية معينة إحدى وسائل التنمية الإدارية التي توفر للمدير أو للمرشح لشغل منصب إداري الفرصة في زيادة معارفه و تنمية قدراته المفاهيمية و التحليلية، و عادة ما تقو المنظمات الكبيرة بتوفير هذه البرامج الدراسية بنفيها و في إطارها الداخلي ، مع تدعيمها بمقررات دراسية في الجامعات أو المعاهد المتخصصة، أما المنظمات الصغيرة محدودة الإمكانيات فإنها تلجأ لإرسال الإداريين المراد تنميتهم لحضور برامج و مقررات دراسية توفها الجامعات و مراكز التنمية بتصميم برامج دراسية تتناسب مع الحاجات المحددة للمنظمات. (محمد سعيد سلطان ، ص133)
- و يوجد العديد من الطرق لتقييم برامج تنمية المديرين يعتمد بعضها على أخذ آراء المشتركين في برامج التنمية ، و يقوم البعض الآخر من طرق التقييم على الحصول على بيانات عن التغيرات في سلوك المديرين (مقارنة سلوك المدير قبل و بعد العملية أو مقارنة المدير المتمرن مع آخر لم يدخل العملية التنموية.)

خلاصة:

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

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

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

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

كخاتمة لفصلنا هذا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من هيكل الإدارة و المنظمة ككل , فقد بينت هذه الوظيفة أهميتها ودورها الفعال داخل المؤسسة , في مساهمة التغيير والتطور والتأقلم معه ، وذلك عن طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في التحدي ومواجهة التغيير الدائم على وجوب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة إدارية لها تأثير على وحدات المنظمة.

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية واسعة البحث , فهي تتطور مع الزمن ولها صلة بالمحيط فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن توظيف العمال وتخطيطهم وتنظيمهم ، وهذه المسؤولية هي التي توكل لإدارة الموارد البشرية وتجعلها تحتل المكانة الإستراتيجية داخل تركيبة المنظمة

الفصل الثاني:

الدراسات المرتبطة بالبحر

تمهيد:

لكتابة الدراسات السابقة في البحث العلمي أهمية كبيرة جدا، لان البحث العلمي يأتي دائما في سياق البحث عن أجوبة لم تكن موضحة في ذهن الباحث، لذلك كان من الضروري على الباحث أن يستعين بدراسات سابقة ومؤلفات سابقة ومراجع لهذه الدراسات السابقة، حيث تنشأ أهمية الدراسات السابقة بأنها تعطي البحث العلمي الماما وتفصيلا كاملا وشاملا بالموضوع ككل، حيث تجميع المعلومات من أكثر من مصدر متنوع وتساعد بشكل كبير على الوقوف على أدق تفاصيل الموضوع والبحث، ووجود دراسات سابقة بالبحث لا يعرض الباحث لأي نوع من المساءلة الاجتماعية، حيث يظهر البحث العلمي بمظهر أخلاقي وتزيد فيه نسبة الأمانة العلمية، وتكمن أهمية وجود دراسات سابقة في إعطاء الباحث نوع من المعرفة بتاريخ تطور موضوع البحث، ومن الممكن جدا أن تجعله أكثر نظرا والتفاتا لأمر البحث العلمي كان قد جهلها عند كتابته لموضوع بحثه، وقد تكون هذه الدراسات مفتاح لحل كثير من المشاكل التي يقع بها الباحث، وخصوصا إذا كان الباحث مبتدئ في مجال البحث العلمي.

2-1-الدراسات السابقة:

2-1-1- الدراسة الاولى : واقع تسيير الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (عز الدين الهرم 2007/2008) وتهدف هذه الدراسة الى اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الجزائرية بالممارسات المرتبطة بالعمليات السابقة حسب الطرق العلمية ، ومدى توفر الوسائل الكافية لتطبيقها، حيث جاءت هذه الدراسة تحت الاشكالية التالية : مامدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسات العلمية في تسيير الاداء الوظيفي ؟

اما بالنسبة لفرضيات الدراسة فجاءت كالتالي :

ف1/ لا يولي الرؤساء في المركب اهتماما كافيا بالممارسات تخطيط الاداء الوظيفي للمرؤوسين.
 ف2/ لا يولي الرؤساء في المركب اهتماما كافيا بممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين .
 ف3/ لا يتوفر النظام المطبق في تقييم الاداء الوظيفي بالمركب علة المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.

ف4/ يقع الرؤساء المقيمون في المركب في عدة أخطاء أثناء تقييمهم لمرؤوسيهـم .

النهج ،المجتمع والعينة

بالنظر لي طبيعة الموضوع تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي ، تمت الدراسة علة مجتمع بحث مكون من 680 عون تنفيذ ، 174 رئيس مباشر ن 46 رئيس مصلحة .وتم سحب عينة طبقية تتناسب مع نسب تواجد الفئات المدروسة في كل فرع من فروع النشاط ، كالتالي :

*20% بالنسبة لاعوان التنفيذ ، بما يعادل 136 مفردة.

*20% بالنسبة للرؤساء المباشرين : بما يعادل 35 مفردة.

*50% بالنسبة لرؤساء المصالح ، بما يعادل 23 مفردة.

نتائج الدراسة

1/ اعملية تسيير الاداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق ، وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية دائمة ملازمة لعمل اي رئيس مباشر في اي مستوى اداري ن ولا بد من تبينها بصفة رسمية و شاملة.
 2/ يتوقف استخدام الاهداف كأسلوب للتسيير عند مستوى قادة السيرورات .

3/ تستخدم مستويات او معدلات الاداء الوظيفي فقط للمرؤوسين على مستوى الورشات ، ولا توجد لدى المرؤوس فكرة عن مستوى العمل الموكل اليه سوى لحظة يكلف بانجازه ، لعدم اشراكهم في تحديد حجم العمل الموكل اليهم.

2-1-2- الدراسة الثانية:

- ما من باحث إلا ويتطلع إلى ما وصل إليه الباحثين لكي لا يتكرر ما درسوا وينطلق من حيث توقفوا و المواضيع التي تطرقت للتخطيط الإستراتيجي في المجال الإقتصادي كثيرة أما في المجال الرياضي فتقتصر على الدراسة الوحيدة التي المنجزة من طرف الأستاذ عمر نصر الله قشطة التي تحمل عنوان "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة" رقم الإبداع 2004/8343 بجامعة الإسكندرية كانت الإشكالية كمايلي : هل قامت الإتحادات الرياضية الفلسطينية موضوع الدراسة بتطبيق التخطيط وعناصره لتحقيق أهدافها الخاصة بقطاع البطولة ؟

أما النتائج المتوصل إليها هي :

- وجود أهداف محددة لنشاط الاتحادات في قطاع البطولة وعدم قابليتها للتعديل كل فترة حتى تتماشى متغيرات المجتمع الفلسطيني .
- يمكن توسيع قاعدة الممارسين للعبة حتى يمكن اختيار المستويات العليا .
- الاعتماد على المؤهلين عمليا لإدارة النشاط بالإتحاد عن المؤهلين علميا .
- عدم مسؤولية وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية واللجنة الأولمبية الفلسطينية في وضع تصور لحظة نشاط .
- الإتحاد الرياضي وعدم مراعاة مقترحات المدرسين في التخطيط لنشاط الإتحاد .
- عدم وجود ملاعب مفتوحة ومنشآت رياضية وحملات مغطاة كافية مخصصة لنشاط الاتحادات الرياضية الفلسطينية .

أما العينة المختارة فكانت العينة العمدية وقد اشتملت على :

رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الفلسطينية المتواجدين داخل أراضي فلسطين حجمها (50 عضو) عدد الاتحادات 4 اتحادات رياضية فلسطينية .

خلاصة:

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد واختيار مشكلة البحث، فيبدأ الباحث بالبحث والتمحيص في الدراسات السابقة والتي تشكل بالنسبة له تراثا هاما ومصدرا غنيا لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء بالبحث، وهذا بعد ذاته يوفر للباحث العديد من الفوائد والتي نذكر منها بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها ومجالاتها وذلك من خلالها الاطلاع الواسع على ما قد كتب من دراسات وأبحاث حول المشكلة التي اختارها الباحث مما سيبيعه بالتأكد عن تكرار بحث سبقه إليه غيره، ويخلصه من صعوبات قد وقع فيها غيره، وبالتالي تقوده الدراسات السابقة إلى الاتجاه السليم والصحيح لبحث جدير بالدراسة، ففي بحثنا هذا تطرقنا الى الدراسات السابقة التي أجريت في الجزائر والمشابهة لموضوعنا وذلك للاطلاع على النفاص الموجودة في المرسوم الوزاري 330/14 المتعلق بتطوير التنظيم والتسيير للاتحاديات الرياضية الوطنية حيث سبقتنا دراسة مشابهة كانت للمرسوم الوزاري 405/05 الصادر بسنة 2005 المتعلق بتطوير التنظيم والتسيير للاتحاديات الرياضية الوطنية واعتمدنا عليه في المراجع و الاستناد بالجانب التطبيقي لمعرفة سبل جمع المعلومات والبيانات فكانت الدراسات السابقة بمثابة خريطة لبدأ البحث.

الفصل الثالث:

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد:

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

3-1- الدراسة الاستطلاعية :

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

3-2- المنهج المستخدم :

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

(ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث، وتحديدتها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة) ديولد فان دالين (تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون ، 1984،ص:313

3-3- عينة البحث وكيفية اختيارها :

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختبار عينة البحث بطريقة عمدية وشملت المشرفين على الوحدات التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة ولم نخص العينة بأية خصائص أو مميزات وكان حجم العينة سبعة (04) مشرفين، "والعينة العمدية هي العينة التي يعتمد الباحث فيها على أن تكون معينة ومقصودة لاعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا". درشيد زرواتي، 2002،ص:197.

3-4- أدوات الدراسة :

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

3-5- إجراءات التطبيق الميداني:

بعد تصميم استمارة الاستبيان وصياغتها، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة المختارة في الفترة الزمنية من 05 أبريل إلى 13 أبريل 2019 وبعد استرجاعها وفرزها وتفحص الإجابات، تم تقديم مناقشة، وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في الاستبيان، وقمنا بوضع جداول لهذه

الأسئلة تتضمن عدد الإجابات والنسب المؤوية والموافقة لها وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج ونوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

3-6- حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على كامل المؤسسات الرياضية الجزائرية .

3-6-1-المجال المكاني :

شملت لدراسة ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات لولاية البويرة.

3-6-2-المجال الزماني :

دامت الدراسة شهرا كاملا (أفريل) للسنة الدراسية 2018/2019

3-7- ضبط متغيرات الدراسة :

3-7-1-المتغير المستقل : التخطيط الإستراتيجي.

3-7-2-المتغير التابع : المؤسسات الرياضية الجزائرية.

خلاصة:

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في عصرنا الحالي من ركائز تقدم الرياضة وتنظيمها وضبط سيرها من اجل التقدم بها ، لذا فمواكبة التطور الجديد للتخطيط الاستراتيجي أصبح من الضروري بل من الواجب للوصول بالرياضة الجزائرية إلى مصاف الدول الكبرى في مجال الرياضة لاسيما ما يحدث في المركبات الرياضية الوطنية فهي مهازل فعلا لذلك وجب وضع خطط استراتيجية تضبط وسير هذه المركبات الرياضية.

الجانب التطبيقي:

الدراسة الميدانية للبحر

الفصل الرابع:

معرض وتحليل ومناقشة النتائج

المحور الأول: هل يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمؤسسة الرياضية و تسيير الموارد البشرية ؟

السؤال الأول: هل تقوم المؤسسة بالتخطيط لنشاطاتها ؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تخطط لنشاطاتها.

عرض النتائج:

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	04	%100
لا	0	%0
المجموع	04	%100

التمثيل البياني رقم (01):تخطيط المؤسسة لنشاطاتها.	الجدول رقم (01):تخطيط المؤسسة لنشاطاتها.
<p>تخطيط المؤسسة لنشاطاتها</p> <p>لا; 0</p> <p>نعم; 100</p>	<p>التمثيل البياني رقم (01):تخطيط المؤسسة لنشاطاتها.</p>

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن المؤسسة تقوم بالتخطيط لنشاطاتها، أما بالنسبة لمفهوم لتخطيط عند أفراد العينة نجد:

أن نسبة 57.14% تعرف التخطيط على أنه أهم شيء يبني عليه أي عمل ميداني أو بيداغوجي وبالتالي فهو أول خطوة نقوم بها كل موسم، ونسبة 28.75% تعرف التخطيط على أنه ركيزة من ركائز التسيير و أنه يسهل العمل على كل المستويات، ونسبة 14.28% تعرف التخطيط على أنه تخصيص حصص لكل فئة . ونرى نحن أن التخطيط هو: التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي ، والاستعداد بعناصر العمل ، ومواجهة معوقات التنفيذ ، والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد ، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب.

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

مناقشة وتحليل النتائج:

بعد تفحص وفرز مختلف إجابات العينة وجدنا أن نسبة 57.14% ترى بأن الإدارة المسؤولة عن عملية التخطيط هي ديوان المركب، ونسبة 28.75% ترى بأن عملية التخطيط تتم بصفة جماعية داخل المركب، ونسبة 14.28% من مجموع العينة تجهل الناحية الإدارية المسؤولة عن التخطيط.

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

السؤال الثالث: هل يواجه المركب حالياً مشكلة في التخطيط.

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

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	00	%0
لا	04	%100
المجموع	04	%100

الجدول رقم (02): المشاكل التي تواجه التخطيط داخل المؤسسات الرياضية.	التمثيل البياني رقم (02): المشاكل التي تواجه التخطيط داخل المؤسسات الرياضية.
---	--

مناقشة وتحليل النتائج:

- أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن المؤسسة لا تواجه أي مشكلة في التخطيط. ونرى نحن أن من أبرز معوقات التخطيط والمشاكل والصعوبات التي تؤدي في أغلب الأحيان لعدم نجاح التخطيط وعدم تحقيق أهداف المؤسسة هي :
- أ عدم شمولية التخطيط.
 - أ عدم أو ضعف المتابعة من الأجهزة التخطيطية لإجراء المراقبة الفعالة على الأعمال المنفذة.
 - أ عدم التفاعل مع الخطة.

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

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

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	04	%100
لا	00	%0
المجموع	04	%100

<p>عرض النتائج: الجدول رقم (03): مدى تقبل المركب للإستراتيجيات الجديدة.</p>	<p>التمثيل البياني رقم (03): مدى تقبل المركب للإستراتيجيات الجديدة.</p>
---	---

مناقشة وتحليل النتائج:

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

ترى نسبة 57.14% أنه يمكن وضع تصورات ميدانية على مستوى المركب وتصورات خاصة بهيكله المركب، ونسبة 28.75% ترى بإمكانية وضع تصورات تتمثل في توسيع المهام والصلاحيات، ونسبة 14.28% ترى بأنه يمكن وضع تصورات تتمثل في استغلال كامل ومنظم لوحدة الرياضة بالمركب.

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

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

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

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

مناقشة وتحليل النتائج:

بعد تفحص وفرز مختلف إجابات العينة وجدنا أن نسبة 57.14% ترى بأن المركب في حد ذاته مكسب كبير لممارسي النشاط الرياضي، ونسبة 28.75% ترى بأن أهداف المركب ترمي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الأندية، ونسبة 14.28% ترى أن الهدف هو تعميم الممارسة الرياضية وإعطاء كل فئة من المجتمع حصص تدريبية.

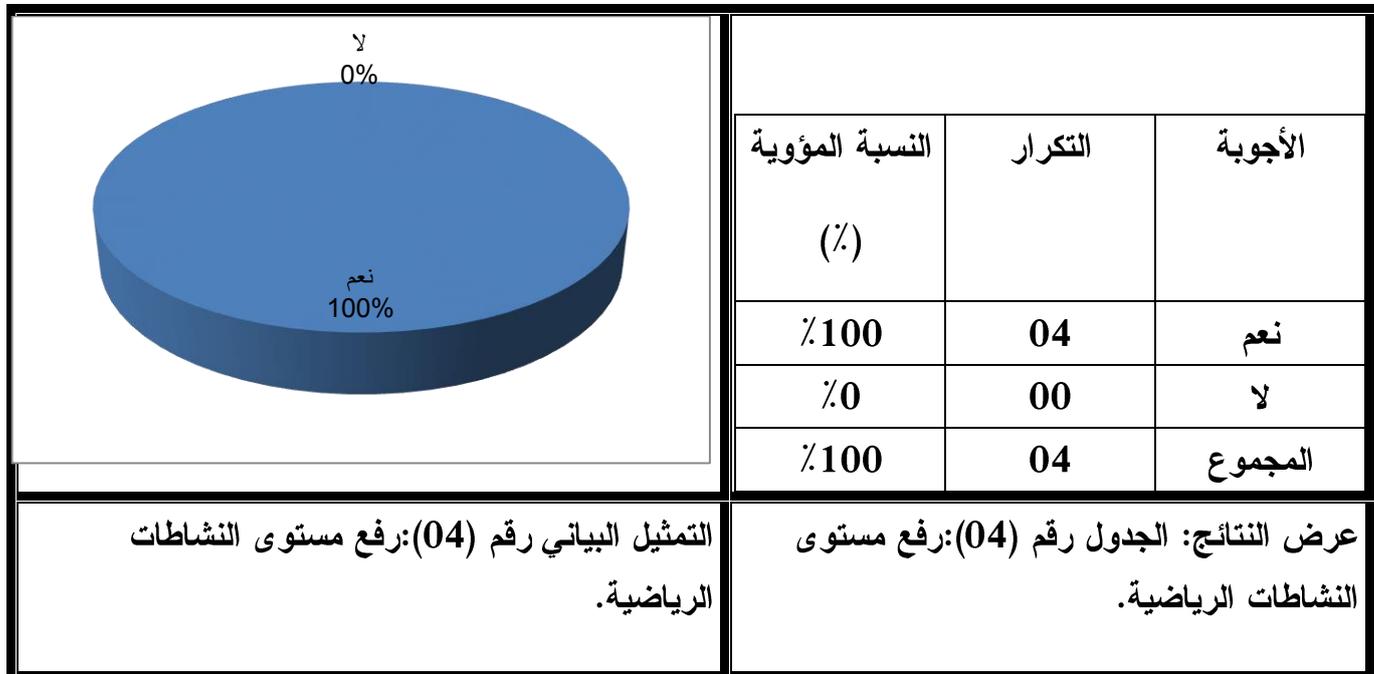
ونرى نحن بأن أهداف المركب يجب أن تتصف بالآتي:

أن تكون واضحة ومعروفة للمشرفين على المركب والممارسين للنشاط الرياضي وتعمل على:

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

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

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



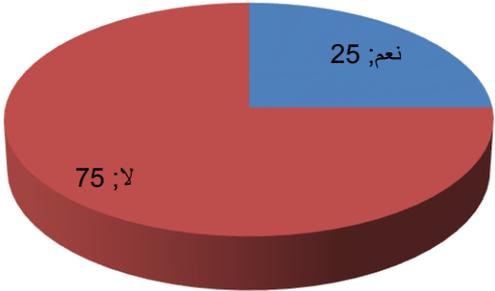
مناقشة وتحليل النتائج:

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

المحور الثاني: هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسة الرياضية ؟

السؤال السابع : هل هناك أهداف محددة لنشاط المركب.

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

	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسبة المئوية (%)</th> <th>التكرار</th> <th>الأجوبة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>25%</td> <td>01</td> <td>نعم</td> </tr> <tr> <td>75%</td> <td>03</td> <td>لا</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>04</td> <td>المجموع</td> </tr> </tbody> </table>	النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة	25%	01	نعم	75%	03	لا	100%	04	المجموع
النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة											
25%	01	نعم											
75%	03	لا											
100%	04	المجموع											
<p>التمثيل البياني رقم (05): أهداف نشاطات المركب.</p>	<p>عرض النتائج: الجدول رقم (05): أهداف نشاطات المركب.</p>												

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 25 % من عينة الدراسة بأن هناك أهداف محددة لنشاطات المركب تتمثل في:

أ | التنمية الرياضية.

أ | رفع مستوى الرياضات.

أ | تحقيق الأهداف للأندية.

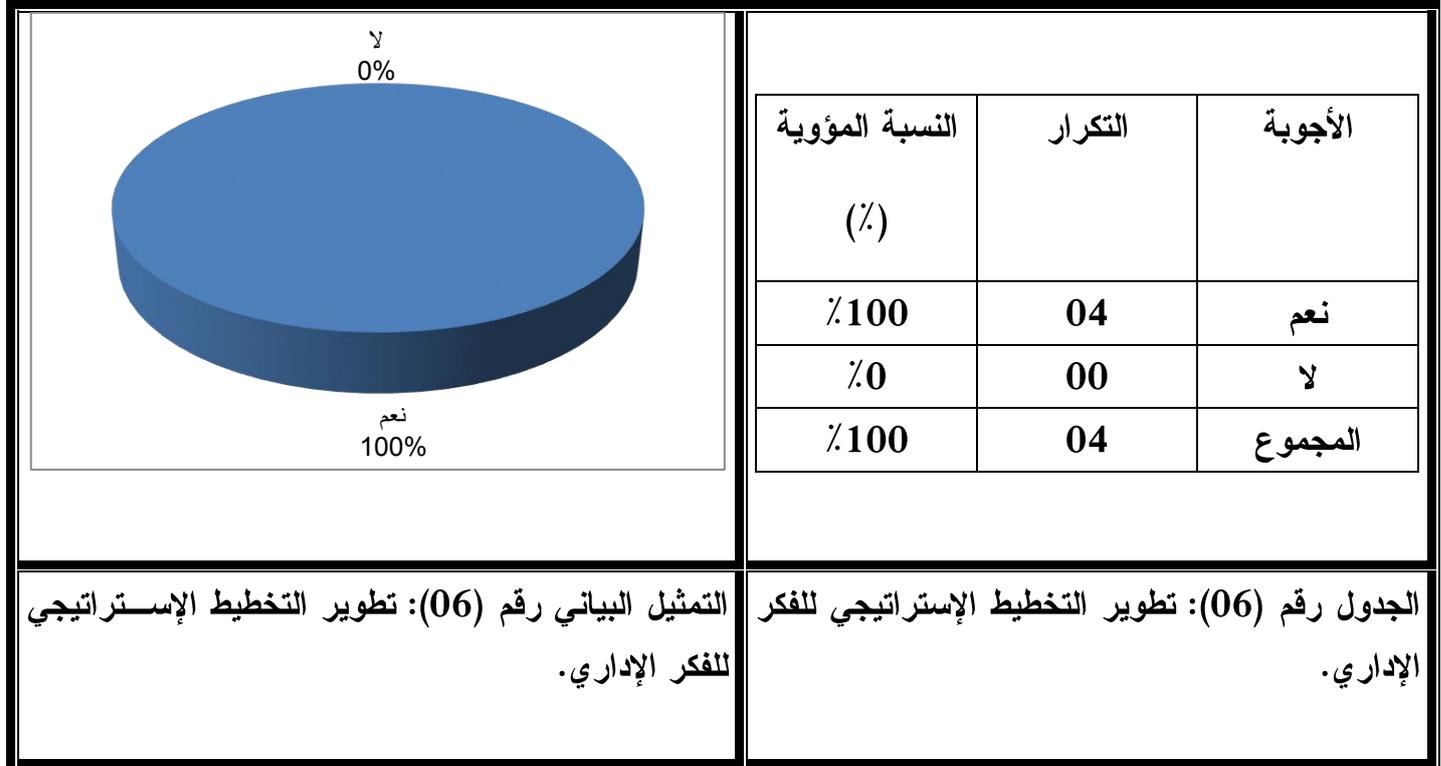
أ | الاستغلال الأمثل لوحدة المركب من طرف المستعملين.

ونسبة 75 % من عينة الدراسة اتفقت على عدم وجود أهداف للمركب .

ونرى نحن بأنه لا بد أن يكون للمركب أهداف محددة لنشاطاته وتحديدها يكون إجمالياً بحيث تكون صريحة و

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

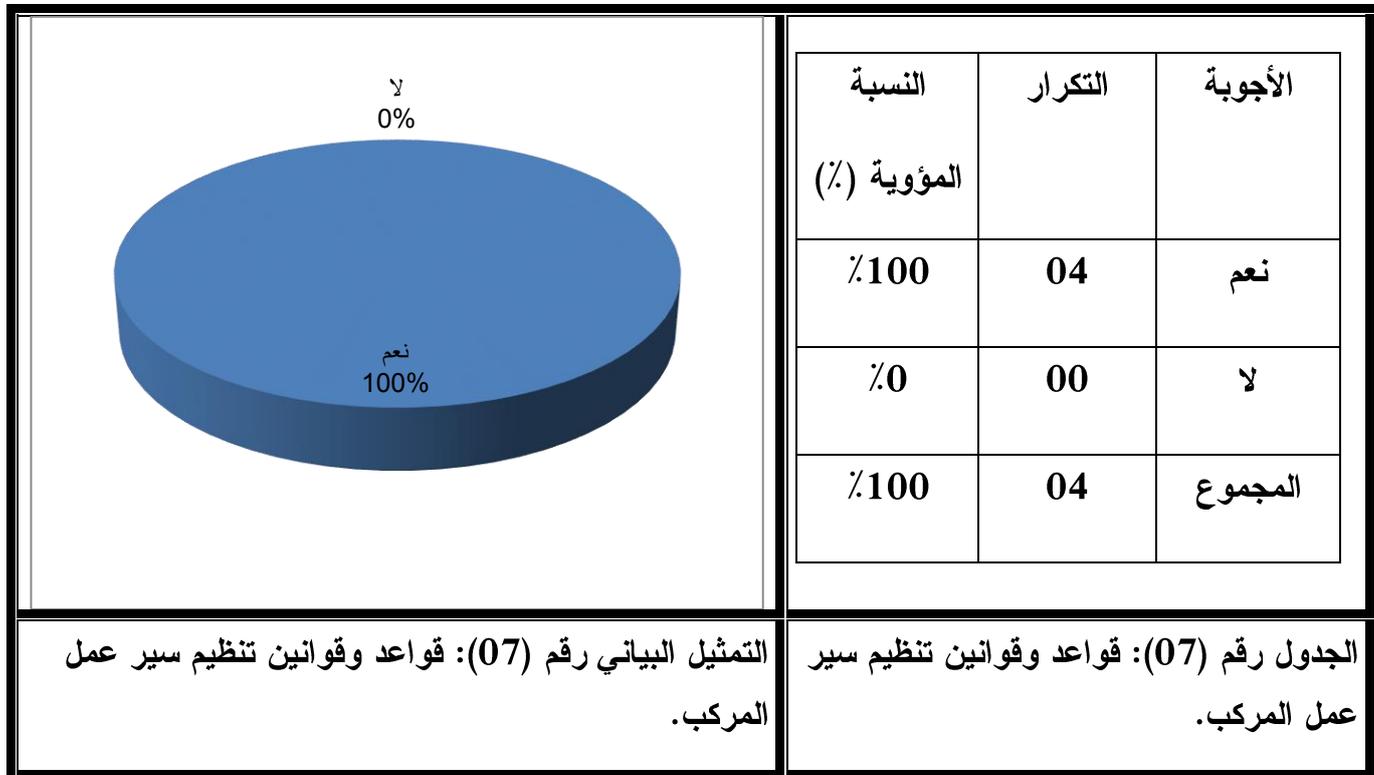
السؤال الثامن : هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسستكم ؟
الهدف من السؤال : معرفة مدى تطوير التخطيط الإستراتيجي للفكر الإداري.
عرض النتائج:



مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أنه يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يطور الفكر الإداري لدى مسيري المؤسسات الرياضية الجزائرية
كما نضيف نحن بأنه يزيد من فاعلية الرقابة الإدارية ويحقق الارتباط المنطقي بين القرارات. وتطور الفكر الإداري مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطوير للفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها ويمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد تحققة مجالات أخرى من مكانة دولياً حيث يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية.

السؤال التاسع: هل توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب ؟
الهدف من السؤال : معرفة ما إذا كانت هناك قواعد وقوانين لتنظيم سير عمل المركب.
عرض النتائج:

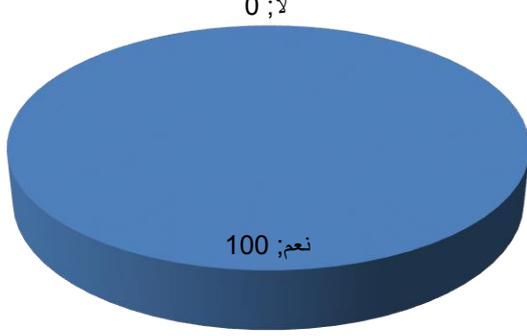


مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أنه توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب، فكانت نسبة 71.42% ترى أن هذه اللوائح والقواعد تخص العاملين ، أما نسبة 28.75% ترى أنها تخص العاملين والمناطق المجاورة.

وفي هذا الصدد نرى بأنه لا بد أن تكون هناك قواعد وقوانين واضحة ومرنة وسهلة التطبيق ومكتوبة ومعلنة من اجل السير الحسن للمركبات الرياضية.

السؤال العاشر : في رأيكم هل يوجد تخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية ؟
الهدف من السؤال : معرفة ما إذا كانت المؤسسات الرياضية الجزائرية تخضع لعملية التخطيط الإستراتيجي ؟
عرض النتائج:

 <p>لا; 0 نعم; 100</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسبة المئوية (%)</th> <th>التكرار</th> <th>الأجوبة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100%</td> <td>04</td> <td>نعم</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>00</td> <td>لا</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>04</td> <td>المجموع</td> </tr> </tbody> </table>	النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة	100%	04	نعم	0%	00	لا	100%	04	المجموع
النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة											
100%	04	نعم											
0%	00	لا											
100%	04	المجموع											
<p>التمثيل البياني رقم (08): التخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية.</p>	<p>الجدول رقم (08): التخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية.</p>												

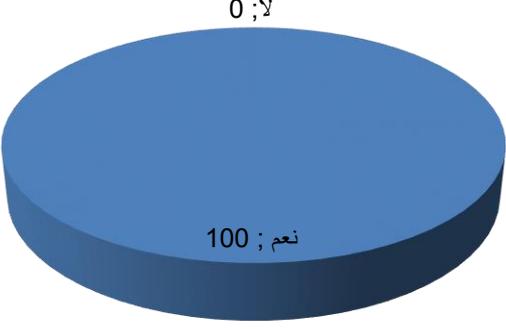
مناقشة وتحليل النتائج:

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

السؤال الحادي عشر : هل يوجد في المركب الرياضي مسؤولين مؤهلين لتسيير المركب ؟
الهدف من السؤال : معرفة ما إذا كان للمؤهل دور في اختيار المسؤولين.

عرض النتائج:

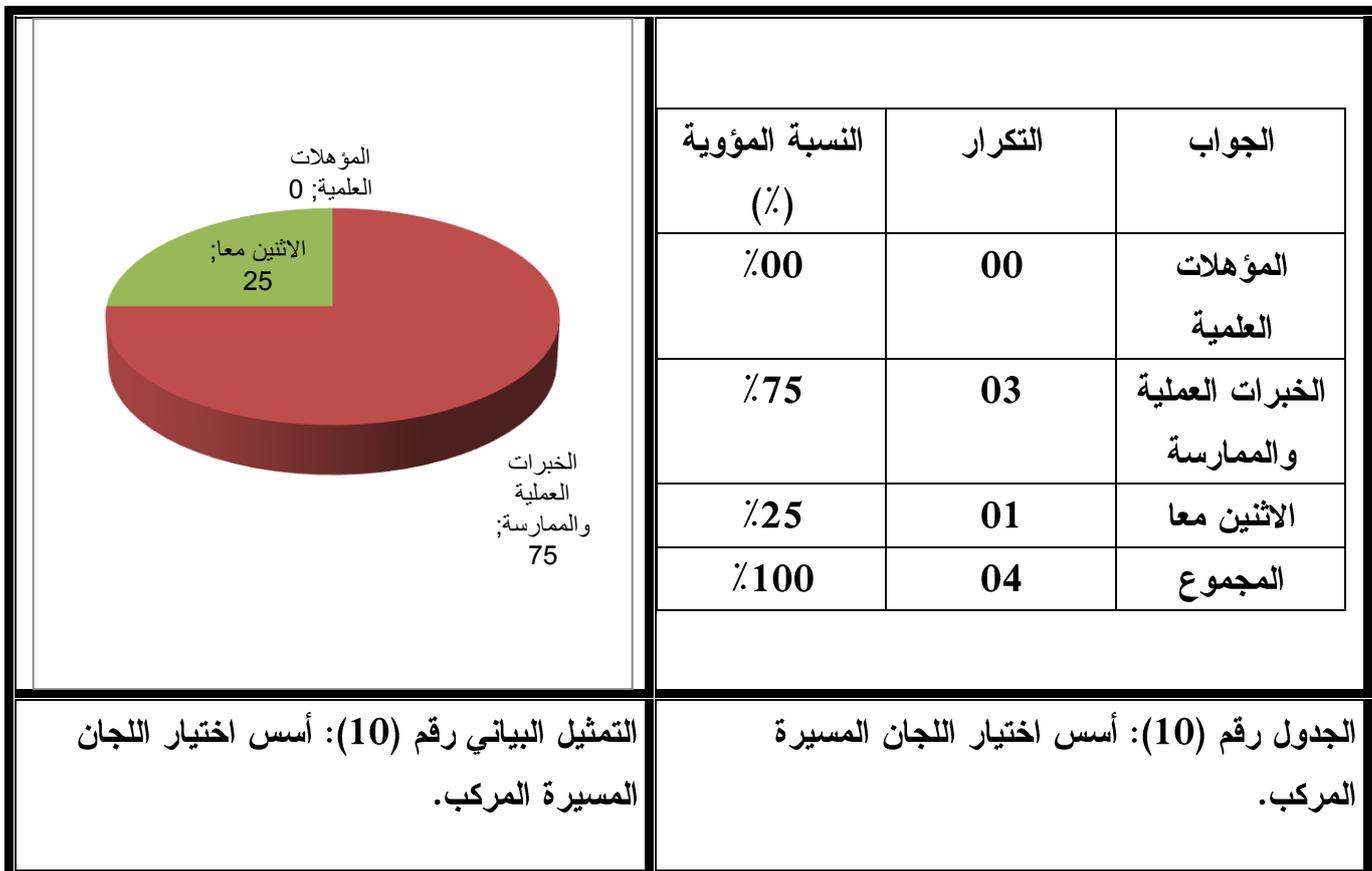
الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	07	100%
لا	00	0%
المجموع	07	100%

 <p>لا ; 0 نعم ; 100</p>	<p>الجدول رقم (09): دور المؤهل في اختيار المسؤولين.</p>
<p>التمثيل البياني رقم (09): دور المؤهل في اختيار المسؤولين.</p>	

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أنه يوجد بالمركب الرياضي مسؤولين مؤهلين .
وفي هذا الصدد نرى بأنه لابد أن نولى الأهمية للناحية العلمية الأكاديمية في إدارة المؤسسات الرياضية لما لها من أهمية في التخطيط للمركب الرياضي فيجب على المدير المسئول ان يكون ذو كفاءة علمية ليستطيع ان يتحمل المسؤولية الموكلة إليه .

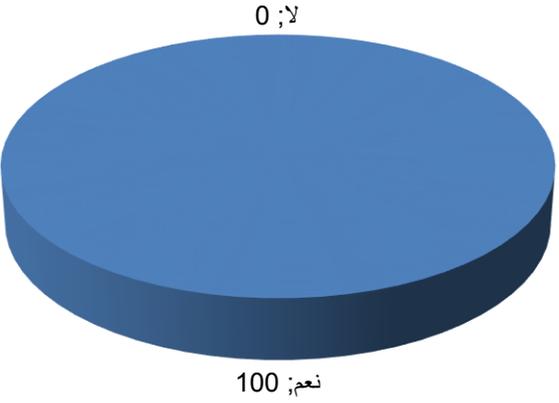
السؤال الثاني عشر : هل يراعى في اختيار اللجنة المسيرة للمركب المؤهلات أو الخبرات أو الاثنين معا ؟
الهدف من السؤال : معرفة على أي أساس يتم اختيار اللجان المسيرة المركب.
عرض النتائج:



مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 75% من عينة الدراسة أنه يراعى في اختيار اللجان المسيرة للمركبات الرياضية الخبرات العملية و الممارسة، أما نسبة 25% فترى أنه إضافة إلى الخبرة العلمية و الممارسة يراعى جانب المؤهل العلمي. ونرى نحن أن الإدارة الفعالة هي الحد الفاصل بين نجاح أي مؤسسة وبين تحقيق أهدافها أو العكس ، ويتوقف تحقيق الكثير من الأهداف على قدرة الإداري العلمية ومهارته العملية.

السؤال الثالث عشر : هل هناك دورات تدريبية لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بالمركب ؟ الهدف من السؤال : معرفة ما إذا كان العامل بالمركب يخضع لدورات تدريبية لتنمية مهاراته ومعارفه.
عرض النتائج:

	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسبة المئوية (%)</th> <th>التكرار</th> <th>الأجوبة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100%</td> <td>04</td> <td>نعم</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>00</td> <td>لا</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>04</td> <td>المجموع</td> </tr> </tbody> </table>	النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة	100%	04	نعم	0%	00	لا	100%	04	المجموع
	النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة										
	100%	04	نعم										
	0%	00	لا										
100%	04	المجموع											
<p>الجدول رقم (11): تدريب العاملين.</p>													
<p>التمثيل البياني رقم (11): تدريب العاملين.</p>													

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن العامل بالمركب يخضع لدورات تدريبية لتنمية مهاراته ومعارفه. ونرى نحن أن التدريب والتطوير والتنمية التنظيمية تؤدي لتحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية و الإدارية والسلوكية لدى جميع العاملين بالمركب فتدريب العاملين وتهيئتهم للقيام بالعمل على أكمل وجه يساعد العمال والمركب على حد سواء والوصول إلى أهداف المركب.

السؤال الرابع عشر : هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطور والتغيير لصالح نشاطات المركب ؟
الهدف من السؤال : معرفة مدى استعداد الإدارة الحالية للتطور و التغيير في ظل التحديات و التطورات المحيطة بها .

عرض النتائج:

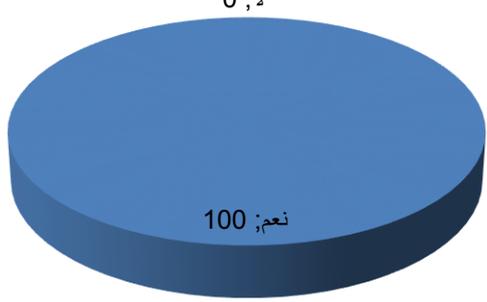
<p>0 ; لا 100 ; نعم</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسبة المئوية (%)</th> <th>التكرار</th> <th>الأجوبة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100%</td> <td>04</td> <td>نعم</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>00</td> <td>لا</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>04</td> <td>المجموع</td> </tr> </tbody> </table>	النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة	100%	04	نعم	0%	00	لا	100%	04	المجموع
النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة											
100%	04	نعم											
0%	00	لا											
100%	04	المجموع											
<p>التمثيل البياني رقم (12): الإدارة والتطور.</p>	<p>الجدول رقم (12): الإدارة والتطور.</p>												

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن الإدارة الحالية تؤمن بالتطور والتغيير لصالح نشاطات المركب. وفي هذا الصدد نرى بأنه لابد للمؤسسات أن تؤمن بالتطور والتغيير لصالح نشاطاتها وذلك لكي تتماشى مع متطلبات هذا التطور وتتكيف معه لتحقيق أهدافها فالإدارة أصبحت ملزمة بمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في مجال التسيير الإداري من كل النواحي وفي كل المجالات.

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

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

 <p>لا: 0 نعم: 100</p>	النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة
	%100	04	نعم
	%0	00	لا
	%100	04	المجموع
التمثيل البياني رقم (13): مساهمات التخطيط الإستراتيجي.		الجدول رقم (13): مساهمات التخطيط الإستراتيجي.	

مناقشة وتحليل النتائج:

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

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

المحور الثالث: هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساهم في التسيير الامثل للموارد البشرية ؟
السؤال السادس عشر: هل هناك دورات تدريبية لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بالمركب؟

الهدف من السؤال : معرفة ان كانت هناك دورات تدريبية داخل المركبات

<p>لا; 0 نعم; 100</p>	النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة
	%100	04	نعم
	%0	00	لا
	%100	04	المجموع
التمثيل البياني رقم (14): هناك دورات تدريبية داخل المركبات الرياضية.	الجدول رقم (14): هناك دورات تدريبية داخل المركبات الرياضية.		

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100% أن هناك دورات تدريبية داخل المركبات الرياضية للممارسين بغية تطوير الخدمات داخل المركبات وهذه الدورات التدريبية تكون بشكل دوري للعاملين وفي بعض الاحيان تكون في مراكز ولأثية لاطلاعهم بكل ماهو جديد في مجال عملهم .

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

الغرض من السؤال: معرفة اذا كانت المركبات الرياضية تستعين بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب.

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	03	75%
لا	01	25%
المجموع	04	100%

	<p>تمثيل بياني رقم (15): المركبات الرياضية تستعين بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب</p>
<p>الجدول رقم (15): المركبات الرياضية تستعين بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب</p>	

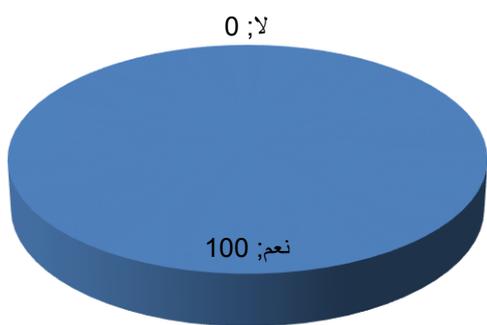
عرض ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 15 نجد نسبة 75% من أفراد العينة ان المركبات تستعين بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب وما نسبته 25% تجد ان المركبات الرياضية لا تستعين بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب وهذا راجع لنقص الإمكانيات

أجابت العينة ما نسبته 75% أنها تستعين بأخصائي العلاج الطبيعي ونسبة 25% تستعين بأخصائي نفسي

السؤال الثامن عشر: هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطورات والتغيير لصالح نشاطات المركب؟

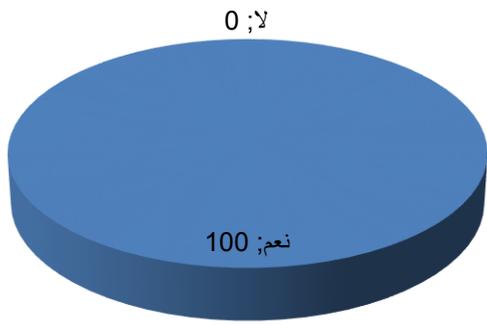
الغرض من السؤال: معرفة مدى مواكبة الإدارة الحالية للتطورات والتغيير لصالح نشاطات المركب

 <p>لا; 0 نعم; 100</p>	النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة
	%100	04	نعم
	%00	00	لا
	%100	04	المجموع
تمثيل بياني رقم (16): مدى مواكبة الإدارة الحالية للتطورات والتغيير لصالح نشاطات المركب	الجدول رقم (16): مدى مواكبة الإدارة الحالية للتطورات والتغيير لصالح نشاطات المركب		

عرض ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 16 أجمعت كل أفراد العينة أنها توافق التطورات الحالية لتطورات التغيير لصالح نشاطات المركب وكل ما فيه صالح للمركب تقوم به الإدارة بالإمكانات المتوفرة وهذا ما يعود بالمنفعة للمركب والممارسين داخل المركب .

السؤال التاسع عشر: هل التخطيط له علاقة بالموارد البشرية داخل المركب ؟
الغرض من السؤال: معرفة علاقة التخطيط بالموارد البشرية داخل المركب

 <p>لا: 0 نعم: 100</p>	النسبة المئوية (%)	التكرار	الأجوبة
	%100	04	نعم
	%00	00	لا
	%100	04	المجموع
تمثيل بياني رقم (17):علاقة التخطيط بالموارد البشرية داخل المركب	الجدول رقم (17):علاقة التخطيط بالموارد البشرية داخل المركب		

عرض ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 17 جاءت كل الإجابات أن للتخطيط علاقة بالموارد البشرية داخل المركب الرياضي ومن هذا يتضح لنا أن للتخطيط علاقة بتسيير الموارد البشرية داخل المركب وكلما كان التخطيط جيد كلما كان تسيير الموارد البشرية أسهل.

مناقشة الفرضيات بالنتائج:

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

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

وقد اعتمدنا لدراسة بحثنا هذا على ثلاث فرضيات جزئية بالإضافة إلى الفرضية العامة. ففي الفرضية الأولى قد افترضنا إمكانية مساهمة ومساعدة التخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمؤسسة الرياضية وتسيير الموارد البشرية، وهي فرضية محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (6) واستنتجنا انه إستراتيجية التنوع تستخدم من أجل زيادة فرص المؤسسة والسماح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها ونشاطاتها وفي المجال الرياضي يكون بالتباعد زيادة المستوى الفردي والمهاري للنشاط الرياضي.

وفي الفرضية الثانية قد افترضنا إمكانية مساهمة ومساعدة التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسة الرياضية ، وهي فرضية محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (13) استنتجنا أن التدريب والتطوير والتنمية التنظيمية تؤدي لتحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية و الإدارية والسلوكية لدى جميع العاملين بالمركب فتدريب العاملين وتهيئتهم للقيام بالعمل على أكمل وجه يساعد العمال والمركب على حد سواء والوصول إلى أهداف المركب.

وفي الفرضية الثالثة يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساهم في التسيير الأمثل للموارد البشرية وهي فرضية محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم 16 نستنتج أن هناك دورات تدريبية داخل المركبات الرياضية للممارسين بغية تطوير الخدمات داخل المركبات وهذه الدورات التدريبية تكون بشكل دوري للعاملين وفي بعض الاحيان تكون في مراكز ولائية لاطلاعهم بكل ما هو جديد في مجال عملهم .

ونتيجة لتحقق الفرضيات فقد توصلنا إلى أن الفرضية العامة محققة أي أنه يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية ، وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (3).

وتوصلنا إلى أن المؤسسة الرياضية لها استعداد وتقبل لتطبيق التخطيط الإستراتيجي لكي تتماشى مع العولمة وذلك لما يساهم فيه التخطيط الإستراتيجي من توسيع لقاعدة الممارسين للنشاط الرياضي ويساهم في التسيير الامثل للموارد البشرية ولما يوفره للجان المسيرة لكي تطور فكرها الإداري

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا باعطاء القيمة العلمية الحقيقية للنتائج المسجلة من خلال ادوات البحث المتمثلة في الاستبيان وقيمت بمناقشتها وتحليلها لمعرفة اذا كان يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية واستخدمنا في الحصول على النتائج الطريقة الثلاثية النسبة المؤوية، وفي الاخير توصلنا لمجموعة من النتائج جاءت في سياق الفرضيات المطروحة.

الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا لموضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية وعلاقته بتسيير الموارد البشرية على مديري المركبات الرياضية لولاية البويرة ومن ثم الحصول على المعلومات المقدمة من طرفهم قمنا بمعالجتها إحصائيا ومناقشتها وتحليلها ومقابلتها بالفرضيات توصلنا لبعض الحقائق التي سطرت في الفرضيات السابقة والتي تمثلت في النتائج التالية:

- التخطيط الاستراتيجي يساعد ويساهم في تطوير الفكر الاداري للجان المسيرة في المركبات الرياضية وتسيير الموارد البشرية .
- التخطيط الاستراتيجي يساهم في زيادة قاعدة الممارسين وذلك من خلال تحسين المرافق والعتاد الرياضي داخل المركبات الرياضية وتوفير شروط الأمن والسلامة
- التخطيط الاستراتيجي يساهم في التسيير الأمثل للموارد البشرية من خلال الخطط والتعليمات الواضحة والمباشرة للعاملين .

خاتمة:

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

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

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

توصيات واقتراحات :

- انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة، اتضحت لنا مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية وإمكانية تطبيقه. وانطلاقاً من هذا يمكن أن نوصي ونقترح مايلي:
- أ- تشجيع الطلبة والباحثين لإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة.
 - ب- ضرورة الاهتمام بكل من توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي .
 - ج- وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمؤسسات الرياضية .
 - د- ضرورة توضيح اللوائح والقواعد التي تنظم أنشطة المركب للمشرفين و المدربين و الممارسين.
 - هـ- وضع مخطط قصير المدى وانتظار النتائج.
- الاهتمام بالدورات التدريبية لتنمية المعارف والمهارات للعاملين.

البيبليوغرافيا

قائمة المراجع:

- (1) د/إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003.
- (2) أحمد عوض: "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- (3) أحمد ماهر: "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- (4) أحمد سيد مصطفى: "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- (5) إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (6) راوية حسن: "مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية"، الإسكندرية، بدون ذكر السنة.
- (7) عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- (8) عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دون ذكر دار النشر، 1996.
- (9) عثمان مجد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
- (10) عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.
- (11) علي الشرقاوي: "كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية، 1988.
- (12) عمر نصر الله قشطه: "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- (13) د/مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- (14) د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- (15) د/_____ : "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- (16) د/محمد أكرم العد لوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002.

- 17) ناصر دادي عدوان ، " الإدارة الإستراتيجية "، ديوان المطبوعات الجامعية ،لجزائر،2001.
- 18) ناديا العارف:" الإدارة الإستراتيجية" ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003
- 19) ناصر دادي عدوان : "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي" ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001.
- 20) د/ هنري منتزبيرج : "ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي"،1994.

الأطروحات والرسائل العلمية:

- الزهرة سهيل وآخرون:"التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ،قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية،جامعة محمد بوضياف،2006/2005
- القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري1993،الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 1993/01/31
- المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22ديسمبر 2005،العدد 84،ص13.

الملاحق

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

موجهة إلى السادة رؤساء وإداري المركبات الرياضية
في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة
وتسيير رياضي، نرجو منكم التكرم للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك لاستعمال المعلومات
المطلوبة بغرض البحث العلمي، إن تعاونكم معنا في الإجابة هو عنصر أساسي لنجاح هذا البحث،
علما أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة وإنما الهدف هو معرفة رأيكم.

لا داعي لكتابة اسم المسئول والهيئة حفاظا على سرية الإجابة موضوعيتها

ملاحظة: ضع العلامة X أمام الإجابة المختارة.

شكرا مسبقا على صدق مساهمتكم ومساعدتكم.

..... المؤسسة: -

..... المؤهل العلمي: -

المحور الأول: هل يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمؤسسة الرياضية و تسيير الموارد البشرية ؟

1- هل تقوم المؤسسة بالتخطيط لنشاطاتها ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ماهو مفهومكم للتخطيط

.....:

.....

.....

.....

إذا كانت الإجابة بلا ماهو البديل المعتمد

..... لديكم؟

.....

.....

.....

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

.....

.....

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

نعم لا

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

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

- إذا كان الجواب نعم فهل المؤهل: علمي

عملي

أو معا

6- هل يراعى في إختيار اللجنة المسيرة للمركب:

المؤهلات العلمية

الخبرات العلمية والممارسة

أو الاثنان معا

المحور الثاني: هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسة الرياضية ؟

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

8- هل يواجه المركب حاليا مشكلة في التخطيط؟ نعم لا

9- هل يمكن وضع تصورات خاصة بكم وذلك لتهيئة المركب لتقبل الإستراتيجيات الجديدة؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فماهي هذه

التصورات؟.....

.....

.....

10- ما الذي يحققه المركب الرياضي لممارسي النشاط

الرياضي؟.....

.....

.....

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

12- هل هناك أهداف محددة لنشاطات المركب ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم أذكر أهم هذه

الأهداف:.....

.....

.....

.....

14- هل توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب؟ نعم

-إذا كانت الإجابة بنعم فهل هي تخص : العاملين

المناطق ولأحياء المجاورة
 لهما معا

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

المحور الثالث: هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساهم في التسيير الامثل للموارد البشرية؟

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

17- هل تستعين إدارة المركب بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم فهل هو:

أخصائي نفسي

أخصائي العلاج الطبيعي

اختصاصات أخرى

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

19- هل التخطيط له علاقة بالموارد البشرية داخل المركب؟ نعم لا

- اقتراحات

وتوصيات:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....