



جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير منشآت رياضية

الموضوع:

انعكاس وظيفة التخطيط على إدارة المنشآت

الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية لولاية

بسكرة - مركز -

إعداد الطالب: إشراف الأستاذ:

-علوشي كمال الدين قدور عز الدين

السنة الجامعية: 2017 / 2018

إهداء

إلى رمز الرجولة والتضحية

إلى من دفعني للعلم وبه أزداد افتخار أبي

إلى من يسعد قلبي بلقاها

إلى روضة الحب التي تثبت أزكى الأزهار أمي

إلى من هم أقرب إلي من روعي

وأستمد بهم عزيمتي وإصراري إخوتي

إلى اللذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

أصدقائي وزملائي الأعزاء

إلى طلاب العلم والباحثين

أليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

إن الشكر لله كثيرا على فضله وتوفيقه لي بانجاز هذا العمل ، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل، الأستاذ قدور عز الدين الذي أشرف على إعداد هذه الدراسة وعلى نبهه وكريم أخلاقه ، وعلى ما قدمه من توجيه ونصح ومتابعة مستمرة أثناء إعداد هذه الدراسة حتى خرجت إلى حيز الوجود.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام على تشريفهم لي بقبول مناقشة هذه الدراسة.

والشكر والتقدير إلى شموع المعرفة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة بسكرة على ما قدموه لي من نصح وإرشاد.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
الفصل الأول: تمهيدي	
02	مقدمة
03	أهمية الدراسة
03	مشكلة الدراسة
04	الفرضيات
05	محددات الدراسة
05	مصطلحات البحث و مفاهيمه
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات المرتبطة	
08	الأدب النظري المتعلق بالإدارة الرياضية
09	نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة
11	الإدارة العامة
12	الإدارة الرياضية
15	المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
16	وظائف الإدارة
23	التنظيم الإداري في التربية البدنية
29	التنظيم في المجال الرياضي
29	الرقابة الإدارية
35	الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الرياضي
36	مفهوم التخطيط
38	التخطيط الرياضي
40	نشأة وتطور التخطيط
44	الحاجة إلى التخطيط

44	أهداف التخطيط
45	أهمية التخطيط
47	فوائد التخطيط
47	خصائص التخطيط
48	أبعاد التخطيط
49	عناصر التخطيط
50	عوامل نجاح التخطيط
51	معوقات التخطيط
55	أنواع التخطيط
59	مزايا التخطيط
60	عيوب التخطيط
61	المبادئ الأساسية للتخطيط (الخصائص)
65	مراحل التخطيط
75	التخطيط الإستراتيجي
80	تخطيط الموارد البشرية
83	التخطيط المالي
85	الأدب النظري المتعلق بالمسير والمنشآت الرياضية
86	مفهوم التسيير
86	من هو المسير
87	وظائف المسير
88	صفقات المسير الناجح
90	المستوى الإداري الذي يشغله المسير
92	مستويات المسيرين
93	جهاز التسيير
94	المنشآت الرياضية في العصر القديم

96	المنشآت الرياضية في العصر الحديث
98	مفهوم المنشأة الرياضية
98	إدارة المنشأة الرياضية
100	خصائص المنشآت الرياضية
101	أسس تخطيط المنشآت الرياضية
104	الإمكانات
106	أنواع الملاعب
107	مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية
109	الدراسات المرتبطة
110	الدراسات المرتبطة العربية
112	الدراسات الأجنبية
114	التعليق على الدراسات المرتبطة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
116	الدراسة الاستطلاعية
116	المنهج المستخدم
116	مجتمع الدراسة
116	عينة الدراسة
116	أداة الدراسة
117	بناء أداة الدراسة
117	صدق أداة الدراسة
118	ثبات أداة الدراسة
118	مجالات الدراسة
119	متغيرات الدراسة
الفصل الرابع: عرض النتائج	
121	المجال الأول: التخطيط يساهم في تحقيق الأهداف

124	المجال الثاني: التخطيط يحقق مبدأ الفعالية
128	المجال الثالث: تأثير التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى
الفصل الخامس: مناقشة النتائج	
133	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
133	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
134	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
135	الاستنتاجات
136	التوصيات
137	قائمة المصادر والمراجع
142	قائمة الملاحق
156	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	البيان	رقم الشكل
20	مراحل عملية التخطيط	01
22	أبعاد الخطة	02
23	العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة	03
87	وظائف المسير	04
91	الشكل الهرمي للتنظيم	05
121	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الأول من المجال الأول	06
121	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الثاني من المجال الأول	07
122	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الثالث من المجال الأول	08
122	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الرابع من المجال الأول	09
123	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الخامس من المجال الأول	10
123	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال السادس من المجال الأول	11
124	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال السابع من المجال الأول	12
124	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الأول من المجال الثاني	13
125	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الثاني من المجال الثاني	14
125	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الثالث من المجال الثاني	15
126	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الرابع من المجال الثاني	16

126	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الخامس من المجال الثاني	17
127	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال السادس من المجال الثاني	18
127	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال السابع من المجال الثاني	19
128	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الأول من المجال الثالث	20
128	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الثاني من المجال الثالث	21
129	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الثالث من المجال الثالث	22
129	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الرابع من المجال الثالث	23
130	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال الخامس من المجال الثالث	24
130	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال السادس من المجال الثالث	25
131	دائرة نسبية تمثل نتائج السؤال السابع من المجال الثالث	26

قائمة الجداول

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
118		01
121	جدول يمثل نتائج السؤال الأول من المجال الأول	02
121	جدول يمثل نتائج السؤال الثاني من المجال الأول	03
122	جدول يمثل نتائج السؤال الثالث من المجال الأول	04
122	جدول يمثل نتائج السؤال الرابع من المجال الأول	05
123	جدول يمثل نتائج السؤال الخامس من المجال الأول	06
123	جدول يمثل نتائج السؤال السادس من المجال الأول	07
124	جدول يمثل نتائج السؤال السابع من المجال الأول	08
124	جدول يمثل نتائج السؤال الأول من المجال الثاني	09
125	جدول يمثل نتائج السؤال الثاني من المجال الثاني	10
125	جدول يمثل نتائج السؤال الثالث من المجال الثاني	11
126	جدول يمثل نتائج السؤال الرابع من المجال الثاني	12

126	جدول يمثل نتائج السؤال الخامس من المجال الثاني	13
127	جدول يمثل نتائج السؤال السادس من المجال الثاني	14
127	جدول يمثل نتائج السؤال السابع من المجال الثاني	15
128	جدول يمثل نتائج السؤال الأول من المجال الثالث	16
128	جدول يمثل نتائج السؤال الثاني من المجال الثالث	17
129	جدول يمثل نتائج السؤال الثالث من المجال الثالث	18
129	جدول يمثل نتائج السؤال الرابع من المجال الثالث	19
130	جدول يمثل نتائج السؤال الخامس من المجال الثالث	20
130	جدول يمثل نتائج السؤال السادس من المجال الثالث	21
131	جدول يمثل نتائج السؤال السابع من المجال الثالث	22

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	البيان	رقم الملحق
143	استمارة الموافقة الخاصة بالإشراف	01
144	طلب تسهيل مهام لدى مديرية الشباب والرياضة بسكرة	02
145	أسماء السادة المحكمين للاستبيان	03
146	الاستبيان بصورته الأولية	04
150	الاستبيان بصورته النهائية	05
155	قائمة المنشآت الرياضية التابعة لقطاع الشباب والرياضة	06

المخلص

علوشي كمال الدين " انعكاس وظيفة التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة مركز . مذكرة ماستر، جامعة بسكرة ، 2018، المشرف: قدور عز الدين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاس وظيفة التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة مركز، والتعرف إلى اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول انعكاس وظيفة التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية، وتكونت عينة الدراسة من (30) إداري موزعين على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة مركز، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استبانة تكونت من 3 مجالات، المجال الأول التخطيط يساهم في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية، المجال الثاني التخطيط يحقق مبدأ الفعالية في إدارة المنشآت الرياضية ، المجال الثالث التخطيط يؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى في إدارة المنشآت الرياضية، تكون كل مجال من 7 فقرات، وتبين من النتائج إن المنشآت الرياضية

لولاية بسكرة وسط تستعمل وظيفة التخطيط لتسيير منشاتها و أنه يساهم في تحديد واتخاذ القرارات في إدارة منشاتها الرياضية، ويساهم أيضا في تطوير الممارسات الإدارية وتحسينها، وتحقيق الانجازات والنتائج المرضية وبالتالي فان وظيفة التخطيط تساهم في تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية، إن التخطيط الجدي في إدارة المنشآت الرياضية يحدد مدى الانجاز الذي يمكن تحقيقه في ظل الخطط الموضوعة، ويحقق التنافس بين العاملين داخل المنشأة الرياضية ويساعد على تلاشي الأخطاء وربح الوقت خلال تنفيذ الخطط ويحسن من عمل الموارد البشرية داخل المنشأة، وبالتالي يحقق مبدأ الفعالية في إدارة المنشآت الرياضية. انه لا يوجد اختلاف في استجابات أفراد العينة في تأثير التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى و انه توجد علاقة بين التخطيط والتحفيز والتنظيم والقيادة.

الكلمات المفتاحية : وظيفة التخطيط ، إدارة المنشآت الرياضية .

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

أهمية الدراسة

مشكلة الدراسة

الفرضيات

أهداف الدراسة

محددات الدراسة

مصطلحات البحث و مفاهيمه

مقدمة

أصبح علم الإدارة ضرورة من ضروريات أنشطة الحياة المختلفة للإنسان خاصة وان العصر الذي نعيشه يتسم بالإيقاع السريع مما يدفع الإنسان لاتخاذ الأسلوب العلمي في إدارة حياته وهذا يساعده على النجاح وتحقيق أهدافه.

إن التطور الذي طرقت على التربية الرياضية مؤخرًا جعلنا نستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورنا وحل مشاكلها فكان لزامًا عليها لتلجأ إلى التخطيط المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم أنشطتها المختلفة، فالإدارة الرياضية تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وهي الإدارة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي وتطويره كما ونوعًا. وان مسألة إدارة وتنظيم التربية البدنية والرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع التطور وتحقق النتائج والانجازات في كافة الألعاب الرياضية.

كما يجب على الباحث في إدارة المنشآت الرياضية أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي والذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي تتطوي عليها العلوم في تحديد أركانها وأساسياتها والذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة. (بلمبروك عبد الرحيم، 2014، ص أ)

إن الإدارة هي مشكلة الناس جميعًا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعينة لحل المشاكل التي تواجههم.

وفي هذا الصدد نحاول من خلال دراستنا هذه التطرق إلى انعكاس وظيفة التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية. وقد اشتملت هذه الدراسة على:

الفصل الأول: وهو الفصل التمهيدي.

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات المرتبطة.

أ. الأدب النظري المتعلق بالإدارة الرياضية.

ب. الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الرياضي.

ج. الأدب النظري المتعلق بالمسير والمنشآت الرياضية.

د. الدراسات المرتبطة.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.

الفصل الرابع: عرض النتائج.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

1 أهمية الدراسة:

إن أهمية اختيار الموضوع فرضه واقع الملاحظة الميدانية التي يجسدها إداريو المنشآت الرياضية أثناء العملية الإدارية وهاته الأخيرة التي تحظى بالاهتمام خاصة في عصرنا الحالي كونها تعتبر سبل التقدم والتطور وبما أن التخطيط الإداري جزء لا يتجزأ من هاته العملية فلا يمكننا عزله كونه محور العملية وعمودها وقد نقف جليا عند وظيفة التخطيط فهي أهم الوظائف الإدارية فهي تحدد النتائج وصيغتها.

2 مشكلة الدراسة:

تطور مفهوم الإدارة وتعددت المداخل لدراستها وتزايدت أهميتها مع التقدم التكنولوجي الذي عاصر سنوات القرن العشرين كما أصبح للإدارة بأنواعها إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة بها ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المؤسسات والمنشآت الرياضية والتمرس في فنونها فأصبحت الدول المتقدمة متميزة عن غيرها من الدول لتمييزها في علم وفن الإدارة ومن بين الوظائف الأكثر أهمية وتأثير وظيفة التخطيط فهذا الأخير يبدو وثيق الصلة بعناصر العملية الإدارية الأخرى فهو الذي يحدد ما يجب تنفيذه وكيف يتم التنفيذ ومن هو الشخص المناسب للتنفيذ والمجتمع الرياضي من أكثر المجتمعات حاجة واستخداما له لما يصاحبه دائما رغبة في الانجاز والتطوير وتحقيق النتائج الرياضية والارتقاء بالمستوى وهذا ما دفعنا لطرح التساؤل التالي :

➤ ما هو انعكاس وظيفة التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية؟

من خلال طرح التساؤل العام، تدرج تحته تساؤلات جزئية وهي:

- هل يساهم التخطيط في تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية؟
- هل التخطيط يحقق مبدأ الفعالية في إدارة المنشآت الرياضية؟
- هل التخطيط يؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى في إدارة المنشآت الرياضية؟

3 الفرضيات:

1-3 الفرضية العامة:

لوظيفة التخطيط انعكاس على إدارة المنشآت الرياضية.

2-3 الفرضيات الجزئية:

- التخطيط يساهم في تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية.
- التخطيط يحقق مبدأ الفعالية في إدارة المنشآت الرياضية.
- التخطيط يؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى في إدارة المنشآت الرياضية.

4 أهداف الدراسة:

1-4 أهداف على المستوى النظري:

- ✓ معرفة الأسس النظرية لوظيفة التخطيط بالإضافة لكيفية مساهمتها ودورها في تحسين العمل الإداري الرياضي
- ✓ التطرق إلى أهم المدارس الحديثة وكيفية مساهمة كل منها في تطور وظيفة التخطيط
- ✓ كشف الحقيقة النظرية للإدارة كمفهوم علمي يساهم في تطور المجتمعات

2-4 أهداف على المستوى التطبيقي:

- ✓ إجراء استطلاع ميداني يكون بمثابة إطلالة على الواقع العملي للمنشأة كعينة مختارة تكون دليلاً بسيطاً عن مجتمع المنشآت الرياضية الجزائرية.
- ✓ الكشف عن مدى مساهمة التخطيط كوظيفة إدارية لتحقيق نتائج ونجاح العمل الإداري الرياضي.
- ✓ مدى تطبيق إدارة المنشآت الرياضية لوظيفة التخطيط بطريقة علمية ومنهجية

✓ معرفة إذا كانت طريقة تطبيق وظيفة التخطيط تساهم حقيقة بتحقيق نجاح العمل الإداري الرياضي.

5 محددات الدراسة:

1. المحدد البشري: تقتصر هذه الدراسة على مسيري المنشآت الرياضية لولاية بسكرة مركز .
2. المحدد المكاني: المنشآت الرياضية لولاية بسكرة مركز .
3. المحدد الزمني : من بداية شهر أفريل إلى نهاية جوان 2018.

6 - مصطلحات البحث و مفاهيمه:

إن المصطلحات التي يجب التطرق إليها هي كالاتي:

الإدارة:

- أ. التعريف اللغوي: الإدارة المشتقة من الكلمة اللاتينية والتي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. (سلامة عبد العظيم، 2004، ص15)
- ب. التعريف اصطلاحا: هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام. (علي الصاوي، 1994، ص6)
- ج. التعريف الإجرائي: تعرف الإدارة على أنها جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها.

الوظائف الإدارية:

• التخطيط:

- أ. التعريف اللغوي: التخطيط عبارة عن خطة مرسومة ومحددة بدقة وطريقة مسطرة.
- ب. التعريف الاصطلاحي: عبارة عن مجموعة من الطرائق والتصاميم والمناهج والأساليب والتدابير التي نلتجئ إليها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات على المستوى البعيد والمتوسط والقريب. (www.pulpit.alwatanvoice.com)

ج. **التعريف الإجرائي:** ويعني تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة.

• **الإدارة الرياضية:**

أ. **التعريف اللغوي:** وتعني الترتيب والتنظيم المعني بالنشاط الرياضي وذلك من أجل تحقيق أهداف رياضية.

ب. **التعريف الاصطلاحي:** هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.
(ابراهيم عبد العزيز شيحا، 1983، ص14)

ت. **التعريف الإجرائي:** هي عملية تخطيط ورقابة مجهودات الأفراد في المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد وتحقيق الأهداف المحققة.

• **المنشآت الرياضية:**

أ. **التعريف اللغوي:** هو ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً.

ب. **التعريف الاصطلاحي:** هي أي مؤسسة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربوياً وتعليمياً. (عصام بدوي، 2000، ص17)

ت. **التعريف الإجرائي:** هي العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات المرتبطة

I. الأدب النظري المتعلق بالإدارة الرياضية.

II. الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الرياضي.

III. الأدب النظري المتعلق بالمسير والمنشآت

الرياضية.

IV. الدراسات المرتبطة.

I. الأدب النظري المتعلق بالإدارة الرياضية.

نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة

الإدارة العامة.

الإدارة الرياضية.

المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.

وظائف الإدارة.

التنظيم الإداري في التربية البدنية.

التنظيم في المجال الرياضي.

الرقابة الإدارية.

1 - نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض إلى ناحيتين:

الأولى من الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف أما الناحية الثانية فتتمثل في النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة. (نويوة صباح، 2003، ص15)

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد على تحقيق الأهداف التالية:

- ✚ فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.
- ✚ تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي فيها السابقون.
- ✚ وأهمية دراسة الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير.
- ✚ كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.
- ✚ كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.
- ✚ إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة للإدارة يحققان أهدافاً إلا أن دراستهما مع تحقق إيجابيات منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للمواقف التطورات الحالية
- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

1 † نشأة الإدارة:

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

2 1 الإدارة العهود القديمة:

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

3 1 ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19 وكانت المهارات الإدارية تتفرق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماما بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية. (نويوة صباح، 2003، ص18)

أيضا الدراسات التي أجريت في القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماما نحو الاقتصاد، وتغير النمط بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة ومتباينة ترتب على ذلك أن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قَبْل وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تمركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بد أنواع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل والمستوى الم تدري للأجور.

4 1 تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين والمسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين والعمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما اوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورات المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة كل هذا تلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطورها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنسيق والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج ومما رسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصعين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزودهم بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويج عن النفس بعد العمل. (محمد الشافعي أبوراس، 2003، ص22)

2 - الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع وبهذا المعنى تتكون الإدارة العمامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي

الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.

ولا يمكن لأي تحقيق منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحه إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الغدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

تعريف الإدارة العامة: من هذا القول يمكن بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً متى أردنا أن نستوثق نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

3 - الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جديدين وإن الاختصاصيين في شؤون الغدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن

أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبها فإن مهمتهم هذه تحدد في العمليات تحليل وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضي على ضوء الخبرة المجتمعة والتي نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

➤ تحقيق إنجازات رياضية عالية.

➤ محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالمية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذه الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمبدعين والدرابين والإداريين.

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخراً جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاماً عليها أن تلجأ إلى تنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعاً وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص49)

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدّم وازدهار هذه اللعبة، فهي التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية

عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإلها مطالبة بأن تعدّ نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع الظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرّب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

3 1 مفهوم الإدارة:

عُرِّفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill .j. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق ويتناولها (Walter) فيقول أنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعية في الإطار التنظيمي العام على أن ياعي التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

وقد نظر إليها الرئيس الراحل "جمال عبد الناصر" على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفأ وأعلى نسبة نمو فيها بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة.

وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.

وبهذا فقد يرى المؤلف بان الإدارة تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص49)

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة للوصول إلى هدف محدد.

3 2 مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص60):

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.

4 - المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

4 1 المهارات الفنية:

وقد وصفها kanz بأنه التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية التقنين في المجال الرياضي.

4 2 المهارات الإنسانية:

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

4 3 مهارات الاستيعاب الفكري:

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

إن إدارة التربية الرياضية من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات بالدرجة الثالثة.

5 - وظائف الإدارة:

5 1 تعريف التخطيط:

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها **planning** وتنسيق وظيفة التخطيط ما عداها من وظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين للإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات بين المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا بوجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 87)

كما عرف البروفيسور سيرلهودسون Cyrilhudson التخطيط تعريفا شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج مخطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة محددة في فترة زمن يقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغيرات بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة على القطاعات الأخرى وعرف البروفسور "بيتر داركر" رائد الغدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الإسترجاعية لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة. (إيهاب صبيح محمد زريق، 2001، ص12)

مقدمة في مفهوم التخطيط: التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. (حسن شلتوت، 1997، ص16)

5 2 أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية لذلك عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص-ص99-100)

■ **أولاً:** مواجهة حالة عدم التأكد والتغير: أصبح التخطيط أمراً ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وغنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

■ **ثانياً:** التركيز على الأهداف: التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية

في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنطقة.

- **ثالثاً:** الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل: يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- **رابعاً:** تسهيل عملية الرقابة: إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجازات بالمقارن بهذه الأهداف. (ختيم شامة وآخرون، 1999، ص08)

5 3 مبادئ التخطيط:

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- ❖ **مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف:** حيث لا بد أن نشارك في تحقيق الأهداف ويشترك المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي:
- ❖ **مبدأ الأولوية وأسبقية التخطيط:** يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.
- ❖ **مبدأ شمولية التخطيط:** إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف الإداري وبالتالي فإين شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.
- ❖ **مبدأ فاعلية وكفاية التخطيط:** تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس لا بد من العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً. (ختيم شامة وآخرون، 1999، ص05)

5 4 أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

- 1) **حسب الأهداف:** هي تلك التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة تساهم في تحقيق أهداف التنظيم.
- 2) **حسب السياسات:** هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمسؤولين وقد يعبر عنها شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.
- 3) **حسب الإجراءات:** هي نوع من الخطط تحدد الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد العمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.
- 4) **حسب القواعد:** تتضمن القيام أو الامتناع عنه تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف مثلا استعمال أئنة الإجباري، ممنوع التدخين داخل العمل مكان العمل. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 1993، ص47)

5 5 المزايا الأساسية للتخطيط:

- للتخطيط الجيد مجموعة من مزايا يمكن ذكر أهميتها في:
- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب إليها والتركيز عليها.
 - التخطيط السليم هو أساس، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على مقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
 - يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
 - يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانبا استراتيجي".
 - يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط والعمل على تجنب الأزمات تفاديا لمخاطرها بمعنى التغيير وعدم التقييم.
 - يشجع على ابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المدربين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.

○ يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.

○ يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.

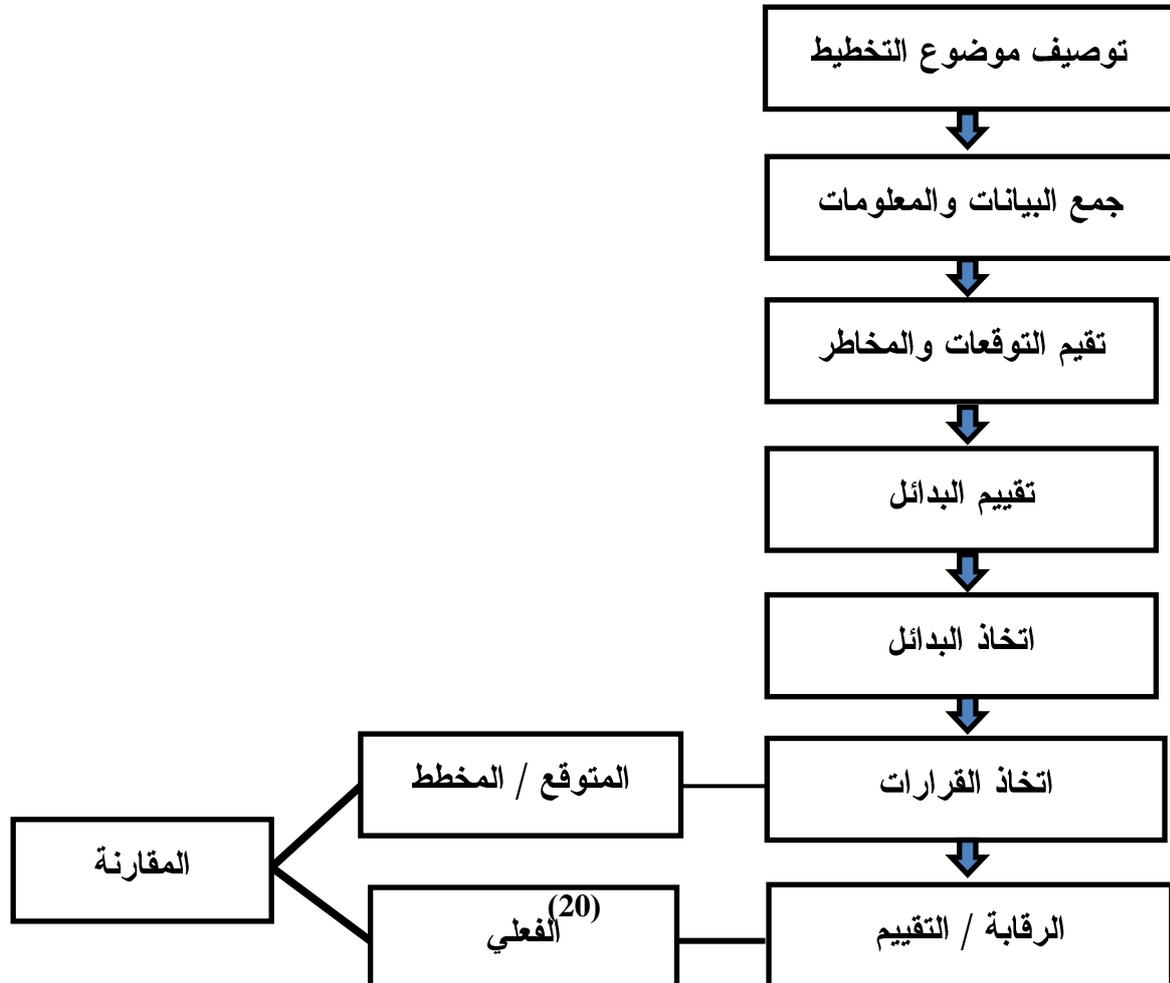
○ يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط. (أحمد

ماهر، 2001، ص-ص 28-30)

5 6 مراحل عملية التخطيط:

من اجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها الشكل رقم (01). (أحمد ماهر، 2001، ص 159)

شكل رقم 01: مراحل عملية التخطيط



وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه فيلد Wild يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في (أحمد ماهر، 2001، ص10):

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.

5 7 وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية وإذا كان التخطيط معان فما يهمننا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو نتائج المستهدفة تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فغن النتائج المحققة بعد فترة زمنية -سنة مثلا- هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى. (نويوة صباح وآخرون، 2003، ص24)

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

- 1 موضوع الخطة.
- 2 عناصر الخطة.
- 3 الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- 4 الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- 5 خصائص الخطة.

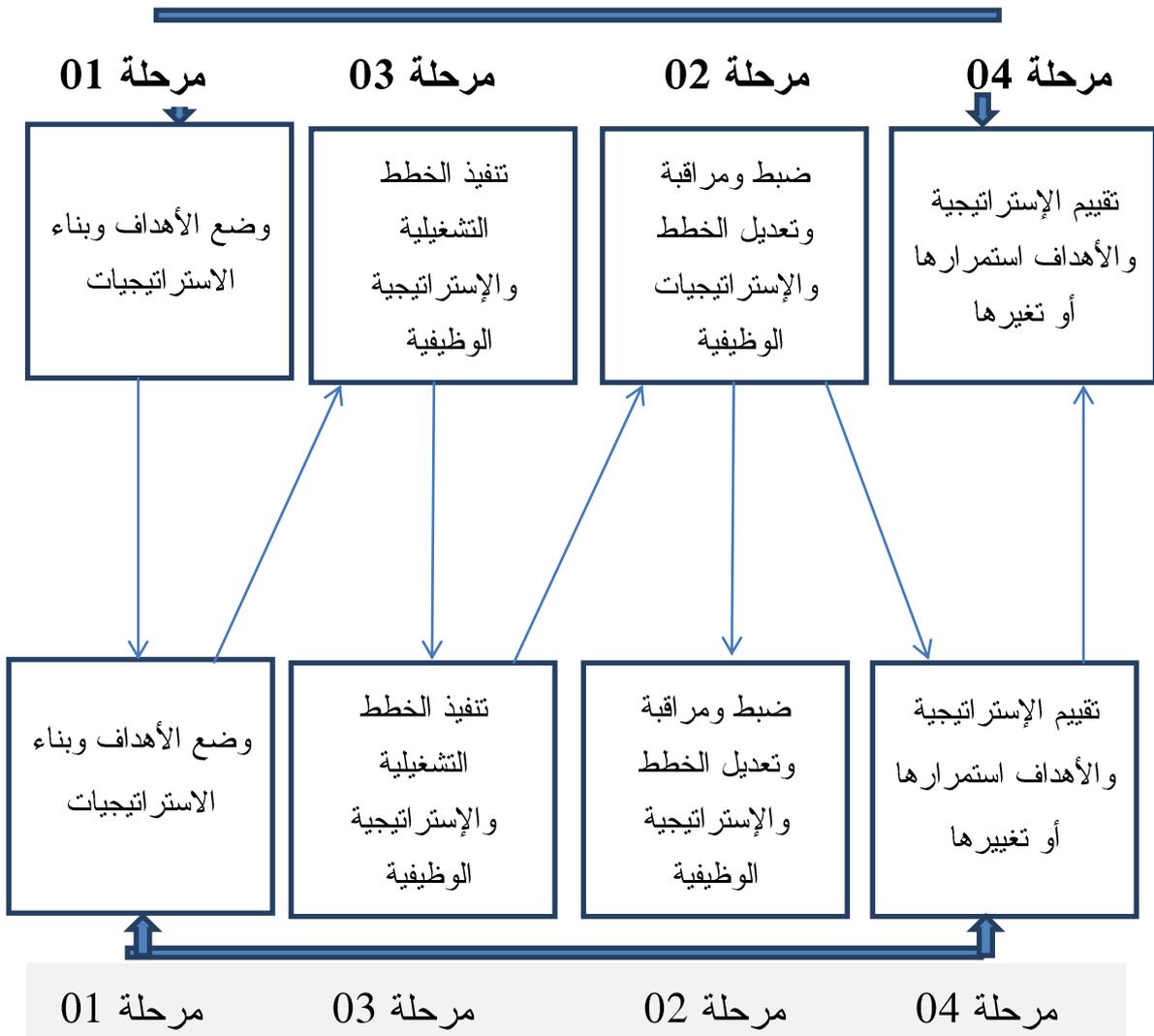
شكل رقم 02: يمثل أبعاد الخطة

موضوع الخطة:		خصائص الخطة:	
التمويل، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية البحوث والتطوير.		مركبة أو بسيطة شاملة أو محددة، كمية أو قيمة أو وصيفة إستراتيجية أو تكتيكية.	
عناصر الخطة:	أبعاد العملية		الفترة الزمنية:
<ul style="list-style-type: none"> - الغرض، الهدف - الإستراتيجية - السياسة، الموازنة - البرامج، الإجراء - القاعدة 	التخطيط "الخطة"		<ul style="list-style-type: none"> الطويلة المتوسطة القصيرة اليومية
الوحدة : المنظمة، الفرع الإدارة الرئيسية، الإدارة الفرعية، القسم، الفرد			

5 8 العلاقة بين الرقابة والتخطيط

بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط وهذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما توأمان مرتبطان بالإدارة (مروان عبد المجيد إبراهيم ، 2001 ، ص158)، كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم 03 يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة



6 التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات العلاقات الخارجية. (مروان عبد المجيد، 2003، ص65)

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون ويُسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة لأجهزة بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح التدريبية وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستثمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والإحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذي سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

- 1 تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- 2 إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
- 3 أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- 4 تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة إضافة إلى كمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمستويات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

- (1) **التدرج الإداري:** يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخياً توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص64)
- (2) **وحدة القيادة:** وهذا يعني أن يعامل المرء المرؤوس مع الرئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فعالية الفرد في عمله.
- (3) **نطاق التمكّن المناسب:** يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين الجهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.
- (4) **اللامركزية:** لها معنيان من الناحية الإدارية فهي لا تعني تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف وبهذا تمنع تجمع العمل في نقط معينة كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي عدد الوحدات التي تعمل بعيداً عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.
- (5) **التكامل:** وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.
- (6) **توازن السلطة والمسؤولية:** المسؤولية عن عمل معين يلوم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فُوض له المدير والمسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته
- (7) **التنسيق:** وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنطقة

وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

(8) مرونة التنظيم وبساطته: يجب أن لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

(9) تحديد المسؤولية بوضوح: يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

❖ الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

❖ الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن يؤدي بها.

(10) نطاق الإشراف: يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة.

وقد ذهب "على عباس" حبيب إلى تقسيم الإداري ثلاث مبادئ:

أولاً: التنسيق: ومعناه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف بأقصى كفاية والنفقات وقل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي:

أ - إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب - التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية: معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفويضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتساءلهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات: تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

○ قسم استشاري يرسم السياسات.

○ قسم تنفيذي.

6 2 أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي: هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون النتائج النهائي لعمل المنظمة ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي: يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتواجد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم. (طلحة حسام الدين، 1997، ص64)

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كوننتر" و"أدوونال" على انه تميم للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس ألن" على أنه: عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

6 3 التنظيم والهيكل التنظيم:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي وضع هيكل منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأسما معنية منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي. (أحمد إبراهيم أبو حسن، 1993، ص79)

6 4 أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في بناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفراد والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك التنوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تتعنى الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

(1) تنظيم على أساس جغرافي.

(2) تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

(3) تنظيم على أساس وظيفي.

(1) أساس جغرافي: بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة

بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات

المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة

المركزية أو اللامركزية التي تستمع بها الوحدات الجغرافية.

(2) أساس الغرض الرئيسي: يبنى هذا التنظيم على أساس السلعة أو فئة الجمهور المتعامل

مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتتطلب الإدارة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع

السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين

يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة، المؤداة

مثل إدارة المساعدات، غدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

(3) أساس وظيفي: يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو

نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل

والإنتاج والإعلان.

6 5 فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

- 1 يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.
- 2 ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، والذي يمد الموظفين بالموثرات التي في أداء العمل.
- 3 يحدد التنظيم نمطية العمل بالاستناد إلى الإجراءات والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.
- 4 يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الرسمية أو غير الرسمية يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.
- 5 يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، ذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.

7 التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فيعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما.

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

8 الرقابة الإدارية:

هي عملية بتأكيد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخراجها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة. (السعيد محمد المصري، 1999، ص231)

فهي الوظيفة التي تهدف إلى تأكيد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أ والمخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي خطأ أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه. (السيد عليوة، 2001، ص35)

ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. (موسى اللوزي، 2000، ص120)

8 1 تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرف مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان هما أهمية نجاح عملية الرقابة وهما:

1- الحوافز والعقوبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي

عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.

2 يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

معنى الرقابة: الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد

إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب

والخلل يتمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

محاولة الرقابة: تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية.

▪ **النوع الأول: الرقابة التشغيلية** وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم

المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف

التنظيمية.

▪ **النوع الثاني: الرقابة الإستراتيجية:** فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي

فالإدارة مسؤولة عن الإستراتيجية توضح في مستوى الإدارة العليا لذا سميت

الرقابة على هذا النوع بالرقابة الإستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جميع

المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل

وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب

وطريقة تنفيذ الخطط بطريقة ملائمة. (مروان عبد المجيد إبراهيم ، 2002 ،

ص156)

8 2 مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة النشاط الذي تزاوله وتقرير

مدى كفاءة إنجازها، لابد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة

تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها

الوصول إلى الأهداف المسطرة. (عابي وآخرون، 2003، ص5)

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لابد من توفر عدة مبادئ وهي:

- 1 -**التركيز على الأهم:** عمليا الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة.
- 2 -**توفر المعلومات:** لابد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.
- 3 -**الوقت المناسب:** إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.
- 4 -**التكامل:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.
- 5 -**الموضوعية:** يعني ذلك عدم اخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتميز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وأراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.
- 6 -**الدقة:** قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح غير دقيقة وغير حقيقية وعملية يعمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجمالياتهم وعلى القائمين بالرقابة من دقة البيانات.
- 7 -**المرونة:** إن تمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتعبير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل.
- 8 -**التحكيم الذاتي:** يقصد بذلك أن تتوافر جميع نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.
- 9 -**الملائمة:** ويقصد أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجرائه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

- 10 -الاتصال: ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.
- 11 -التجاوب: تعتمد عملية الرقابة على التجارب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.
- 12 -اقتصاديا: لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.

3 8 أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.
- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية: يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.
- الرقابة على مستوى الأفراد.
- **الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة:** وتنقسم إلى:
 - **الرقابة الداخلية:** ويقصد بها أنواع التي يمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عدة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.
 - وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين موطن
والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.
○ الرقابة الخارجية: تتولى عملية الخارجية عادة هيئات مشتقة عن السلة التنفيذية
داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل الرقابة الإدارية
أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.

■ الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء للعمليات في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه
تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

■ الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على أعمالهم وسلوك
أدائهم وهناك العديد من المخاطر التي يمكن استخدامه في هذا الصدد.

✓ تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن
أداء مرؤوسيه دورية.

✓ ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من
الحوافز.

ثانياً: الرقابة حسب توقيت القيام بها: إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة يعتبر عاملاً

هاماً في تصميم النظام الرقابي المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل
حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العملية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث
أنواع تتمثل في:

■ الرقابة الوقائية (التنبؤية): وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم
الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ
ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم بها باستخدام
أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة. (محمد فريد الصحن ، 1999-2000،

ص343)

- **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة ويهتم هذا النوع بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن تركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة. (جميل احمد توفيق ، 2002، ص561)
- **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقبة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقيق الرقابة اللاحقة أدوار عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد. تقوم المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.

II. الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الرياضي

التخطيط المالي.

التخطيط الرياضي.

نشأة وتطور التخطيط.

الحاجة إلى التخطيط.

أهداف التخطيط.

أهمية التخطيط.

فوائد التخطيط.

خصائص التخطيط.

أبعاد التخطيط.

عناصر التخطيط.
عوامل نجاح التخطيط.
معوقات التخطيط.
أنواع التخطيط.
مزايا التخطيط.
عيوب التخطيط.
المبادئ الأساسية للتخطيط (الخصائص).
مراحل التخطيط.
التخطيط الإستراتيجي.
تخطيط الموارد البشرية.
مفهوم التخطيط.

1 مفهوم التخطيط:

هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والنشاطات المتعلقة بذلك النشاط كما انه من أهم الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق الإدارة وجوب النهوض به كوظيفة أساسية، تختص به الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

والتخطيط هو الإطار المادي للأمال والتطلعات للمستقبل، ويقوم على الاستعداد لهذا المستقبل، والمستقبل بالنسبة لأي منشأة أو منظمة إنما يعني تحقيق الهدف الأساسي الذي من اجله قامت وأوجدت، ومن العلوم أن الهدف النهائي لأي مرفق عام هو تحقيق نوع معين من الخدمات للمجتمع، كما أن الهدف النهائي بالنسبة لأي مشروع تجاري هو تحقيق اكبر قدر من الربح ويعني التخطيط على الأعمال التي يجب أن يؤديها والطرق التي يجب أن نسلكها لكي نحقق الهدف المنشود والذي نخطط من أجل تنفيذه، وجعله حقيقة واقعة، ويحدد لنا الطرق التي

ينبغي الابتعاد عنها والأخطاء التي يجب كلا فيها حتى لا يصل بنا الأمر الوقوع في انحرافات قد تضر بمصالح المنظمة أو المنشأة (حسام العربي، 2010، ص 09) ولقد تعرض الكثير من الباحثين إلى تعريف التخطيط، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

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

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

وعرفه وترسون **Waterson** كمفهوم تنموي بان مجموعة من المجهودات الواعية والمستمرة تقوم بها حكومة ما من اجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي، والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسة التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف . (ثائر مطلق عياصرة، 2009، ص 23)

والتخطيط كما عرفه الزوكة محمد "بأنه أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر ودراسة كافة الإمكانيات والموارد المتوفرة في الإقليم أو الدولة أو أي موقع آخر ابتداء من الشركة وحتى المدينة أو المؤسسات أو القرية أو الإقليم أو الدولة، وتحديد كيفية استغلال هذه الإمكانيات والموارد لتحقيق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة.

يرى هنري منزبارق (Henry Mintzberg, 1979, P15): "إن التخطيط هو عملية تبدو كأداة يمكن من خلالها أن تصمم القرارات والأنشطة الروتينية لمؤسسة قائمة على خصائص متكاملة"، أما مكفارلاند (Melville, Daltonmefarland, 1970, P20) فيقول "إن التخطيط يعني أن نتنبأ بما يحدث من تغيير وتطور في المستقبل، ونحاول أن نتحكم أو نسيطر على مقدار

واتجاه هذا التطور" وهو يقصد بذلك أن تحاول المؤسسة أن تواجه التغير المتوقع وتستفيد منه وتتكيف معه.

وبالنسبة لدانيال بول (Paul Daniel, 1979, P15): "التخطيط هو في آن واحد عملية الحصول على معلومات اتصال، تفكير، اتخاذ قرار، تعطيل.

أما اسكوف راسل (Russel L. Ackoff, 1973, PP15-16) فيرى أن التخطيط هو: وضع تصور للمستقبل المرغوب، وتصميم الوسائل الفعالة لتحقيقه "التخطيط حسب اسكوف يعتمد على مستوى المسؤولين (المخططين) ذلك لان التخطيط أداة سيستخدمها الإنسان الحكم، ولكنه لا يستخدمها وحده، فعندما يدير، التخطيط رجال من مستوى أدنى فانه سرعان ما يستحيل إلى مجموعة من الشعائر والطقوس التي ترتبط بالموضوع دون أن تقصي إلى المستقبل المنشود.

وقد عرف **Koontz** التخطيط في كلمة واحدة وهي "الاختيار". (H. Koontz et C. O.) (Donneil, 1980, PP30-50)

كما نجد التخطيط لدى **H. NEWMAN** يعني "البحث عن ما يجب فعله، وكما نفيه فالتخطيط كمجال واسع من القدرات، تحديد أهداف واضحة اختيار سياسات، وضع بوامج، حملات البحث عن طريق إجراءات محددة، إعداد جد اول زمنية يومية" (أمين عبد العزيز، 2001، ص41) ومن هذا التعريف، فالتخطيط يسبق أي عمل تمهيدي ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها ومنه نستنتج أن التخطيط يعتمد أساسا على:

- كيفية تحديد الأهداف المستقبلية.
 - التفكير المسبق في القرارات المتخذة أثناء تنفيذها للأعمال المحددة.
 - الطرق والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف.
- ورغم أن العمليات أو المراحل المقترحة حسب هذا التعريف تربط بدرجات متفاوتة بالواقع والمحيط الذي تنشط فيه، إلا أن المحيط لا يظهر له أثر في التعريف السابق.

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

2 التخطيط الرياضي:

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

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

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

وبهذا فإن عملية التخطيط هي التي تحدد وتحقق مشاريع التربية الرياضية وعلى جميع المستويات والمراحل، ولما كان التخطيط الرياضي يعتمد على واقع الحاجة والموضوعية ومتطلبات النهوض بالشباب بصورة عامة وعليه يجب أن تكون عملية التخطيط متكاملة الأبعاد من حيث الكفاءات والقدرات والإمكانات المادية والمعنوية وبذلك فإن التخطيط يجب أن لا يكون بمعزل عن الواقع الذي يعيشه الرياضيون وان لا يعتمد على التقارير المنقولة فقط، بل ينبغي أن يقف بنفسه على جميع الأمور التي من شأنها أن تشكل هدفا من الأهداف لأنه يؤدي إلى خلق التوازن والتنافس في فعاليات المشروع ويبعث الثقة في نفوس المدراء والعاملين والخطة تبعث الثقة بالنفس وتبعدها عن التردد والإحباط والعمل العفوي، وتأتي أهميتها بأنها وسيلة للعمل المعظم والمحدد وبواسطتها يكون حكمنا الوصول إلى الغايات المطلوبة، كما قال ارنست ويل ARNEST WIAL في كتابه الإدارة والنظرية العملية بان الخطة هي تفهم اليوم لتعيين المستقبل. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص63)

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

وتعتبر الخطة الوثيقة الرسمية للتخطيط ويرى **FAYOL** أن هناك أربعة شروط أساسية يجب توفرها في الخطة الجديدة.

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

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

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

3 نشأة وتطور التخطيط:

لكي يتسنى تتبع نشأة التخطيط، وتطور مفهومه عبر الزمن بشكل واضح ودقيق، فإنه يمكن الحديث عن ذلك من خلال عدّة مراحل هي: (عثمان محمد غنيم، 2001، ص36)

3 1 المرحلة الأولى: ما قبل القرن العشرين.

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

فقد استخدم التخطيط في هذه المرحلة من بعض الأفراد والجماعات إلى معظم جوانب الحياة دون تحديد واضح بمفهومه كسلوك وعملية، وقد استأثرت الجوانب العسكرية، والمعمارية، بنشاط تخطيطي كبير في عصور التاريخ المختلفة فبناء الأهرامات والمدن القديمة والترع وقنوات الري بمواصفات وخصائص فنية عالية الجودة يتم عن قدرات تخطيطية لا يستهان بها كذلك فإن اختيار مواقع المستقرات السكانية في مناطق وفرة المياه.

والتربة الخصبة والمناخ المعتدل يعكس العلاقة الإلزامية التي اكتشفها الإنسان منذ القدم بين حاجاته ومتطلبات حياته من جهة والموارد المتاحة والكامنة من جهة أخرى، وأيضا كانت المواقع العسكرية والقلاع الدفاعية فوق القمم الجبلية شاهدا لآخر على مدى نجاح الإنسان منذ القدم في التعامل مع طبيعة المكان، وتخطيط وبرمجة وتوجيه هذا العمل لتحقيق أهداف محددة ومنشودة خلاصة القول أن آثار الأمم والحضارات من مختلف العصور والتي مازالت قائمة حتى وقتنا الحاضر تعكس قدرة هائلة على التخطيط الذي مارسه الإنسان في كل الأزمنة حاول من خلاله أن يرتقي بأساليب ومستويات معيشته ويشبع حاجاته المختلفة ويحافظ على إمكانياته وموارده من الهدر والإسراف.

نستطيع القول أن البد آيات الأولى للتخطيط كمنهج لتصحيح الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات والدول تعود إلى ما بعد قيام الثورة الصناعية أو بمعنى آخر بعد اختراع الآلة التجارية وإدخال الماكينة إلى وسائل الإنتاج مما اضطرت بعض الجهات المعنية

بأشكال الإنتاج المختلفة إلى زيادة التفكير والاهتمام بكيفية تطوير الإنتاج أو العمل على معالجة المشكلات التي تواجه حسن سير وأداء العمل في مرافق ومؤسسات الإنتاج والخدمات فما هو الشيء الذي يمكن بواسطته أو لا تنظيم أداء العمل وضمان سيره وثانياً المساهمة في زيادة الإنتاج وتطويره كما ونوعاً. (موسى يوسف خميس، 1999، ص16)

3 2 المرحلة الثانية 1900-1920

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

أ - ظهور وتبلور فكرة التخطيط الاقتصادي عام 1910 على يد الاقتصادي النرويجي

كريستيان شونفيدر KRISTIAN SCHONHEYDER

ب - نشوب الحرب العالمية الأولى عام 1914 عزز من فكرة التخطيط الاقتصادي إلى

جانب التخطيط العسكري من أجل تحقيق استخدام أمثل للموارد الاقتصادية وبشكل

يضمن للدول المشاركة في الحرب الاستمرار فيها لأصول فترة ممكنة.

ت - نشوب الثورة البلشفية في روسيا وظهور النظام الاقتصادي الاشتراكي ونظام

التخطيط المركزي الذي بدأ يبرز من نجاح هذه الثورة عام 1919.

3 3 المرحلة الثالثة: 1920-1945

برزت في هذه المرحلة أحداث عديدة كان لها الدور الكبير في تطوير فكرة التخطيط

وزيادة الاهتمام به كالفلسفة وإستراتيجية وعلم ومن أهم هذه الأحداث ما يلي:

أ - قيام الاتحاد السوفياتي بوضع خطة تسوية طويلة الأجل في منتصف

العشرينيات بهدف تحويل اقتصاده إلى اقتصاد زراعي متخلف إلى اقتصاد

صناعي متقدم.

ب - ظهور واستشراء الأزمة الدولية عام 1929 أو ما عرف بالكساد العظيم وقد

نجم عن هذه الأزمة مشكلات اقتصادية واجتماعية عديدة في كثير من الدول

الأوروبية وقد عجز اقتصاد السوق الحر عن مواجهة هذه المشاكل مما

استدعى تدخل الحكومات إلى جانب قوى السوق من أجل السيطرة على هذه

المشكلات والتخفيف من حدتها ووضع الحلول المناسبة لها.

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

3 4 المرحلة الرابعة: 1945 وحتى وقتنا الحاضر

في هذه المرحلة تبور التخطيط كعلم مستقل وقائم بذاته وأيضاً تم تبني كأسلوب حياة عند كثير من الدول والشعوب ويمكن ملاحظة كل هذا فيما يلي:

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

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

ت - بروز قوتين عظيمتين في هذه الحقبة بنظامين اقتصاديين مختلفين وما تبع ذلك من صراع وتسابق بينهما في مجالات تطوير العلوم والتكنولوجيات والتسليح، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط على اعتبار أنه الطريق السليم الذي يود إلى

النجاح السريع، هكذا عزز الصراع بين الكتلتين الشرقية والغربية من أهمية التخطيط في جوانب الحياة المختلفة.

مع انهيار الاتحاد السوفياتي وتفتت كتلة الاتحاد الشرقية في نه اية القرن العشرين أصبح بالإمكان القول بأن نظام التخطيط المركزي (الاشتراكي) قد أخذ في الاضمحلال والتراجع لصالح نظم تخطيط جديدة.

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

أ - تززع ثقة الحكومات والشعوب في هذه الدول بقدره الاقتصاد الحر على تحقيق النمو الاقتصادي المطلوب للتغلب على آثار الأزمة الاقتصادية الدولية في نه اية القرن العشرين.

ب -الدمار الهائل الذي أحدثته الحربان العالميتان في هذه الدول، دفعها لأخذ بمبدأ التخطيط كوسيلة لإعادة تعمير ما دمرته الحرب.

ت -طول الفترة الزمنية التي استغرقتها كل من الحربين العالميتين، كان سببا رئيسا في تشجيع الدول الأوروبية على تطبيق التخطيط لتتمكن من الاستمرار في الحرب.

ث -تولد القناعة لدى حكومات وشعوب أوروبا بأن التخطيط هو الطريق الصحيح والسريع لتحقيق نمو اقتصادي أكيد، وهو الأسلوب الفعال لمكافحة كثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المزمنة كالبطالة والفقر...

أما الدول النامية قد أخذت بالتخطيط لكي يساعدها في:

أ - التغلب على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية المختلفة والتي تشكلت خلال فترات زمنية طويلة من الاستعمار.

ب - توفير العيش الكريم لشعوبها التي عانت من الفقر والحرمان لفترات زمنية طويلة.

ت -تضييق الفجوة الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الدول والدول الصناعية المتقدمة.

ث -زيادة معدلات النمو الاقتصادي و إيجاد سياسات توزيع مكانية عادلة للتخفيف من حدة الفوارق بين أقاليم ومناطق هذه الدول.

وأن ما أفرزه تطبيق النظام الاقتصادي الحر في دول أوروبا الغربية من مشكلات اقتصادية واجتماعية وعلى رأسها فشل هذا النظام في تحقيق العدالة الاجتماعية المنشودة من خلال توزيع عادل وامثل للموارد والمعطيات الاقتصادية مكانياً، وطبيعياً قد دفع حكومات العديد من الدول إلى التدخل بشكل مباشر في التخطيط ليس فقط الجوانب الاقتصادية بل الجوانب الاجتماعية والبيئية والثقافية والسكانية، الأمر ال ذي أدى إلى ظهور وبروز مفهوم التخطيط التنموي، كمفهوم تخطيط شامل كجوانب الحياة المختلفة.

4 - الحاجة إلى التخطيط:

نشأت الحاجة إلى التخطيط أساساً من خلال أن جميع المنظمات تقريباً تعمل في بيئات مختلفة متنوعة، وفي داخل كل بيئة عوامل وظروف متغيرة غير ثابتة، لذلك لابد للمنظمات من أن تقوم بعملية التنبؤ، لمعرفة هذه المتغيرات، وتحديد اتجاهها وتأثيرها في نشاطها، للعمل على مواجهتها والاستعداد لها، من خلال التخطيط الواعي والجيد، الذي يخفف من درجة عدم اليقين، ومن أمثلة المتغيرات، التغير التكنولوجي، والتغيير في السياسات الحكومية، والتغيير في معايير والاتجاهات الاجتماعية داخل المجتمع. (أ.د عمر وصفي عقيلي، 2007، ص176)

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

5 - أهداف التخطيط:

تلجأ الحكومات والمجتمعات المختلفة إلى التخطيط لغرض تحسين حياة مجتمعاتها أو لأغراض أخرى عديدة ومتنوعة، فما هي أبرز وأهم الأهداف المتوخاة من عملية التخطيط، فنستطيع تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي: (ثائر مطلق محمد عياصرة، 2009، ص90)

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

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

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

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

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

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

6 - أهمية التخطيط:

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

وتبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي إن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه لوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف خلال المراحل المختلفة للتنفيذ. (زيد منير عبودي، 2008، ص16)

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

وهي:

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

ب. يحدد التخطيط إطار موحد للعمل، ولاتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط من معرفة الغرض والمخاطر المستقبلية، حيث يرى دراكر أن هناك جانباً آخر من جوانب الأهمية في التخطيط، وهو حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد على الأقل في خفض هذه المخاطر، وسوف نتعرض إلى أهم المتغيرات التي تأثر في وظيفة التخطيط وهي : (علي السلمي، 1987، ص151)

❖ التغير التكنولوجي: معرفة مستوى تسريع وتطوير العمليات الإنتاجية الخدمية وأثاره على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي.

❖ التغيير في السياسات الحكومية : مدى تأثير السياسات الحكومية اتجاه المؤسسة.

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

❖ التغير للموارد البشرية والمادية: أن هذه التغيرات تجعل من معرفة التخطيط من حيث عدد السكان والموارد المتاحة.

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

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

ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه، وذلك لتحديد ما يتعين إنجازه. (بشير العلق، 1998، ص-ص109-110)

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

- ب - اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف اهتمامه الكبير بالتشغيل كفاء، وفي التناسق في العمليات والتي يكمن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنجاح.
- ت - تركيز الانتباه على الأغراض: نظراً لأن التخطيط كله يوجه نحو تحقيق أهداف المنشأة فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف.

7 - فوائد التخطيط:

يمكن تلخيص أهم فوائد التخطيط فيما يلي:

- أ. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- ب. يساعد على التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التعاون والتفهم بين العاملين.
- ت. يساعد على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به من وضع الخطة.
- ث. تحقيق الاستقرار الأمني للأفراد والجماعات.
- ج. تحديد الإمكانيات المادية والبشرية لا نجاح الأهداف.
- ح. الاستثمار المائل للموارد المادية والبشرية وتحقيق اقتصاد في الوقت والتكاليف.
- خ. يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطرة التي يتعرض لها المشروع في المستقبل (أحمد محمد المصري، 2007، ص45).
- د. يساعد التخطيط على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع على حساب الوحدات الأخرى وهو ما يعرف بالتعظيم الجزئي.
- ذ. يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع مستقبل عوامل المحيط الخارجي للمشروع مثل اتجاهات السوق التقدم التكنولوجي.

8 - خصائص التخطيط:

إذا كان المعترف به أن أي مؤسسة بدون خطة لا يمكن اعتبار نشاطها عادياً، و أن أي إدارة بدون تخطيط لا تعتبر كذلك، وإذا كان التخطيط الجيد يسمح بتحقيق كل هذه المزايا، نذكر البعض منها: (زعباط عز الدين، 2003، ص-ص32-33)

8 1 التخطيط والتقدير للمستقبل:

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

8 2 عملية التخطيط والخطة:

عند التطرق إلى التخطيط فهذا يعني عدداً أساليب التحليل و اتخاذ القرار، والمقارنات وعمال أدوات كمية وكيفية فيها، و أن الخطة في الواقع ما هي إلا أحد منتجات عملية التخطيط التي تعتبر أشمل وأوسع.

8 3 تحديد الأهداف وإعداد السياسات والإستراتيجيات:

كما تعتمد عملية التخطيط على الأهداف ووضع السياسة الإستراتيجية التي تعبر على العناصر ذات العلاقة بتوجه المؤسسة، وغ ايتها في المجال الطويل، كما أنها تحدد على أساس الأهداف، والتي بدورها تعمل على توجيه العمل وتحديد القواعد والمعايير عند اتخاذ القرارات وتوفير الظروف المساعدة على إعادة صياغة الأهداف وتطوير الخطط والإستراتيجيات. الخطة وبعض مسروئها:

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

9 أبعاد التخطيط:

للتخطيط أبعاد خمسة رئيسية، ومن ثم تكون له نواتج خمسة رئيسية من الخطط، وإذا كان لكل موقف خصائصه الفردية التي ينبغي أن تأخذ في الاعتبار عند التخطيط له، فإن السداجة أن نحاول تحديد طريقة مثلاً، أو ترتيباً نموذجياً بخطوات التخطيط من أجل التعتيم، لكن بوسعنا أن نصف بعض الملامح والأبعاد لتخطيط. (سعيد محمد المصري، 1999، ص54)

10 - عناصر التخطيط:

10 † التنبؤ بالمستقبل:

يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط والتركيز عليه من المرتكزات الأولية التي تقوم عليها، فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل. فالتخطيط كما يقول دروكر لا يعني التحكم في المستقبل، ولكنه يعني مح اولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، ويجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي ومدروس، لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية فيجب أن يكون التخطيط قائما على دراسة جادة وأن يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة، فالتخطيط يجب أن يقوم على أساس ممن البحث والتتقيب وأن يعتمد على التحليل دون الظنون والأوهام، أي أنه يخاطب الأمور الغيبية لا القطيعة، فما يتوقعه الإنسان فيه لا يخرج عن كونه تكنها حمل الصدق أو عدمه، ولذلك فإنه يتوقع الإنسان، يجب أن نلاحظ أن التنبؤ قد يندر أن يصدق تماما بل يوجد دائما نسبة من الخطأ فيه سج بأن نحسب حسابها ونضعها في الاعتبار، وذلك على عكس الظواهر التي يمكن معرفتها على وجه اليقين كظاهرة دوران الأرض، والجزر والجز، وكسوف الشمس، لذلك يكون من الخطأ الاعتماد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة، أو انه يعطي أجوبة صحيحة كاملة، فهو لا يعطي سوء نتائج وأجوبة صحيحة نسبيا وعلى ذلك يجب على واضعي الخطة مراعاة ما يلي:

- 1) وجوب أن يكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة إلى أبعد حد.
- 2) أن يعوا في حسب انهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات وتلك الافتراضات.

10 2 الاستعداد للمستقبل:

يجب على التخطيط أن يكون قابل للتحقيق أي أكثر واقعية وان يكون في الوسع تنفيذها، ويتطلب ذلك أن يكون لدى المنظمة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف. (زيد منير العبودي، 2008، ص18)

ولذلك يتطلب التخطيط أو لا حصر جميع الموارد والإمكانيات الموجودة بالدولة وتحديد أفضل القائمون على وضع الخطة بحقيقة الثورة القومية تقديرا سلميا، وكذلك بالموارد الأجنبية

التي يمكن الاعتماد عليها وعلى الخبرات الفنية في هذا الشأن بالإعلان عن أهداف التخطيط في شعارات رنانة، وإنما بالعبارة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة.

11 عوامل نجاح التخطيط:

11 1 صحة البيانات والإحصاءات:

حيث يعتمد التخطيط على مجموعة من الافتراضات تبني على أساس مجموعة من البيانات والإحصائيات، والبيانات صحيحة ودقيقة وصادقة، ومعبرة عن الواقع الموجود، إذا لا يجب أن تبني الخطة على التنبؤ العشوائي غير المستند إلى حقائق الموضوعية، وإلا كان مصيرها التخبط والفشل عن تحقيق الهدف المرسوم. (زيد منير العبودي، 2008، ص18)

11 2 الوضوح:

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

11 3 البساطة:

يجب أن تتسم عملية التخطيط بمراحلها المختلفة ببساطة، حتى يسهل فهمها من قبل جميع المعنيين بتطبيقها. (رائد محمد السطري، 2010، ص-ص23-24)

11 4 الواقعية:

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

11 5 الأولويات والبدائل:

فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولويتها وتقع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.

11 6 الالتزام:

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

11 7 كفاءة الجهاز الإداري:

الذي يقوم بعملية التخطيط، قد تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة، ومن الممكن تحقيقها أي أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ، وتملك المنظمة جميع الوسائل المادية، ولكنها لا تملك جهاز إداريا قويا لتنفيذ الخطة، لذلك يجب الاعتناء قدر الطاقة بالعنصر البشري للمنظمة الذي يقع عليها عبء تنفيذ الخطة، وإعداد هذا العنصر البشري إعدادا فنيا وعلميا.

12 - معوقات التخطيط:

هناك بعض المعوقات التي تعترض مسيرة التخطيط الناتج سواء على مستوى وزارة الشباب والرياضة أي على مستوى الدولة أو على مستوى الهيئات الشبابية والرياضية، وهذه المعوقات قد تكون معاصرة لعملية وضع الخطة وقد تكون معاصرة لعملية تنفيذ الخطة، وقد تكون معاصرة لتقييم التخطيط بعد التنفيذ. (جمال محمد علي، 2008، ص21)

12 1 عدم البيانات والمعلومات والإحصائيات:

تقوم الخطة أساسا على مجموعة من المعلومات والبيانات والإحصائيات التي يتم الحصول عليها من عدة مصادر والتي يتم على أساسها وضع مجموعة من الافتراضات والتوقعات بالنسبة للمستقبل وحتى تصبح تلك الافتراضات قريبة من المستقبل فإن ذلك بافتراض دقة وصدق وصحة هذه المعلومات، وكثيرا ما تواجه عملية التخطيط في الهيئات الرياضية عجزا في كفاءتها وفعاليتها بسبب نقص المعلومات التي تقوم عليها إذ تبالغ في تصوير بعض الأمور وتتجاهل أمور أخرى ضرورية، ومن ثم فعلى المخطط أن يتأكد قدر الإمكان من دقة البيانات والمعلومات، وأيضا فهم مدلول الإحصائيات والأرقام والبيانات المتوفرة فهما صحيحا. ولعلاج هذه المشكلة لابد من إنشاء شبكة معلومات ووجود سجلات تمد القائم على التخطيط بأحداث وصدق المعلومات والبيانات وأن تكون هذه الأخيرة بالقدر الكافي، وتشمل هذه

البيانات كافة أعضاء الجمعية العمومية والمديرين والإداريين والأطباء وال لاعبين والإمكانات والموارد المادية والبرامج الزمنية والنتائج.

12 2 التوقعات والتقدير الخاطئة:

التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، ولكن الإنسان لا يستطيع بما أوتي من قدرات فكرية وذهنية محدودة أن يتنبأ بما يحمله المستقبل على نحو صادق مائة بالمائة إلا أن هذا لا يعني إعفاء المخطط من واجبه في بذل الجهد في الاحتياط للمستقبل برؤية واضحة في حدود خبرته وخبرة مع أوانيه ويرتبط هذا المعوق من معوقات التخطيط بالمعوق السابق المتصل بدقة البيانات والمعلومات والإحصائيات التي تقوم عليها الخطة فالاعتماد على بيانات قديمة وغير دقيقة يؤدي إلى عدم صحة التوقعات والافتراضات، وإذا كان التخطيط يرتبط بالمستقبل وان هناك احتمالات لحدوث ظروف غير متوقعة مما جعل الافتراضات والتوقعات التي تقوم عليها الخطة غير دقيقة، فإنه يمكن التغلب هذه المشكلة عن طريق وضع مجموعة من الخطط البديلة، وأن يراعي المرونة في لخطة الأصلية بحيث يمكن التغلب على ما قد حدث من أمور لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة.

12 3 جود الإجراءات وتعددتها:

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

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

12 4 الصعوبات الفنية:

قد تقف الحاجة الفنية كمعوق في سبيل تنفيذ الخطط، فقد يحدث بعد أن توضع الخطة وفقاً لتقديرات وتوقعات سليمة واستناداً إلى بيانات ومعلومات دقيقة أن يعترض تنفيذها بـ عرض الصعوبات الفنية والتي تتمثل في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية والخطأ في توظيف واستخدام الموارد المادية والخطأ في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق إلى أغراض هامشية تؤثر على تقدم الخطة نحو تحقيق أهدافها، وهذا العجز الفني من المشال الحقيقية المدة في التخطيط فقد سيصاب المشروع بالشلل.

12 5 العجز المالي:

تتمثل الصعوبات المادية في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية والخطأ في توظيف واستخدام الموارد والخطأ في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق إلى أغراض هامشية، وهذا العجز المالي قد يصيب المشروع بالشلل ويضطر إلى الاستعانة بالمعونة المالية من الخارج التي حتى ولو تم الحصول عليها قد يتأخر وصولها مما يربك العمل (عبد العزيز صالح بن ميتور، 2009، ص140) ويؤثر على الخطة نحو تحقيق أهدافها.

12 6 ضعف الوعي الخططي:

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

ويبدو هذا العائق من عوائق التخطيط في صورة عدة منها:

❖ بعض القادة يعارضون التخطيط لأنهم يعارضون التغيير والتجديد في الأنظمة أو الأساليب.

❖ العمل التي اعتادوا عليها وأصبحت روتينا في حياتهم.

- ❖ بعض القادة يعارضون التغيير والتجديد لأنهم يخافون أن يشملهم ذلك.
- ❖ بعض القادة يعارضون عملية التخطيط لأنها تمس مصالحهم الخاصة أو مكاسبهم الشخصية

- ❖ عدم تحقق التآزر والتناسق بين الخطط وبعضها.
 - ❖ عدم مطابقة التخطيط للواقع والظروف والإمكانيات المتاحة.
 - ❖ عدم تحديد المسؤولية عن تنفيذ كل جزء من أجزاء عمليات التخطيط.
 - ❖ المبالغة في صنع خطة مثالية للخطط طويلة المدى بنسبة 100%.
- ويمكن علاج مشكلة ضعف الوعي التخطيطي بنوعية كافة المديرين والعاملين بالأجهزة الإدارية والمواطنين كافة بأهمية التخطيط وأثاره الإيجابية وحقيقة الدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية.

12 7 المعوقات البشرية:

- الخطة مهما كانت جيدة فلإنها لا تستطيع أن تعوض الإدارة الضعيفة، في حين أن الإدارة الجيدة يمكنها أن تعوض عجز الخطة الضعيفة.
- ومن هنا تبدو أهمية العنصر البشري في التخطيط سواء في مرحلة أو إعداد الخطة أو في مرحلة تنفيذها، وهو أمر لا يستطيع أحد إنكاره ما دمنا نسلم بان القوة المحركة على الأرض لكل ما هو ملموس في عالمنا هي قوة الإنسان وقدراته التي وضعها فيه المولى سبحانه وتعالى وبالتالي فإن المعوقات البشرية تؤثر بشكل ملموس على نجاح الخطة.

- ❖ عدم وجود المخططين الأكفاء أو نقص الكوادر الفنية والإدارية في أجهزة التخطيط سواء على مستوى الوزارة أو على مستوى الاتحادات أو الهيئات التابعة لها.
- ❖ انعدام الرغبة أو الدافع نحو المشاركة في إعداد الخطط أو المساهمة في تنفيذها ومتابعة الإشراف على هذا التنفيذ بالرغم من توافر المقدرة والتأهيل اللازمين لذلك.

- ❖ عدم تأهيل العاملين المشاركين في تنفيذ الخطة بالإطار العام لها، فضلا عن عدم معرفة ديمقراطية الخطة ويتضح ذلك جليا في العلاقة بين الاتحادات وأفرعها.
- ❖ عدم تمتع المخططين بالقدرة على اتخاذ القرار النهائي من الناحيتين الفنية والإدارية بشأن ما يقومون بإعداده من خطط وبرامج للعمل، بسبب تدخل القيادات المتحكمة سياسيا في تحديد إستراتيجيتها وخطوطها العامة وبشأن كافة مراحل تنفيذها مثلما يحدث من توصيات اللجان المنبثقة من الاتحادات ومجلس إدارة الاتحاد.
- ❖ انعدام المتابعة الفعالة والرقابة لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة ومدى ما تحرز من تقدم في سبيل تحقيق أهدافها.
- ❖ الاستعانة بخبراء من خارج الهيئات الرياضية لوضع الخطة بالكامل.
- ❖ المبالغة في الاعتماد على نتائج الأبحاث العلمية.

13 -أنواع التخطيط:

تقسيم الخطط في منشآت الأعمال تبعا للأغراض الموضوعية من أجلها إلى (حسام العربي، 2010، ص62):

أ - الخطط حسب تكرار الاستعمال.

ب -الخطط حسب التدرج.

ت -الخطط حسب مدى تأثيره.

ث -الخطط حسب المدى الزمني.

ج -الخطط حسب الوظيفة.

13 ± الخطط حسب تكرار الاستعمال:

وتقسم إلى قسمين هما:

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

ب الإجراءات: وهي مثالي بخطوات مطورة يتم تطويرها عند حدوث ظروف متكررة والإجراءات تكون أكثر دقة وتفصيلاً من السياسات وتكون موضحة خطوة تلو الخطوة.

مثال تعيين موظفين في المنشآت والنقاط هي:

- إجراء مقابلة أولية.

- تقديم طلب التوظيف.

- مقابلة شاملة.

- التدقيق في المراجع.

- الفحص الطبي.

- التوظيف.

- التعريف والتجهيز للعمل.

13 2 التخطيط غير متكرر الاستعمال:

وتشمل:

- أ - البرامج (PROGRAMS): وهي شاملة تنسق مجموعة أنشطة معقدة ذات علاقة بهدف رئيسي غير متكرر مثال: إيصال الكهرباء إلى مناطق في الدولة ولا يوجد حاجة للوقاية في عدة مرات إيصال.
- ب - الميزانية (BUDJETS): هي عبارة عن بيان رقمي بمصادر الأموال المطلوبة لجميع النشاطات الموجودة في البرامج.
- ت - المشاريع: وهي مخطط ينسق مجموعة محددة من النشاطات التي تحتاج إلى التجزئة أو رئيسية بهدف الوصول إلى هدف غير متكرر والمشروع يمكن أن يكون جزءا من البرامج.

3 13 التخطيط حسب مدى تأثيره:

ويشمل:

- أ - التخطيط الإستراتيجي **Stratégic planning** وهو التخطيط الذي يكون مهما ويحث تغييرا نوعيا في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى، ومن أمثله التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة وسيتم الحديث عنه بشكل أوسع.
- ب - التخطيط التكتيكي **tactical planning** وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الإستراتيجي، ومن أمثله تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.
- ت - التخطيط التشغيلي **opemational planning** وتمارسه الإدارة الوسطى والدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع على التخطيط التكتيكي ومن أمثله تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

13 4 التخطيط حسب المدى الزمني:

ويشمل:

أ - التخطيط طويل المدى **lang-range planning**: وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

ب - التخطيط متوسط المدى **median-range planning**: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، ويغطي في غالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات.

ت - التخطيط قصير المدى **short-terme planning**: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن سنة.

13 5 التخطيط حسب الوظيفة:

- تخطيط الإنتاج **production plannin**: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين وإدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.
- تخطيط التسويق **marcetting**: ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم لمنتج والتسويق والترويج والتوزيع.
- التخطيط المالي **Financial planning**: ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على أموال وكيفية إنفاقها.
- تخطيط القوى العاملة **human-ressources planning**: ويركز على ما يتعلق بالقوى العاملة مثل: الاحتياجات والاستقطاب والتدريب والتطوير....إلخ.

- التخطيط الشراء والتخزين **puchasing and stockage planning**: وهو التخطيط الذي يتناول الاختصاصات العامة للدولة كالسياسة الخارجية والداخلية والتشريعية وتوزيع المسؤوليات وقضايا السيادة وغيرها.
- التخطيط السياسي **political planning**: (بلال خلف السكارنة، 2015، ص80) وهو التخطيط الذي يتناول الاختصاصات العامة للدولة كالسياسة الداخلية والخارجية للدولة والتشريعية وتوزيع المسؤوليات وقضايا السيادة وغيرها.
- التخطيط الاقتصادي **economic planning**: وهو التخطيط الذي يعني بالشؤون الاقتصادية لتنمية الدخل القومي والقطاعات الاقتصادية المختلفة.
- التخطيط الاجتماعي **social planning**: ويراد به التخطيط الذي يهتم بتنمية الأسرة وأفراد وتمكينها اقتصاديا، سياسيا واجتماعية وذلك بتوسع التعليم والعناية الصحية والرعاية الاجتماعية والارتفاع بالخدمات العامة لأجل تحقيق الرفاه الاجتماعي.
- التخطيط السكاني **popelation planning**: ويهتم بالسكان ومعادلات نموهم المرغوبة وتوزيعهم الجغرافي والاقتصادي والعمراني وحسب الجنس وغير ذلك.
- التخطيط الطبوغرافي **topographic planning**: ويتولى هذا النوع بوضع السياسات اللازمة للاهتمام بالتربة وحسن استغلالها والتوزيع المكاني للمشاريع غير الزراعية لتجنب إقامتها على المساحات الصالحة للزراعة والعناية بخصوبة التربة ومنع تلوث المياه وتوسيع الرقعة الخضراء ومنع التصحر ومشابهه.

14 - مزايا التخطيط:

والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- أ. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.
- ب. يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية واللازمة لتنفيذ الأهداف.
- ت. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- ث. يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- ج. يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
- ح. يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.
- خ. يساعد التخطيط على تحقيق الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
- د. يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج. (زيد منير عبودي، 2008، ص25)

15 - عيوب التخطيط:

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يقدمها التخطيط إلا أنه لا يخلو من العيوب والتي يتعين على الإدارة العمل على تجنبها أو على الأقل تحييدها لكي لا تحدث أضرار في سلامة الخطة الموضوعية ومن هذه العيوب (بلال خلف السكارنة، 2015، ص67):

- أ. عدم وضوح المستقبل : بأن مجال التخطيط يقع في المستقبل وأن الظروف غير معروفة وغير مؤكدة في هذا المجال مما يقلل من صواب ما يتحدث عنه من قدرات وإمكانات وأهداف ووسائل وغيرها وكثيرا ما يؤدي إلى عدى وضوح المستقبل وإخفاء خطط بذلت فيها جهود وأموال واهتمامات.
- ب. التضليل المعلوماتي : إن التخطيط يرسم المستقبل في ضوء تحليل الماضي والحاضر استنادا على بيانات ومعلومات وكثيرا منها ما يفتقد إلى الدرجة ال مطلوبة من الصحة ولا يمكن الركون إليها فتقدم لنا هذه المعلومات وال بيانات صورة غير واضحة عن الحاضر وصورة مشوشة عن المستقبل فنأخذ المخططين نحو اتجاهات مظلة.
- ت. التكاليف الباهظة لوضع الخطط : يعتقد البعض أن وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالاً طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنظمة وتحسين أدائها مباشرة. تقييد الإبداع والابتكار حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار والمبادرة لدى العاملين التي كثيرا ما تدفع العمل إلى الأمام وتوفر أسباب تطوره.
- ث. البطء في اتخاذ القرارات: بما أن الخطة تحتوي على نظام متكامل من العمل فإن هذا النظام لا يسمح أحيانا باتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة.

16 -المبادئ الأساسية للتخطيط (الخصائص):

من الطبيعي جدا أن تكون وراء تفلوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى مجموعة كبيرة من الظروف والعوامل التي يمن ترجمتها في حزمة كبيرة ومتشابكة من الخصائص التي تندرج تحت مفاهيم ومعاني كثيرة علا أنها بقدر ما تبدو بأنها أمور شكلية إلا أنها بالواقع عكس ذلك إذا أنها بالواقع عكس ذلك، إذ أنها تعد بمثابة خصائص شرطية لابد من توفرها من اجل نجاح العملية التخطيطية وتتفاوت أهمية ودور كل من الخصائص الشرطية في إنجاز عملية التخطيط أو المبادئ الأساسية للتخطيط فيما يلي: (موسى يوسف خميس، 1999، ص40)

16 1 الدقة Accuracy: (ثائر مطلق محمد عياصرة، 2009، ص-ص38-40)

حتى تكون الخطة دقيقة يجب على المخطط التأكد من صحة المعلومات من كافة حتى الموارد البشرية والمادية المتاحة لأغراض التنبؤ في المستقبل وصحة الأساليب الإحصائية والرياضية المستخدمة في عرضها وتحليلها وتفسيرها وتقديراتها المستقبلية.

16 2 الواقعية Realism:

المقصود من هذا المبدأ أن تكون الأهداف المراد تحقيقها والوسائل المستخدمة لبلوغها متفقة ومنسجمة مع إمكانيات المجتمع وظروف القائمة أي أن يتم التعامل مع الأمور المختلفة بأحجامها وأبعادها الحقيقية فيجب أن تصاغ الأهداف في حدود الإمكانيات وتكون معبرة عن حاجات المجتمع بشكل علمي وموضوعي وان تكون القدرة الزمنية اللازمة للتخطيط ضمن الحدود الموضوعية وحسب متطلبات كل هدف، وهذا يتطلب وضع الخطة الاجتماعية والاقتصادية على أساس من المعرفة العلمية لإمكانيات المجتمع والإلمام الكافي بجوانب هيكل الاقتصاد الوطني وبالمشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي يواجهها المجتمع.

16 3 الأولوية Priority:

تأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية

المنشودة في الزمن المحدد ومن هنا يرتبط هذا المبدأ بمسألة الاحتياجات والتطلعات والتي بدورها تأخذ بمادة الأولوية كما يلزمها أيضا الأخذ بمبدأ الأولوية في التنفيذ وغالبا ما تتحقق في الخطط التنموية إذا كان هناك دقة في جميع البيانات وتحليلها إذ يصبح الأمر عندها أكثر سهولة في ترتيب المشاكل والاحتياجات حسب درجة أهميتها وأولويتها.

4 16 التكاملية Complementary: (نائر مطلق محمد عياصرة، 2009، ص-

ص38-39)

تعتبر خاصية التكاملية إحدى أهم نتائج التنسيق إذ تحرص الخطة التنموية الناجحة على الأخذ بمبدأ التكاملية في تنفيذ مراحلها المختلفة سواء كان ذلك في مجال الإعداد النظري للخطة أو في مجال التنفيذ للبرامج والمشاريع ومن ميزات التكاملية أنها تساعد في إنشاء تطوير بعض المشاريع التنموية التي تعتمد على بعضها وتوفير التكاليف والجهد والزمن كما أن وجود التكاملية يعمل على تطوير الخبرات الوطنية والمحلية وخفض الواردات من خلال زيادة اعتماد بعض المشاريع الجديدة على مشاريع قائمة.

5 16 المرونة Slexibility:

المقصود بهذا المبدأ أن تكون الخطة قابلة للاستجابة للظروف الواقعية من مستجدات أو وإحداث طارئة ومن ثم تكون قابلة للتصويب والتعديل كما اقتضت الضرورة لذلك في سياق تنفيذها العلمي دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو وقف العمل بها لفترات زمنية طويلة وبدون خسائر كبيرة أو إحداث تأثير كبير على فعاليتها.

6 16 التنسيق Coordination:

يقصد بهذا المبدأ أن تكون أجزاء الخطة متناسقة تناسقا تاما بحيث لا تكون متناقضة داخليا ويعني التناسق هنا تناسق الأهداف مع بعضها البعض ، وتناسق الوسائل والسياسات مع بعضها ، وتناسق الأهداف ووسائل تحقيقها مع ا، كما يجب أن يتحقق التناسق بصفة عامة بين كمية الموارد المتاحة في المجتمع والاستخدامات المخطط لها وبين كمية الموارد المخصصة لكل قطاع مع الكمية المخطط لإنتاجها فيه وذلك منعا لظهور الاختناقات وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من اكبر مشكلات ومعوقات عملية التنمية إذ أن ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة بالإعداد والتنفيذ والمتابعة يخلف الكثير من المشكلات التي تؤثر سلبا في الجدول الزمني للمراحل الثلاث.

16 7 الامثلية Optimization:

الخطة المثلى هي التي تضمن استخدام امثل للموارد وتستبعد التبذير والهدر فيه بمعنى آخر بلوغ أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة.

16 8 الشمولية Comprehensiveness (نائر مطلق عياصرة، 2009، ص40):

يتميز المفهوم الحديث للتخطيط بالشمولية أشمول الخطة لكافة نواحي الحياة في المجتمع، حيث لا يقتصر التخطيط على تغيير دون آخر ولا على قطاع دون آخر، ولأنه لا يمكن بلوغ هذا الشمول مدة واحدة فإنه ينبغي الوصول إليه بالتدرج، كما أن الخطة الشاملة هي انعكاس للتخطيط الشامل الذي يعتبر الأسلوب الأمل في التنمية بشكل كامل ومتكامل، والجديد بالملاحظة أن مبدأ الشمول لا يعني أن التدخل الخطة القومية في كل تفاصيل حياة المجتمع، بل يعني ضرورة أن تشمل على المتغيرات والتناسبات الاقتصادية الأساسية لازمة لسير الاقتصاد

القومي بطريقة مخططة، ومن ثم عدم ترك متغيرات أساسية خارج عملية التخطيط مما يؤدي إلى ظهور الأزمات والاختناقات في تنفيذ الخطة.

16 9 الاستمرارية Continuity:

أصبح ينظر إلى التخطيط كعملية مستمرة، بمعنى أن تكون عملية التخطيط متصلة وغير منقطعة لا تنتهي بانتهاء صياغة الخطة أو بالمشروع في تنفيذها، بل يتطلب أن يكون كل هدف من أهداف الخطة معبرا عنه بأرقام قابلة للتحقيق، وأن تكون المتابعة مصحوبة بسياسة وخطوات عملية، وتوفير الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف لكي لا تبقى مجرد تنبؤات، ومن ثم الشروع أو بوضع بذور الخطة التالية في نظام يسمى المخطط المتحرك (Rolling Plans) لضمان استمرارية العملية التخطيطية.

16 10 المركزية والديمقراطية Centralization and democracy:

وتعني مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ، ويقتضي هذا المبدأ توزيع العملية التخطيطية وعملية اتخاذ القرار التخطيطي بين هيئات التخطيط المركزية وهيئات التخطيط اللامركزية في المشروعات والوحدات الإنتاجية، وهذه الوحدات الإنتاجية هي الأساس في بيانات والمعلومات التي تصل إلى السلطات الأعلى، ويقتصر دور الأخيرة في صياغة الأهداف العامة التي تحدد مسار الاقتصاد القومي مع ترك تفصيلات هذا المسار للوحدات الإنتاجية.

16 11 الإلزام Impenativeness:

يعني أنه مجرد بمجرد الانتهاء من وضع الخطة وصدور قانون من قبل السلطة التشريعية تصبح ملزمة للجميع ويعاقب كل من يخالف الاتجاهات العامة الواردة في الخطة، وفي هذا

الصدد يجب أن تميز بين التخطيط الإلزامي والتخطيط التأشير ي في بعض الدول الغربية مثل فرنسا، الذي يعني وضع مؤشرات عامة للوحدات الإنتاجية.

17 مراحل التخطيط: (عمر وصفي عقيلي، 2007، ص-ص178-179)

تعتبر الغاية أو رسالة المنظمة الهدف العام العريض الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ويعبر عن سبب قيامها ووجودها، ويقرر الغاية عادة مؤسسوها أو ملاكها، أو مجلس إدارتها، ويختلف الهدف العام من المنظمة الأخرى، ففي منظمات الأعمال نجد أن الغاية الأساسية هي الرغبة في تحقيق الربح، وفي المنظمات أخرى قد تكون الغاية مثلا تقديم خدمة ما كالنقل، أو تصميم وبناء الطائرات، إقامة الجسور، أو توفير منافذ للبيع بالتجزئة وبشكل واضح، لأنها تعتبر المرشد العام لفاعليتها، وهذا الأمر بالغ الأهمية لبقائها، ومقياس لنجاحها.

17 † وضع الإستراتيجيات:

الإستراتيجية عبارة عن خطة عامة تسعى المنظمة من خلالها الوصول أو تحقيق غايتها أو رسالتها، وبالتالي فهي برنامج عمل عام، على أساسه توضع الأهداف، والسياسات، والإجراءات، وتحديد متطلبات التنفيذ من الموارد، والإستراتيجيات تأخذ أشكالا مختلفة، فقد يقرر المخططون مثلا تنفيذ برنامج هجومي لامتلاك المشروعات المكمل، أو تضيق نطاق نشاط المنظمة نسبيا في خط منتجات واحد، مع تطور منافذ التوزيع بالتجزئة الخاصة بها، بدلا من البيع عن طريق موزعين آخرين وفيما يلي شكل يوضح بعض الإستراتيجيات من أجل تحقيق غاية أو رسالة المنظمة العامة ، وبوجه عام يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الإستراتيجيات منفعة ومصلحة المجتمع، انطلاقا من أخلاقيا الإدارة ومسؤوليتها الاجتماعية ودستورها الأخلاقي كما أشرنا إلى ذلك سابقا.

17 2 وضع الأهداف:

يتم تحديد ووضع الأهداف في ضوء الإستراتيجيات المحددة في المنظمة، لتحقيق الأهداف إنما يعني تحقيقاً للإستراتيجيات الموضوعية، وعليه يمكن القول أن الأهداف ما هي إلا امتداد للإستراتيجيات، وهي أكثر تخصيصاً وتفصيلاً منها، فعلى سبيل المثال نفرض أن الإدارة العليا في منشأة ما وضعت إستراتيجية محددة من أجل زيادة أرباحها خلال السنوات الخمس القادمة، هنا تأتي عملية وضع الأهداف لتحديد تحديداً دقيقاً نسبياً مبلغ الأرباح السنوي الذي سوف يتم تحقيقه والأرباح بواسطتها. انطلاقاً من تعريف الهدف الذي يفيد بأنه الغاية أو النهى المراد تحقيقها من خلال عمل تنفيذي فعال للتخطيط الموضوع، القول عن تحديد الأهداف في المنشأة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة، إنما يتم على شكل سلسلة مترابطة مع بعضها البعض، بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهداف في ضوء أهداف المستوى يسبقه، وبالتالي هذا يعني أن أهدافه نابعة وتعمل على تحقيق أهداف المستوى الأعلى منه، وتعتبر هذه السلسلة للأهداف (النهيات) مطلباً أساسياً في وضع وتنفيذ الخطة بنجاح، وفي هذا المجال يلعب التنسيق دوراً بارزاً وهاماً في إيجاد التوافق بين سلسلة الأهداف هذه، فهو الذي يحدد أهمية كل هدف وألويته (فقد يستبعد أحدها لمصلحة أهداف أخرى أو هدف آخر أكثر أهمية)، وهو الذي يخلصها من التضارب والتباعد، ويحقق بينها التكامل والترابط والتوافق، ويجعلها على شكل سلسلة منسجمة متناغمة ومترابطة، وبوجه عام تسعى منظمات الأعمال جميعها إلى تحقيق أعلى ربح ممكن، وهذا ما يسميه الاقتصاديون بتعظيم الربح **PROFIT MAXIMIZATION** أي أن المنظمة عمل على تحقيق أقصى ما يمكن من ربح، تسليماً بأن الهدف الأول من مواجهة نظر المستثمر في منظمة الأعمال هو الربح، لكن في الواقع لعملي نجد أن منظمات الأعمال لا تبحث عن تحقيق ربح مرضي بدلاً من تعظيم الربح، وذلك بسبب:

أ. قيود البيئة حدود على إمكانيات تحقيق التعظيم.

ب. المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة، التي تفرض على المنظمة أهدافا

أخرى مثل: توفير المعاملة الإنسانية للعاملين، الوفاء بمطلب الحكومة، تصنيع

منتج عالي الجودة، مراعاة خدمة مصالح المجتمع.

وفي الختام لا بد لنا من الإشارة إلى مسألة مهمة في مجال تقرير الأهداف ألا وهي عنصر

الزمن **the time factor**، فالأهداف توضع لفترات مختلفة في مداها الزمني، ففي أغلب

المنظمات يعتبر هدف السنة الواحدة قصير المدى، ويعتبر الهدف من السنة إلى خمس سنوات

هدفاً متوسط المدى، ويعتبر الخمس سنوات وما بعدها هدفاً طويل المدى، ومع ذلك يوجد الكثير

من الاستثناءات حيث يتوقف تحديد المدة على طبيعة الأعمال، والقدرة على التنبؤ بالظروف

المحيطة، فقد تعتبر فترة العام الواحد أو العامين فترة طويلة المدى في منظمات الأعمال

السريعة التغيير مثل مشروعات تصميم وصناعة الملابس ذات الذوق المتغير، وعلى العكس من

ذلك فإنه يتم إنجاز الأهداف الطويلة الأجل لمشروع نمو الأشجار في أكثر من خمسين عاماً،

وكقاعدة فإنه كلما امتدت الأهداف على مدى الزمن في المستقبل، صعب التنبؤ بالظروف

المحيطة، ونتيجة لذلك تزيد صعوبة جعل مثل هذه الأهداف طويلة المدى واقعية و متماسكة

ومحددة، ولهذا السبب يقل عدد المنظمات، التي تضع أهدافاً أبعد من خمس سنوات.

3 17 التنبؤ: (عمر وصفي عقيلي، 2007، ص180)

هو عمل ملازم وتوأم للتخطيط، فوضع الإستراتيجيات، والأهداف، والفروض،

والمقدمات، التي يبني عليها التخطيط والخطة جميعاً تقوم على أساس نتائج التنبؤ السليم،

فالتخطيط الفعال يقوم أساساً على عملية التنبؤ التي توفر له المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية

والخارجية ولما سيحدث فيها من تغيرات، فالتخطيط الذي يقوم على معلومات غير كافية وتنبؤ

غير سليمة، سيكون ضرره أكثر من فائدته، وبشكل عام يتضمن مثل هذا التنبؤ التالية:مدى وفرة الأموال، والمواد الخام، العادات والقيم وأثرها في سلوك المستهلك، أنواق المستهلكين، وتصرفات المنافسين، وطبيعة الأسواق والتغيرات التكنولوجية، التضخم، والمستقبل الاقتصادي، هذه العوامل كلها لها تأثير في نجاح المنظمة في عملها وتحقيق أهدافها.

وتتركز الفائدة الرئيسية للتنبؤ، في أنه يخفف من الغموض وعدم وضوح الرؤية للمستقبل، وبالتالي فهو يخفف أو يقلل من حدة المخاطر والمفاجآت التي تواجهها المنظمة في المستقبل عند تنفيذها لخطتها، لهذا السبب نجد أن المنظمات الكبيرة توظف خدمات الاقتصاديين وغيرهم من الخبراء الفنيين مثل علماء النفس والسلوك والمتخصصين في الاتجاهات السكانية، والشؤون الخارجية، لتحسين عملية التنبؤ، وتعتمد عملية التنبؤ على مصادر متعددة في جمع المعلومات المطلوبة مثل: الوثائق الحكومية، والمطبوعات التجارية، ومجلات البحث العلمي المكتبي، بالإضافة إلى آراء الخبراء، واستطاعت الرأي، للحصول على وجهات النظر فيما يتعلق باتجاهات المستقبل، وتساعد النماذج الرياضية المتعددة في عملية التنبؤ بالاتجاهات الاقتصادية

وغيرها من الاتجاهات، فيوضح تحليل السلاسل الزمنية **TIME SERIES ANALYSIS** التفاعل بين اتجاهات النمو طويل الأجل، وتقلبات الأعمال الدورية والتقلبات الموسمية الماضية، ويستطيع المديرون عن طريق معرفتهم بهذا، أن هذا يقوموا بأعداد توقعات عن مستقبل، وتستخدم أساليب أخرى كمعامل الارتباط، والمحاكاة، والبرمجة الخطية في عملية التنبؤ، التي يمكن أن نستدم جميعها الحاسبات الآليات، كما أن استخدام أساليب الاستنتاج القائمة على خبرة في الماضي للتنبؤ لما سيحدث في المستقبل **EXTRAPOLTION** مفيدة أيضا في هذا

المجال، والشكل التالي يوضح ذلك وبوجه عام يمكن القول أن تنبؤ يمكن أن يكون فعالا إذا اعتمد على الأدوات الكمية، والخبرة الشخصية، والتجارب الماضية لدى المخططين، وتوفير

معلومات كافية عن الماضي والحاضر، حيث تستقى هذه المعلومات من البيئة الخارجية التي يمكن الحصول منها على بيانات اقتصادية واجتماعية... الخ، هذا الأمر يزيد من فاعلية التنبؤ، ويزيد من استخدامه كأداة تخطيطية، وبالرغم من ذلك فما زال هناك الكثير من الشك حول مدى قيمته، وذلك بسبب عدم دقة بعض التنبؤات، مثل تنبؤات الأحوال الجوية التي تعتمد إلى حد بعيد على الاحتمالات التي لا يمكن حسابها كمياً، ونود الإشارة هنا إلى انه يمكن أن تكون نتائج عدم نجاح التنبؤ في مجالات الأعمال كارثة وليس مجرد حدوث شيء غير مستحب أو غير مريح، وبوجه عام يمكن القول أن التنبؤ أفضل كثيراً من عدم التنبؤ الذي تكون القرارات في ظله محاطة بغمامة مشوشة غير واضحة من الآمال والتطلعات القائمة على الحدس والتخمين لمتخذي القرارات داخل المنظمة.

نلخص مما تقدم أن التخطيط لا يمكنه العمل بشكل صحيح إلا بواسطة التنبؤ، الذي يسعى إلى تلمس أحوال المستقبل فيما يخص المتغيرات المؤثرة في نشاط المنظمة، على أساس من التفكير والتحليل المنطقي، وفي سبيل ذلك لابد من إتباع الخطوات التالية بشكل مجموعها عملية التنبؤ:

- ✓ الاطلاع على الأهداف المطلوبة انجازها.
- ✓ تحديد المتغيرات المراد التنبؤ بها والتي تؤثر في تحقيق الهدف.
- ✓ تحديد فترة التنبؤ أن المدة الزمنية التي سيغطيها التنبؤ.
- ✓ اختيار أسلوب المناسب.
- ✓ جمع المعلومات والبيانات.
- ✓ تحليل وتفسير النتائج.
- ✓ وضع التنبؤات والتقديرات والتفسير في ضوء نتائج التحليل.

✓ تحديد أبعاد الرؤية المستقبلية التي في ضوءها ستوضع الخطة.

كلمة أخيرة نود قواها في هذا المقام، هي أن التنبؤ في الواقع وإن وضعناه في مرحلة

الرابعة من حيث الترتيب مراحل التخطيط، إلا أنه من الناحية العلمية يتخلل معظم مراحل

التخطيط السابقة وللاحقة، فهي جميعا أو بأخر تعتمد على التنبؤ.

17 4 المقدمات (الفروض) التخطيطية (عمر وصفي عقيلي، 2007، ص-ص 185-

:189)

المقدمة التخطيطية هي الفروض أو الاحتمال الذي على أساسه يوضع التخطيط، حيث في

ضوء النتائج التي تستقي من الفرضيات بالاستعانة بالتنبؤ، يقوم التخطيط وتوضع الخطة التي

يرتكز عليها التصرفات والأعمال، فالمقدمات التخطيطية تلعب دورا هام في مجال التخطيط

ووضع الخطة بشكل فعال، وفيما يلي عدد من المقدمات التخطيطية على سبيل المثال وليس

الحصر:

- طالما أن هناك رواج اقتصادي في الماضي، وما زال هذا الرواج حتى الوقت الحاضر، وطالما أن ظروف السياسات جيدة، فمن المتوقع ارتفاع الطلب على السلع في السوق.
- طالما أن هناك ارتفاع في الدخل في الماضي ومستمر حتى الحاضر، وبما أن عدد المواليد في ارتفاع مستمر في الماضي، فمن المتوقع زيادة الطلب على سلع الأطفال.

- زيادة الوعي الصحي لدى الأمهات، وقيام وزارة الصحة بمحلات توعية مع مراكز الاتحاد النسائي من أجل شرح مزايا وفوائد الإرضاع الطبيعي من الأم، من المتوقع انخفاض الطلب على حليب الأطفال الرضع المجفف. وفيما يخص عدد الفروض التي ينبغي تحديدها، فيمكن القول أنه لا يوجد عدد نمطي، فهذا الأمر يتوقف على طبيعة الظروف التي تعمل فيها المخططون من جهة، وعلى عدد الظواهر التي تؤثر في المنظمة خلال الفترة التي يخطط لها من جهة ثانية، تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تحديد كافة الفروض المؤثرة في التخطيط، ولكن يمكن تحديد أكبر عدد منه، أن تخطى الفروض غير المتفق عليها، بالمناقشة اللغافية.

17 5 الإجراءات والطرق:

الإجراءات هو خطة نمطية تفصيلية توضح كيف يتم تنفيذ العمل الواحد، فهو يحدد أن خط سيره (خطوات التنفيذ بشكل متسلسل)، ومن يقوم بتنفيذ كل خطوة من خطواته، ومتى، وكيف، وأين، وبالتالي نجد أن الإجراءات أكثر، تحديدا وتفصيلا للعمل من السياسات فيما يخص تنفيذ الأعمال في الإدارات الأعمال والأقسام، وهي عبارة عن قواعد إرشادية دقيقة ومفصلة للتصرف أو التنفيذ السليم للعمل، فالغاية من إجراء هو وضع أسلوب محددة ونمطي لتنفيذ العمل، حيث يتكرر في كل مرة يراد بها تنفيذه، من أجل الحصول على نتائج نمطية واحدة، لذلك يمكن القول أنه لا مجال للاجتهاد والمرونة عند التطبيق، فكل شيء محدد فيه بدقة وبشكل مفصل، ويستخدم الإجراء في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة كاستخراج جواز سفر أو رخصة قيادة سيارة مثلا، إذن الإجراء في ضوء ذلك ليس مرشدا للتفكير كما هو حال في السياسة،

والإجراء ليس محصوراً في إدارة واحدة بل يمكن أن يشمل تنفيذ إدارات متعددة، فالوفاء بطلبية بيع معينة على سبيل المثال قد يشمل إدارة المبيعات، والحسابات والإنتاج، والتخزين والشحن. والإجراءات وثيقة الصلة بطرق العمل، ويصعب في بعض الأحيان تمييزها عنها، فقد تحدد طريقة العمل بالضبط طبيعة وتسلسل ترتيب حركة الذراع واليد، كما قد تحدد نطاق الفترة الزمنية النمطية المسموح بها لأداء كل حركة وهذا جميعه يتشابه مع مضمون الإجراء، ويمكن القول أن استخدام تخطيط طرق الملاء ينتشر عند خطوط التجميع وغيرها من العمليات الصناعية، وليحقق الإجراء الغاية المرجوة منه يجب أن تتوفر فيه مجموعة من العوامل أهمها ما يلي:

- أن يكون واضحاً ومفهوماً.
- أن يكون بعيداً عن التعقيد.
- أن يكون نابعا من السياسة ومتماشيا معها في سبيل تحقيق الأهداف.
- أن يكون مسجلا ومكتوبا ومعلنا عنه ليحيط به من سيقوم بالتقيد به عند تنفيذ العمل.

17 6 القواعد (عمر وصفي عقيلي، 2007، ص190):

هي عبارة عن مرشد تفصيلي يتضمن ما يجب القيام به والامتناع عنه عند تنفيذ العمل وفق قاعدة النهي والأمر، والقواعد نوعان: الأول ويكون مرتباً بالسلوك، فيوضح السلوك الصحيح من السلوك غير الصحيح، فعبارة ممنوع التدخين مثلا هي قاعدة سلوكية يجب التقيد بها، والنوع الثاني يكون مرتباً بالسياسات والإجراءات فيبين ما يجب القيام به والامتناع عنه عند تنفيذها، إذن يمكن القول أن القواعد لا يمكن تجاؤها لا في السلوك ولا في أداء العمل،

والمرونة معدومة فيها، ويجب أن تكون واضحة ومفهومة ومعلنة على الجميع، وأن تقتزن بعقوبات تفرض بحق من يخالفها، لتكتسب الجدية والالتزام بها.

وعلى الرغم من أن الطاعة العمياء غير المرنة للالتزام بالقواعد المطلوبة، إلا أنها في النهاية تصبح مرضاً تنظيمياً، والذي يحدث أحياناً في بعض المنظمات أن تجري بعض الاستثناءات عند الضرورة وحسب المواقف والظروف، وفي هذه الحالة وعند تكرار الاستثناءات، يعني ذلك وجود ضرورة لإعادة النظر في القواعد من جديد لتتواءم مع الظروف الجديدة التي تطبق في ظلها.

يتضح مما تقدم أن القواعد عبارة عن ضابط تفصيلي لتنفيذ العمل داخل المنظمة، وتشكل مع السياسات والإجراءات دائرة متكاملة تضبط حسن سير وتنفيذ الخطة، ففي حين أن السياسات تتناول العموميات وتختص بالعمل الفكري واتخاذ القرارات، وتختص الإجراءات والطرق بأمور روتينية أكثر تفصيلاً، وهي أكثر عمومية من القواعد.

17 7 اختيار الخطة (عمر وصفي عقيلي، 2007، ص191):

من المرغوب فيه اختبار الخطة قبل تنفيذها على نطاق واسع (وإن كان ذلك ليس بالأمر السهل في كثير من الأحيان) شأنها في ذلك شأن اختيار فعالية برنامج تدريبي، أو حملة إعلانية، أو عملية إنتاجية قبل الارتباط الكامل بتنفيذها، وفي بعض الحالات التي يمكن فيها ترجمة كميًا ورياضياً، وقد يتم الاختبار عن طريق المحاكاة **simulation** من خلال نماذج للحياة الحقيقية، التي يمكن اختيارها كميًا بدلاً من اختيارها عن طريق الدراسة التجريبية المكلفة أو التطبيق على نطاق واسع.

وبعد الاختيار توضع الصيغة النهائية **final version of the plan** التي ينبغي أن تحتوي على النصوص التفصيلية للتنفيذ، وهنا يتوجب صدور قرار من الجهة صاحبة السلطة باعتمادها والموافقة عليها، تكتسب صفة الالتزام والمسؤولية، ويعرف الجميع المطلوب منه وما هو مسموح له.

17 8 إقرار الخطة والموافقة عليها:

تحتاج الخطط إلى اتخاذ قرار رسمي من الإدارة العليا أو الدوائر المختصة في المؤسسة أو مشروع لكي يتم إقرارها والموافقة عليها واعتمادها، وهذا الإجراء الرسمي يعد ضروريا للبدء في تنفيذ الخطة، وبدونه تبقى هذه الخطة على الورق، فالإقرار هو الدعم الرسمي المطلوب لتنفيذها، وبعد إقرارها من قبل الجهات الرسمية يمكن الإعلان عنها بوسائل الإعلام المناسبة.

17 9 متابعة وتقييم تنفيذ الخطة:

يقسم تقسيم الخطة في العادة إلى قسمين: الأول ويتم بشكل مرحلي وطوال فترة التنفيذ، حيث يتم التقييم أولا بأول من خلال عملية المتابعة المستمرة، إذ يساعد ذلك في اكتشاف الأخطاء والانحرافات ساعة حدوثها أو وقوعها، فيعمل سريعا على علاجها وتلافيها قبل أن يستفحل ضرره أو تأثير السلبي، أما الثاني فهو الذي يتم في نهاية تنفيذ الخطة، ويعتمد إلى حد كبير على نتائج التقييم المرحلي، وبموجبه يتم الحكم على النجاح أو الفشل في الأداء والإنجاز الكلي للمنظمة.

وبوجه عام يتم تقييم أية خطة بمدى فعاليتها في تحقيق رسالة المنظمة أهدافها، وهذا يستدعي وجود معايير محددة لمقارنة الإنجازات المحققة بها، ولا يوجد معايير نمطية تستخدم في تقييم جميع الخطط، إن المعايير تختلف من إلى أخرى.

18 - التخطيط الإستراتيجي:

18 † المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي

18 -1.1 (1) الإستراتيجية: ترجع كلمة الإستراتيجية (strategy) في عصرها الحديث

إلى كلمة (stategos) باللغة اليونانية وتعني فن عموم الحرب (the art of

arygemed) وانطلاقاً من الجذور العسكرية للإستراتيجية يعرف قاموس

(wessters newworddictionary) الإستراتيجية على أنها "علم تخطيط وتوجيه

العمليات الحربية" إذن يتمثل التخطيط أهم مكون في هذا التعريف للإستراتيجية.

(خليل مرسي، 1995، ص23)

يقول دركر drucger أن الإستراتيجية هي: "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا

تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار المواد. (اللوزي مرسي، 2000،

ص240)

ويعتبر richards أن الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي

رسالة المنظمة في المجتمع. (Richards M.D, 1986, P22)

ويقول جيلوك guilk أن الإستراتيجية هي: "خطة موحدة وشاملة ومنكاملة توضع

لضمان تحقيق أهداف التنظيم. (اللوزي مرسي، 2000، ص241)

ويعرفها أفراد تشارلز بأنها تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل

للشركة وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك

الأهداف. (خليل نبيل موسى، 1996، ص17)

وهي أيضا "مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي

اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر

التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة". (خطاب عايدة السيد، 2007، ص6)

وهذه التعاريف تركز على أهمية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف للخطط الموضوعية كما أن الإستراتيجيات خطط شاملة ومتكاملة توضع لتحقيق الأهداف وتقديمها.

وبعد استعراض مفهومي الإستراتيجي والتخطيط يمكن أن يعرف التخطيط الإستراتيجي **strategic planning** بأنه "العملية المنظمة التي من خلالها تنفق المؤسسة وتبني الالتزام وسط كل ذي علاقة تجاه الأولويات الأساسية التي تحقق رسالتها وتتعاوى مع البيئة المحيطة". (عاشور صابر، 2007، ص6)

وعرفه **القطامين** بأن "هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة". (القطامين أحمد عطا الله، 1996، ص92)

يسمى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجيهات لمستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزات على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، وتناول القضايا بشكل شموليين وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الإستراتيجي بالعديد من التعريفات، نورد منها أن "التخطيط الإستراتيجي عبارة عن الشكل المثالي للشركة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل، فهو إذن:

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.

- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.

- رؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلا.

- تخيل مجال الأعمال والأنشطة. (البقطين أحمد عطا الله، 1996، ص92)

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات، وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها" (البقطين أحمد عطا الله، 1996، ص92)

ويعرف كذلك بأنه "الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى أهداف المنشودة". (خطاب سلسلة محاضرات، 1998، ص4)

ويتربط مفهوم التخطيط الإستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجي **strategy**، وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها. (السلمي علي، 2000، ص120)

ويرى العرن (العرن رعد، 2002، ص299) أن التخطيط الإستراتيجي هو "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل".

وهناك من يعرفه بأنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات. (الحملوي محمد وآخرون، 1991، ص9)

وعرفه الفراء بأنه "خطة طويلة الأجل (3-5 سنوات) يحدد فيها رسالة المنظمة والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ

بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والمواد والإمكانات الحالية للمؤسسة".
(الفرا ماجد، 2005، ص5)

وقد اتفق في ربط مفهوم الإستراتيجي بعملية التخطيط الإستراتيجي، واعتبرها أولى مراحل التخطيط الإستراتيجي حيث عرفها "الطريقة التي شكلها المنظمة في تحقيق أهدافها" والإستراتيجية متعددة الإبعاد لأنها تشمل على التالي:

- 1 وسيلة تشكيل أهداف طويلة الأجل.
- 2 تبين النمط الذي ينتجه تدفق قرارات المنظمة.
- 3 تعريف مجال نشاط أو تناقص المنظمة.
- 4 استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من أنواع التخطيط الطويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الإستراتيجي يتحدى المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار، وتحديد مزايها النسبية وتقدير ما يرتبط من فرص و تهديدات، ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية من العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة. وهو العمليات المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة مستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها، وقياس نتائجها بالتوقعات عن طريق التغذية الراجعة.

ولكن الفرا وآخرون أضافوا بأنها عملية تتضمن مراجعة ظروف التسويق، وحاجات المستهلك والحالة التنافسية، والبيئة والاجتماعية والتكنولوجي.

18 2 أهمية التخطيط الإستراتيجي:

- للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة من أجل ديمومتها ونجاحها، ويمكن حصر هذه الأهمية في (سمر رجب عطا الله، 2005، ص37):
- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسات، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.
 - التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وذلك بدلا من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لما يجري من إحداث.
 - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
 - تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.
 - التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.
 - يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف ومن ثم استمرار والنجاح الدائم.
 - تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية ووضعها في موضع المبادلة للتعامل مع أي تغيرات بيئية غير متوقعة.

- التعرف على إمكانية المنظمة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها وتقويمها، وتحليل بيئة العمل الخارجية وتحديد ما بها من فرص يمكن استثمارها أو قيود وتهديدات يجب التعامل معها ومواجهتها بفاعلية. وضع إطار عام متكامل يحدد أدوار كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية في المنظمة ويوفر مقومات التنسيق والعمل المشترك فيما بينهم، ويوجه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى قيادات ومديري المنظمة، حيث يتحقق ذلك نتيجة مشاركتهم في التحليل وتشخيص الوضع القائم وفي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ومدى الالتزام بالتوجيهات الإستراتيجية والخطط والبرامج المعتمدة.

19 - تخطيط الموارد البشرية:

يعني تخطيط الموارد البشرية بشكل عام، بالتقدير الكمي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع العامة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الإستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها، وذلك على أسس المتغيرات المستقبلية المتوقعة، ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات. (النشار محمد، 1990، ص45)

بمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.

19 + تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية انه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العملائية والمحيطية التي تواجه عمل ونشاط جهاز المواد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوافرة. (بلوط حسن، 2002، ص123)

كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة العدد والمواصفات . (أديب إبراهيم، 2006، ص91)

كما يمكن تعريفه هو مح اولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة وهي الفترة التي يعطيها التخطيط وهي سنة في العادة وباختصار فان تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعية العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. (عبودي زيد منير، 2008، ص40)

19 2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

1 -تحقيق قدرة المنظمة في الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين فيها وتحقيق مبد أ الإنتاج الأكثر بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة داخل المنظمة.

2 -يعتبر السبيل الذي يتم من خلاله تعويض لوظائف الشاغرة بالموارد البشرية المناسبة.

3 -يعمل على توفير دراسات واضحة لتكاليف الموارد البشرية و أجورها كما انه يوضح حالات الترقيات والمسارات الوظيفية المتناسبة مع العاملين في المنظمة.

4 -يعتبر من الوسائل المهمة في الكشف عن مستوى العاملين مما يساعد في وضع الخطط التدريبية المناسبة لتطويرهم وتنمية مستوياتهم بما يخدم تقدم الإنتاج في المنظمة.

5 -يعتبر من الوسائل المهمة لحصول المنظمة على الموارد البشرية المرغوبة وضمن المواصفات المطلوبة وحاجة العمل لمستويات معينة منهم ويقدم التخطيط التهيئة الجيدة لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية، كما يوفر للمنظمة الأسس التي يعتمد عليها في اكتشاف العدد الفائض من العاملين وكذلك العمل على إكمال العجز إن وجد في عدد أو نوع العاملين.

6 -يوفر التخطيط المسبق للمنظمة آلية التعامل مع مختلف الأنظمة دون التعرض للمساءلة، وذلك بسبب حصول المنظمة من خلال التخطيط على القدرة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وغيرها سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

7 -يساعد المنظمة على مواجهة جميع المتغيرات في العمل، كما أنه يعمل على توفير آلية الترابط بين البرامج الأخرى في المنظمة مثل التدريب والتنمية الموارد البشرية وبين جميع مراحل عملية التوظيف، لذا يعتبر التخطيط من أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية.

19 3 مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

1 -عدم توفر الكفاءات البشرية في مجال التخطيط للموارد البشرية، أو وجودها بمهارة متواضعة وقليلة الخبرة مقارنة بحجم المنظمات وأعمالها وحاجاتها لوجود الخبرة العالية في هذا المجال.

2 - عدم توفر قواعد بيانات خاصة للموارد البشرية العاملة في المنظمات أو ضعف

مستوى التوثيق والتحديث لهذه البيانات إن وجدت، مما يؤثر على الثقة في

استخدامها كمراجع في عملية الاختبار.

3 - عدم حرص الإدارات العليا على الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية.

4 - قلة الاهتمام برعاية أصحاب المهارة والكفاءة من خلال تواضع الخطط التدريبية

والحوافز.

5 - عدم توفر ميزات مناسبة للاستعانة بالخبراء والمستشارين من خارج المنظمة

في حـ الة ضع ف أو ع دم

ت وف ر

الوع ي

التخطي ط ف ي

المنظم ة. (www.kenanonline.com)

20 - التخطيط المالي:

20 ± مفهوم التخطيط المالي:

يمثل التخطيط المالي الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي من حيث جوهره والذي يعد

أسلوباً جيداً لتوزيع المواد واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة

كما يسعى لاختيار الأهداف وتحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة.

يتضمن التخطيط المالي دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها كما يمتد لدراسة الادخار

باعتباره واحد حصاد التحويل والاستثمار.

كما يتضمن أيضا تقدير الاحتياجات من الأموال ومجالات استخدامها والحصول على هذه الأموال في الوقت المناسب.

ويمتد التخطيط المالي ليشمل أيضا مشكلة تخطيط استثمار الأموال واختيار المجالات التي يمكن أن الاستثمار بها والمفاضلة بينها وفق معايير معينة تركز معظمها على الربح المتوقع لاختيار البديل المناسب.

تعتبر عملية توزيع الأرباح في الشركات المساهمة من أهم القرارات التي تتخذ في مجال التخطيط المالي حيث يتطلب الأمر وجود سياسة مدروسة من أجل ذلك.

20 2 أهمية التخطيط المالي:

- ✓ التخطيط المالي يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق.
- ✓ يتيح أيضا فرصة التعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك.
- ✓ يسمح للمدير المالي بالتفكير في البدائل الممكنة للتمويل واختيار انسبها.
- ✓ للتخطيط المالي أهمية كبيرة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقيتها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقته.

لقد أثبتت التجربة في المؤسسات الاقتصادية أن عدم إتباع التخطيط يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات ولقد ازدادت أهمية التخطيط المالي نتيجة توسع المؤسسات وتعقد أعمالها. (أحمد الكردي، 2009، ص87)

III. الأدب النظري المتعلق بالمسير والمنشآت الرياضية

مفهوم التسيير.

من هو المسير.

وظائف المسير.

صفات المسير الناجح.

المستوى الإداري الذي يشغله المسير.

مستويات المسيرين.

جهاز التسيير.

المنشآت الرياضية في العصر القديم.

المنشآت الرياضية في العصر الحديث.

مفهوم المنشأة الرياضية.

إدارة المنشأة الرياضية.

خصائص المنشآت الرياضية.

أسس تخطيط المنشآت الرياضية.

الإمكانات.

أنواع الملاعب.

مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية.

1 مفهوم التسيير:

هناك جملة من التعريف مفهوم التسيير كما يلي:

التعريف الأول: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط والتنظيم الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف والتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. (إبراهيم عبد العزيز شيما، 1993، ص7)

التعريف الثاني: إدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة تسمح لهذه الإدارة وإنجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن ونادرة تشغلها ولتنفيذها.

التعريف الثالث: مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارات التفكير بمنطق التنظيم.

التعريف الرابع: هو مسايرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تتعرض لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانظام والتوافق. (بوقلجة غياث، 1999، ص7)

إذن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما بعملية التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة كما يفي بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلفة بالخطة.

2 من هو المسير:

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو المخطط المنشط المراقب وهو المنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه فإنه يعتبر مسؤولاً عن أعمال الآخرين ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لأخذ القرارات وإلا فإن صفته كمسير ويتحول عملياً إلى منفذ وحسب.

3 وظائف المسير:

من أن يحقق المسير فعليته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الوظائف الموكلة إليه. المهارات الإدارية للمدير يجب أن توجه وإلا فإنها تصبح عشوائية ولا تؤدي أي دور. (عصام بدوي، 2001، ص 23)

استطاع "هوف" الخبير الألماني في الإدارة تحديد هذه المهارات سنة 1907 وذلك باعتبارها المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير حيث شكلت هذه الوظائف مربعا كل زاوية تشكل وظيفة معينة وهذه الوظائف هي كالتالي:

- التخطيط واتخاذ القرار.

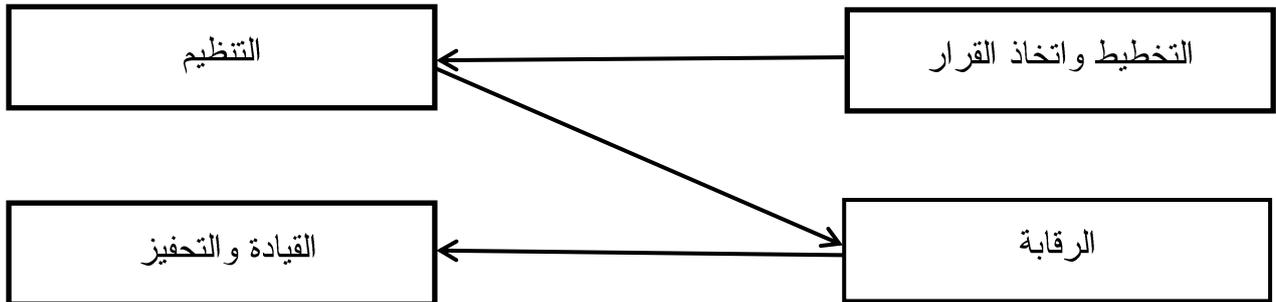
- التنظيم.

- القيادة والتحفيز.

- الرقابة.

ونوضح هذه الوظائف في الشكل التالي:

شكل رقم (04) وظائف المسير



3 1 التخطيط واتخاذ القرار:

في المنظمة عمل ذهني موضوعه التدريبات التي فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يوجه بها ظروف مستقبله لتحقيق أهدافه إذن فهو عمل تحكيمي يهدف إلى تطويع

المستقبل المجهود إلى إرادة المدير قدر المستطاع أما عن عملية اتخاذ القرار فهناك اتجاه متزايد أصلاها عن وظيفة التخطيط واعتبارها وظيفة مستقلة.

3 2 التنظيم:

من خلال القيادة يستطيع تحقيق التعاون بين الأفراد وبلوغ وفهم سلوك الأفراد والاتصال المستمر معهم يسهل على المسير إثارة وتحفيزهم على تحسين الأداء.

3 3 الرقابة:

إن وظيفة الرقابة تعني توجيه المنظمة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي والخطط ويتطلب ذلك تحديد الأبعاد وتشخيص مميزاتاها ومن تم إجراء التعديلات في المخطط أو الأداء الفعلي أو كلاهما معا.

4 صفقات المسير الناجح:

إن صفقات المسير الناجح هي خليط للصفات الجسمية الطبيعية والأخلاق المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص بسهولة اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف. (محمد رفيق الطيب ، 1995، ص32)

وكلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية كلما كان اقرب إلى المثل الأعلى، وهذا الأخير هو من النادر لأنه بجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد:

4 1 القدرات العقلية والإبداعية:

من أهم الخصوصيات التي يقيم بها المسير الحديث أنه يحسن الإدراك والذكاء والفظنة الإشراف، الفكر الإشرافي وكذا قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي وكذا هدوئه مما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في طرق المنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين وبنجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير التفاهم أو عن طريق بث الرعب والخوف

في نفوسهم وهناك من له طباع حادة وعصبي.. الخ وعموما يمكن ذكر ثلاثة أنواع من القدرات الهامة. (بوقلجة غياث، 2002، ص 23)

4 2 القدرة الاستدلالية:

المسير هو الرجل الذي تتبأ بالمستقبل والحاضر بتفكير استدلالي ويحاول حل المشاكل عن طريق الوصول إلى جذر المشكلة تم البحث عن حلها بأفضل الطرق وبالتالي بناء المستقبل:

4 3 المرونة العقلية:

هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة.

4 4 الحساسية للمشكلات:

نظرة المسير الذي يمكن من أن يبرز عدة مشكلات في حين لا يرى غيره لأية مشكلة.

4 5 المهارات الاجتماعية:

- تأكيد الذات: حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وإن اختلفت مع الغير والإفصاح عن انتقاداته للغير وتقديراته وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية.
- القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين: تعتبر الميزة من أهم ما يجب أن تتوفر في القائد ليصبح فعالا فعليه أن يقيم أكبر قدر ممكن من العلاقات مع الآخرين (الرئيس، المرؤوسين، الزملاء... إلخ) وعليه كذلك إنهاؤها في الوقت المناسب حين تصبح عبء عليه.
- القدرة على الاقتناع: يعتبر المسير الوسيط بين القيادات العليا أو المنظمة وبين العاملين فالمسير يسخر كلما يملك من طاقات وجهود لتحقيق الصالح العام لمنظمة وذلك من خلال تحقيق أهداف، كما يجب عليه إقناع مرؤوسيه بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم.

6 4 السمات المزاجية: (محمد رفيق الطيب، 1995، ص98)

- **الاتزان الانفعالي:** يقول روبرت أنجر سول: ((إن الغضب ريح تهب وتطفئ مصباح العقل))، انطلاقاً من هذا نقول أنه يجب على المسير التروي والتحكم في انفعالات ليتمكن من الوصول إلى القرارات الصحيحة والصائبة ويقول الإمام أبو إسحاق الشيرازي: ((أولى الناس بالملك أشدهم على هواه)) ففي ميدان التسيير نرى أولى الناس بالتسيير أكثرهم تحكماً في انفعالاته ويمكن تعريف الاتزان الانفعالي بأنه: (قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المعالجة في الاستجابة للموقف الانفعالية).
- **تحمل المشقة:** يتعرض الإنسان خلال فترة حياته مجموعة من المتاعب والمشاكل، ليس ما يوجهه الشخص في حد ذاته وإنما كيفية المعالجة وطريقة الاستجابة وبالتالي يجب أن تتوفر لدى المسير القدرة على مواجهة التحديات مهما كانت الخسائر.
- **المثابرة:** المثابرة هي قدرة على أداء مهامه رغم ما يواجهه من صعوبات ولو استمرت فترة طويلة مع المحافظة على مبادئه وأفكاره للوصول في النهاية إلى مبتغاه.

5 المستوى الإداري الذي يشغله المسير:

معظم المنظمات لها أشكال هرمية ونجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم وذلك من المستوى الأول أو القمة أين يوجد شخص واحد إلا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص وهذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير تكون له مجموعة من المساعدين ومعاونين وهكذا إلى أن تصل إلى العمال أما المستويات الإدارية فهي تضم المستويات الثلاثة للإدارة ماعدا العمال. (عمرو سعيد وآخرون، 1991، ص124)

هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقة مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها.

وتنقسم المستويات إلى ما يلي:

1 5 مستوى الإدارة العليا:

تحتل قمة الهرم التنظيمي، حيث يقوم المسيرون باتخاذ القرارات الهامة وتسيطر على السياسة الرئيسية ومهامهم تتمثل في معالجة المشاكل وتخصص كذلك بوضع ثم تطوير ومراجعة الخطط الطويلة الأجل وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية.

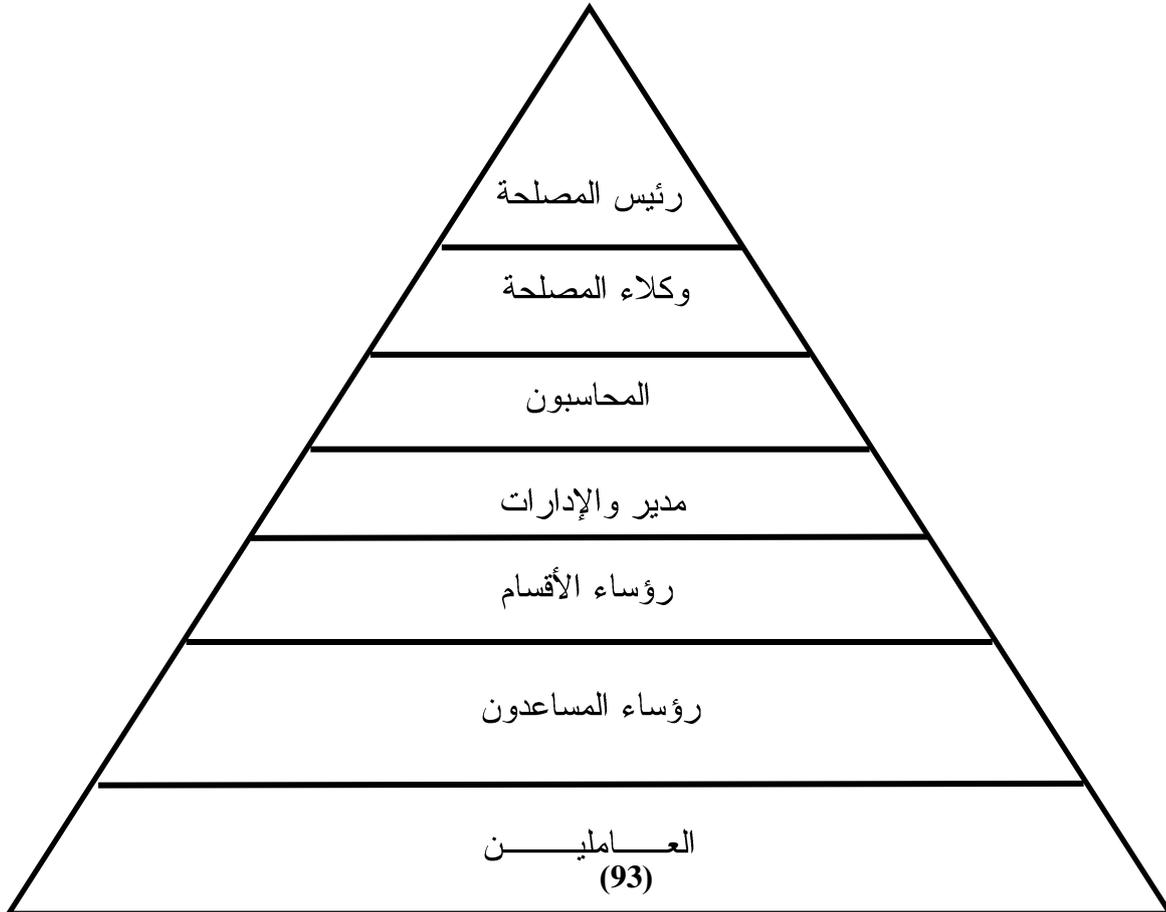
2 5 مستوى الإدارة الوسطى:

تتكون هذه الإدارة من مسيرين وسطاء بين الإدارة العليا والإشرافية المسؤولة عن أداء وظائف الإدارة الرئيسية والمساعدة وتخض هذه الإدارة بإعداد الخطط المتوسطة الأجل انطلاقاً من الخطط الطويلة الأجل وتحليل أداء المدراء في المستوى الأدنى لغرض تقسيم قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام.

3 5 مستوى الإدارة الإشرافية:

وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الدنيا من تقسيمات المؤسسة انطلاقاً من وظيفة المدير ومساعديه وصولاً إلى أدنى مستوى مثل: رئيس العمال وتخص الإدارة الخطط التشغيلية المفصلة اعتماداً على الخطط المتوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفية الاتصالات المباشرة بينهم.

الشكل رقم (05): الشكل الهرمي للتنظيم



6 مستويات المسيرين:

يمكن بهذا الصدد التميز بين ثلاث من المستويات: (محمد رفيق الطيب، 1995، ص19)

6 1 المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية.

ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر إلى خبرتهم ومهارتهم التقنية، حيث يتفون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهمتهم فتتمثل في تأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب حيث الكم، الكيف والتوقيت وهو يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

6 2 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعدين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، التأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات وإجراء اتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروحات والإيضاحات. (حسن شلتوت معوض، 1974، ص195-203)

6 3 الإدارة العليا:

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

7 جهاز التسيير:

7 1 جهاز التسيير (المدير العام - المسير):

لقد تأثر قانون المؤسسات العمومية لدى تنظيمه لجهاز التسيير بالقانون التجاري حيث اعتمد على التقنيات والمفاهيم السائدة في الشركات التجارية الخاصة وتلجأ هذه الأخيرة في إطار تنظيمها لأجهزة تسييرها في مختلف الأنظمة إلى العديد من القوالب والصيغ التنظيمية مثل:

أولاً: الرئيس المدير العام: في حالة تولي رئيس مجلس الإدارة بالشركة أو المؤسسة لمهام المديرية العامة بها.

ثانياً: المدير العام: وقد يكتفي الرئيس بالأشراف الأعلى ويعتمد إلى اقتراح شخص آخر على مجلس الإدارة من أجل تعيينه كمدير عام بجانب رئيس الإدارة ليشرف على التسيير اليومي.

ثالثاً: العضو المندوب: ويلجأ إلى تعيينه في حالة الحصول مانع مؤقت أو دائم للرئيس.

رابعاً: المدير الفني (التقني): ويتم تعيينه عادة من خارج المساهمين نظراً لخبرته ويرتبط مع الشركة يعقد عمل.

خامساً: كما تلجأ المؤسسات الكبرى إلى تشكيل لجان دراسات الاختصاص والخبرة لمعالجة المشاكل الفنية.

سادساً: المسير أو المسيرون: وهو جهاز في المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة.

7 2 الصلاحيات: (إيهاب صبيح محمد زريق، 2001، ص203)

يمكن التمييز بين وضعيتين:

أ - عند إشراف رئيس مجلس الإدارة على المديرية العامة، فإنه يبقى متمتعاً
بالصلاحيات الواسعة المخولة له عادة في المؤسسات التجارية عموماً حيث يتولى:
○ التصرف باسم المؤسسة في كل الظروف مع مراعاة السلطات التي يخولها
القانون صراحة لجمعيات المساهمين. (إبراهيم عبد العزيز شيما ، 1993 ،
ص44)

ب أما في حالة وجود مدير عام للمؤسسة بجانب رئيس مجلس الإدارة فالمادة 16
(الفقرة الثانية) من ق 82-04 أناطت به القيام بالسلطات الآتية:
✓ إبرام جميع العقود والصفقات وتقديم كل الصكوك البريدية والمؤسسات البنك
والقرض وكل الحسابات الجارية والتسبيقات أو حسابات الإيداع ضمن الشروط
القانونية الجاري بها العمل.
✓ توقيع كل السندات السفتجات والصكوك وغيرها من الأوراق المالية.
✓ قبض كل المبالغ المستحقة للمؤسسات العمومية الاقتصادية والقيام بكل سحب
لمبالغ الكفالة.
✓ رفع الدعوى أمام القضاء وممارسة السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة
العمومية.

8 - المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة الرياضة إلى الإغريق حيث أنهم أول من أهتم بإقامة دورات
رياضية.

والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذ عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة
رياضية في مدينة أولمبيا استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين
الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من
الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب الأعداد الوفيرة من المتفوجين الذين حرصوا على متابعة
المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ أستاد Stadam
وكان يطلق في البداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ أستاد

على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية: (إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، 2004، ص105)

8 1 المنشآت الرياضية الإسلامية:

تميز العرب عبر تاريخهم الطويل بأجسامهم ومارسوا الرياضة فاكتملت قوتهم وتعودوا على النزال والعراك والمسابقة بالأقدام والخيول حتى قويت عضلاتهم وشكمتهم وعودتهم على الجد والمثابرة، كما اعتنوا عناية خاصة بأدوات القتال كالسيوف والخناجر والرماح والسهام وإقتنو الأصيل من الخيول.

فكل الدلائل تشير إلى اعتبار الرياضة الإسلامية نظام اجتماعي موحد ومعتدل له أسنذة قوية من القرآن والسنة وسيرة الصحابة والتابعين والعلماء. (أحمد إبراهيم أبو حسن ، 1995، ص77)

8 2 ملعب البنتاثون:

رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حالياً ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو الوثب العالي، قذف القرص ... وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات كما كان يخصص هذا الملعب أيضاً لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

8 3 البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة. (إبراهيم عبد العزيز شيما، 1993، ص59)

8 4 الليونيديون:

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

5 8 الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما ولكنه توفي قبل بنائهم واستكمل الإمبراطور تيتس بناءه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أساء بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

9 المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

تظهر أهمية الرياضة، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتجات القومية و المدن الرياضية ومشتمات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيما يلي:

9 1 الملعب:

يشمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار و أماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن. (إبراهيم عبد العزيز شيما، 1993، ص129)

2 9 الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

3 9 الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم الهوكي كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب. (إبراهيم عبد العزيز شح، 1993، ص123)

4 9 حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21x50) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 305 متر بعمق 2,10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل أبعاده عن (12x15) متر بعمق 3,5 من جميع الجوانب إلى المنتصف بعمق 5,25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25x12,5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات السباحة تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

5 9 مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب والشرائط الموسيقي والفيديو وكافيتيريا ومطعم للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

6 9 الخدمات المركزية:

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

10 مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر الرياضة العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور فهي تتحكم في مستقبل الرياضي كله تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي القيام بأي مسعى وتوسيع الممارسات الرياضية. (إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، 2004، ص88)

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي تعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية والتنفسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع للسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لاسيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنياً ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية والمنشآت الرياضية هي منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسات الرياضية والبدنية التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء الرياضية والبدنية. (إبراهيم عبد العزيز شح، 1983، ص 44)

11 -إدارة المنشأة الرياضية:

11 † الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

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

- 1 - احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين كما يجب أو توضع متطلبات الإتحاد الدولي في الاعتبار. (إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، 2004، ص56)
- 2 يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يضمن المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- 3 على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخطو جيداً لكيفية إدارته وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات النفايات ويضع في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- 4 يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والعاملين إلى المنشأة الرياضي. (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص67)

11 † الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- 1 يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر ولكنه سوف يوفر كثيراً في المستقبل.
- 2 -الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيراً على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- 3 يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

4 إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد الاتحادات الدولية.

11 3 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية: (ابراهيم محمود عبد

المقصود وآخرون، 2004، ص99)

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

○ عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

○ تكاليف الانتفاع، وصيانة والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.

○ عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

2 ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب

الاستخدامات الرياضية والاجتماعية، مكتبة الخ)

3 - يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون

استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه متاحة.

4 يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها

استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

5 تكاليف المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد مع

المحافظة على كفاءة العمل، والأداء والأجهزة.

6 ضرورة وضع الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به

ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

7 وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية

والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز

للسياسات.

8 وضع خطة مادية لمواد الإحلال والتحديد.

12 خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضة لابد أن تتوفر على العنصرين التاليين: (إبراهيم عبد العزيز شيما ، 1993، ص 34)

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

13 -أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من اجل الاستغلال الأمثل واهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحساب والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2004، ص 89)

13 1 اختيار الموقع وإمكانية الوصول:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشآت الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب.
من خلال هذه النظرة لاختيار انسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

➤ يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقع إضافتها.

- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة سواء لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والحكام والجماهير ورجال الإعلام وغيرهم.

13 2 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- يجب أن تكون جميع الملاعب مفتوحة سواء ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة حتى يسهل صيانة أرضياتها والتحكم في إدارتها.
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها.

13 3 عزل العوامل غير المرغوب فيها:

- لا بد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين عن أرضيات الملاعب حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب.
- يراعي تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام وتكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.

13 4 عوامل السلامة والأمن للملاعب:

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة، حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات.
- يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب خاصة في الأماكن التي يشغلها. (إبراهيم عبد العزيز شحج، 1983، ص69)

13 5 الصحة العامة:

- يجب أن يناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية.
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى كانت بسيطة لكي لا يتعرض اللاعبون للأضرار.

13 6 نواحي الإشراف:

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك بفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة.

13 7 الاستغلال الأمثل:

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية، حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخدمات والبحث عن جود أنواع الأرضيات حتى تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح.

13 8 الناحية الجمالية:

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة.

13 9 الناحية الاقتصادية:

يجب أن يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة للتنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع.

13 10 توقع التوسع مستقبلا:

بعد مراعاة أو وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والبنى الرياضية يتبقى علينا مراعاة هذا العنصر الهام لذلك يجب مراعاة عمليات التطوير المستمرة في التكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة.

13 11 الصيانة:

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة فالتخطيط السليم لصيانة المنشأة ومرافقها يمكن من استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل الذي أنشئت عليه هذه المنشأة وقد تكون الصيانة (يومية أسبوعية شهرية سنوية).

14 -الإمكانات:

هي كل ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقويم لتحقيق تلك الأهداف. (حسن أحمد الشافعي، إبراهيم المقصود، 2003، ص 88)

14 1 أهمية الإمكانات في التربية الرياضية:

لاشك أن توفير الإمكانات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من اثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضة حيث يؤثر الإمكانات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانات في هذا المجال على النحو التالي: (حسن أحمد الشافعي، إبراهيم المقصود، 2003، 67)

○ توافر الإمكانات بعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أبنية وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانيات.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها على مستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير للمشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن التدريب وتساذه للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن توافر الإمكانيات يوفر الجهد لكل من الملاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن المدارس أو ما غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارة أو الخطية.

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

14 2 مبادئ الإمكانيات الرياضية:

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

15 -أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف ولكن لا ينبغي هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي (إبراهيم عبد العزيز شح، 1983، ص34):

1-15 من حيث الأهداف:

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

2 15 من حيث الشكل الهندسي:

ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب تنافسية.

3 15 من حيث الشكل العام:

الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

4 15 من حيث اللعبة:

ملاعب المنازل - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

15 5 من حيث القانونية:

ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

15 6 من حيث التبعية:

ملاعب حكومية (مدارس وكليات ومراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة مثل نوادي الشركات.

15 7 من حيث الأرضية:

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

16 مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة الرياضة يمكن إجمالها فيما يلي: (حسن أحمد الشافعي، إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص123)

16 1 الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكنا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحقيقها:

16 2 اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

16 3 زيادة حماس العاملين بالنشأة:

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

16 4 الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا لإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

16 5 تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

16 6 زيادة أعداد الممارسين: (حسن أحمد الشافعي، إبراهيم عبد المقصود ، 2003، ص124، 125)

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

16 7 استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع من خلال دراسة

الإمكانات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد المجتمع بما يحق أقصى إشباع للمواطنين.

16 8 تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد. (حسن أحمد الشافعي، إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص124، 125)

IV. الدراسات المرتبطة

الدراسات المرتبطة العربية.

الدراسات المرتبطة الأجنبية.

التعليق على الدراسات المرتبطة.

1 الدراسات المرتبطة بالعربية:

1 دراسة عمري سامي : أجرى عمري سامي (2007) دراسته بعنوان فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة- هدفت هذه الرسالة إلى: محاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية، وقد استخدم المنهج الوصفي بالأسلوب دراسة حالة لملائمته لأهداف وطبيعة الدراسة، وقد استخدم عينة تمثلت في 28 إداري من شركة الفوسفات، وتمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 5 مجالات موزعة على 30 فقرة وقد أسفرت نتائج الدراسة على أن: عملية إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة بعيدة كل البعد عن تضمين قضايا المورد البشري في توجهاتها الإستراتيجية، لا تتوفر لدى الشركة مناجم الفوسفات البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية، سواءً على مستوى المركب المنجمي أو المنشآت الميدانية، تفتقر الشركة إلى المعلومات والبيانات اللازمة التي تفيد في بناء تقديرات عن العمالة المتوفرة في المستقبل.

2 دراسة زعباط عز الدين: أجرى زعباط عز الدين (2005) دراسته بعنوان "تخطيط الموارد

البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل" هدفت هذه الدراسة تبين تخطيط الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسة الاقتصادية وخاصة في ظل التخطيط

الاستراتيجي، وقد استخدم المنهج الوصفي بالأسلوب دراسة حالة لملائمته لأهداف وطبيعة الدراسة وقد استخدم عينة تمثلت في 28 إداري من الشركة الإفريقية للزجاج ، وتمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 3 مجالات موزعة على 21 فقرة وقد أسفرت نتائج الدراسة على أن: الوصول إلى وضع مخططات تعتبر كإطار موجه ومنفذ ، عند إعداد هذه الأهداف أو تنفيذها، تخطيط الموارد البشرية يسمح للمؤسسة باستخدام الموارد البشرية أساس التنافسية مما يعطيها بعداً استراتيجياً في القيادة ، إن نظام تخطيط الموارد البشرية يعتبر جزءاً مكملاً للتخطيط الاقتصادي، إن تخطيط الموارد البشرية هو إطار العمل المنظم الذي يعمل على توفير استقرار العمل الذي يزيد من رفع الروح المعنوية للعاملين.

3 دراسة لعساس آسيا: أجرت لعساس آسيا (2001) دراستها بعنوان "التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية حالة وحدة عيسات إيدير للطحن الواقعة بالحراس" هدفت هذه الدراسة إلى تبين أهمية التخطيط على الرقابة على الإنتاج التي تعد عماد نجاح المؤسسات والوحدات الإنتاجية، وقد استخدمت المنهج الوصفي بالأسلوب دراسة حالة لملائمته لأهداف وطبيعة الدراسة وقد استخدمت عينة تمثلت في 30 إداري من وحدة ايدير للطحن، وتمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 3 مجالات موزعة على 21 فقرة، وقد أسفرت نتائج الدراسة على أن: تخطيط الإنتاج بوحدة عيسات إيدير يتم على أساس بيانات ومعايير تأتي من المديرية العامة، سوء التخطيط والرقابة والتنظيم، وعدم الالتزام بالقوانين الإدارية والمعايير التقنية والعلمية كلها عوامل تزيد من إعاقة الإنتاج.

4 دراسة الغزالي: أجرى الغزالي (2004) دراسته بعنوان "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطة، وقد استخدمت المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لأهداف وطبيعة الدراسة وقد استخدمت عينة تمثلت في 30 إداري من المؤسسات العامة الأردنية ، وتمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 3 مجالات موزعة على 21 فقرة، وقد أسفرت نتائج الدراسة على: أن تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة

متوسطة، لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

5 دراسة عادل منصور سليمان اللوح: أجرى عادل منصور سليمان اللوح (2002) دراسته

وهي بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة للمنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لأهداف وطبيعة الدراسة وتكوّنت عينة الدراسة من 28 عضو في مجلس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ومساعديه وعمداء الكليات والعمادات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، وتمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 5 مجالات موزعة على 30 فقرة، وقد أسفرت نتائج الدراسة على: أن ما نسبة 67,78% من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى تطوير نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، ووفرة ثقافة التخطيط الاستراتيجي والشعور بأهميته، السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، كفاءة الجهاز الإداري، توفير الموارد والإمكانات المالية المناسبة، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث محل الدراسة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية تليها جامعة الأزهر.

6 دراسة عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ: أجرى عاطف عبد الحميد دراسته (2005)

بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني في محافظات غزة، من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات، وقد استخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لأهداف وطبيعة الدراسة واستخدمت عينة تمثلت في اختيار 31 مدير من مؤسسات التعليم التقني، وتمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 3 مجالات موزعة على 21 فقرة، وقد أسفرت

نتائج الدراسة على :أن نسبة (71,46 %) من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليم التقني، ومدى انتشار ثقافة بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي ،بينت الدراسة أن نسبة (70,21 %) من عينة الدراسة يرون أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليم التقني والهيكل التنظيمي للكلية، حيث يتأثر التخطيط الاستراتيجي بطبيعة وبناء الهيكل التنظيمي للكلية والمستويات الإدارية فيه.

2 الدراسات الأجنبية:

1 دراسة روبينسون (Robinson) أجرى روبنسون دراسته (2006) وهي بعنوان "التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة"، هدفت هذه الرسالة إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة والتي تواجهها في التقدم باتجاه إتباع التخطيط الاستراتيجي ووضع الحلول المناسبة، وقد استخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لأهداف وطبيعة الدراسة واستخدمت عينة تمثلت في اختيار 29 مدير من المؤسسات العامة، وتمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 4 مجالات موزعة على 28 فقرة، وقد أسفرت نتائج الدراسة على :أن هناك عدة أسباب لعدم الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، فالبعض منها قد يكون غير واضح بسبب أنها تأتي من الخارج أو سبب فريق العمل الذي ينظر إليه أنه مجرد مضيعة للوقت والمال، والاهتمام بالعمل اليومي يجعل عدم وجود وقت كاف للتخطيط الاستراتيجي، ونقص المعرفة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، لم تتوفر لديهم ثقافة عن التخطيط الاستراتيجي، ومعظم تحديات التخطيط كانت ناتجة عن التغيرات الممكنة والجودة في المؤسسة، لأن أي تغيير في الإستراتيجية ممكن أن يكون له تأثير ملحوظ أو ذات مغزى على العمليات، والأفراد الذين كان لديهم فكرة سلبية عن التخطيط الاستراتيجي يكونوا طبيعياً ضد عملية التخطيط ويحاربونها.

2 دراسة موكسلي (Moxley) أجرى موكسلي دراسته (2002) بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، كما هدفت الدراسة إلى أي مدى يرى المراقبون

أن هذه العملية فعالة، وقد استخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لأهداف وطبيعة الدراسة واستخدمت عينة تمثلت في 29 مدير من المناطق التعليمية، وتمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 3 مجالات موزعة على 21 فقرة، وقد أسفرت نتائج الدراسة على: أن (84,5 %) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط إستراتيجية ، (94,4 %) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قمة ،وان القادة التربويين في المناطق التعليمية يقدرّون التخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة ومربحة، (66,7 %) من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى إن الفاعلية الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي عالية وعالية جدا.

3 دراسة كامبل (Compbell) أجرى كامبل دراسته (2001) وهي بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة لمنطقتي بيركسن وتشير في ولاية بنسلفانيا"، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين في بيركسن وتشير في ولاية بنسلفانيا لفاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني، وقد استخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لأهداف وطبيعة الدراسة واستخدم عينة تمثلت في 30 مدير من المدارس العامة، وتمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 3 مجالات موزعة على 21 فقرة، وقد أسفرت نتائج الدراسة على: انحياز المعلمين والإداريين في مدارس المنطقتين وتأييدهم للخطة الإستراتيجية.

3 التعليق على الدراسات المرتبطة:

من خلال استعراض الدراسات المرتبطة المحلية منها والعربية وكذلك الأجنبية يمكن رصد الكثير من المقارنات بينها وبين هذه الدراسة والتي كان لها دور هام في بناء هذه الدراسة، حيث تناولت الدراسات المحلية مجموعة من الأهداف فبعضها تناول إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية مثل دراسة عمر سامي (2007)، والبعض الآخر تناول تبين تخطيط الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسة الاقتصادية وخاصة في ظل التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة زعباط عز الدين (2005) وتناولت دراسة لعماس آسيا (2001) تبين أهمية التخطيط على الرقابة على الإنتاج التي تعد عماد نجاح المؤسسات والوحدات الإنتاجية، في حين كانت أهداف الدراسة الحالية إبراز انعكاس وظيفة التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية، وهذا يختلف مع الدراسة

الحالية ، واستخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي الملائم وطبيعة الدراسة، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات العربية والأجنبية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للبحث واختلفت مع الدراسات المحلية في استخدام الأداة حيث استخدمت الدراسات المحلية دراسة حالة كأداة في دراستها، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع والأهداف في معرفة أهمية التخطيط حيث تناولت مفهومه، خطواته ومبرراته في الأدبيات، وتبين أهمية التخطيط في الإدارة.

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

الدراسة الاستطلاعية.

المنهج المستخدم.

مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة.

أداة الدراسة.

بناء أداة الدراسة.

صدق أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة.

مجالات الدراسة.

متغيرات الدراسة.

المعالجة الإحصائية.

الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، كما يتضمن، الدراسة الاستطلاعية، مجالات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، صدق وثبات الدراسة، متغيرات الدراسة، الوسائل الإحصائية.

1 الدراسة الاستطلاعية:

مما لا شك فيه أن ضمان السير الحسن لأي بحث ميداني لا بد على الباحث القيام بدراسة استطلاعية، هي أول خطوة قمت بها قبل البدء في تسطير الخطوط العريضة للبحث لمعرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة

والصعوبات التي قد تعترضني قبل الشروع في الدراسة الميدانية، ومنه قمت بالدراسة الاستطلاعية لإدارة المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وسط وكان الغرض منها: التعرف على المسيرين واخذ موافقتهم من أجل القيام بالدراسة الميدانية، التعرف على أفراد العينة قيد الدراسة وحجم العينة.

2 المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لأهداف وطبيعة الدراسة.

3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع إداريي المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وسط، والبالغ عددهم (30) إداري.

4 عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من (30) إداري الموجودين على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وسط وهي المجتمع الكلي.

5 أداة الدراسة:

استعملت في الدراسة الحالية استمارة استبيان بها مجموعة من المجالات التي تمثل فرضيات الدراسة وكل مجال تتدرج تحته مجموعة من الأسئلة .

6 بناء أداة الدراسة:

من أجل التعرف على انعكاس وظيفة التخطيط في المنشآت الرياضية من وجهة نظر إداريي المنشآت الرياضية ولاية بسكرة وسط، قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات المرتبطة بهدف بناء أداة الدراسة، حيث تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (21) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: المجال الأول التخطيط يساهم في تحقيق الأهداف وتضمن (07) فقرات، المجال الثاني التخطيط يحقق مبدأ الفعالية وتضمن (07) فقرات، المجال الثالث تأثير التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى وتضمن (07) فقرات، وبعد الحذف والتعديل تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية على (21) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: المجال

الأول التخطيط يساهم في تحقيق الأهداف وتضمن (07) فقرات، المجال الثاني التخطيط يحقق مبدأ الفعالية وتضمن (07) فقرات، المجال الثالث تأثير التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى وتضمن (07) فقرات.

7 صدق أداة الدراسة:

بغرض التأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة والخبرة والمؤهل والاختصاص من أساتذة معهد علوم تقنيات النشاطات الرياضية والبدنية بسكرة والبالغ عددهم (08) محكمين، حيث طلب منهم إبداء رأيهم ومقترحاتهم على مدى ملائمة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها أو حذفها أو تعديلها ومدى انتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها أو نقلها من مجال لآخر، التي سيحتويها الاستبيان. وقد تم الأخذ باقتراحات المحكمين من حيث إعادة صياغة بعض الفقرات أو حذفها، أو نقلها من مجال لآخر (انظر ملحق رقم (03) / أسماء السادة المحكمين). وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (21) فقرة، وبعد عرضها على لجنة التحكيم من الأساتذة المختصين تم إضافة وتعديل وتغيير بعض الفقرات وتوزيع الأداة إلى مجالات حيث أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكون من (21) فقرة توزعت على (3) مجالات (انظر ملحق رقم(05)) وهي:

- المجال الأول التخطيط يساهم في تحقيق الأهداف وتضمن 7 فقرات.
- المجال الثاني التخطيط يحقق مبدأ الفعالية وتضمن 7 فقرات.
- المجال الثالث تأثير التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى وتضمن 7 فقرات.

8 ثبات أداة الدراسة:

بهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معاملات الثبات على جميع مجالات أداة الدراسة والأداة ككل من خلال طريقة معادلة (كرونباخ ألفا)، حيث $n = 30$ والجدول (01) يوضح ذلك.

الجدول (01): معاملات الثبات لمجالات الاستمارة

المجالات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
المجال الأول	68,0

	61,0	المجال الثاني
	68,0	المجال الثالث
	74,0	جميع المجالات

من خلال قراءة الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع المجالات بلغت (74%) وهي أكبر من القيمة المعتمدة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (60%). يمكن القول أن معامل الثبات المرتفع يدل على أنه إذا ما تم توزيع الاستمارة على نفس أفراد العينة وتحت نفس الشروط مرة أخرى فإننا نتحصل على نفس النتائج، وبتفصيل أكثر لمعاملات الثبات لمجالات الاستمارة فنلاحظ أنها كانت مرتفعة بدورها وتتجاوز (60%). مما يؤكد ثبات الاستمارة.

9 مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

أُجريت الدراسة الميدانية على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وسط.

المجال الزمني:

أُجريت الدراسة النظرية: من بداية شهر جانفي إلى نهاية شهر أفريل.

أجري الجانب التطبيقي: من بداية شهر أفريل إلى نهاية جوان 2018.

المجال البشري:

أُجريت الدراسة الميدانية على إداريي المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وسط حيث تم

توزيع استمارات الاستبيان على 30 إداري ينشطون على مستوى هاته المنشآت الرياضية.

10 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: أن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة، وفي دراستنا هذه التي

بين ايدينا المتغير المستقل هو "التخطيط".

المتغير التابع: المتغير التابع هو نتيجة المتغير المستقل، وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو

"إدارة المنشآت الرياضية".

11 المعالجة الإحصائية:

بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة والإجابة على أسئلتها لمعرفة انعكاس وظيفة التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية من وجهة نظر إداريي المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وسط استخدم الباحث المعالجات الإحصائية:

- معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا)

- عرض النتائج في جداول بسيطة باستعمال القانون:

التكرار $X \leftrightarrow$

المجموع $\leftrightarrow 100$

الفصل الرابع

عرض النتائج

المجال الأول: التخطيط يساهم في تحقيق الأهداف

السؤال الأول: إذا كان التخطيط يساهم في تحديد و اتخاذ القرارات، هل يساهم في إدارة المنشآت الرياضية؟

شكل رقم (06) نتائج السؤال الأول

الجدول رقم (02): السؤال الأول

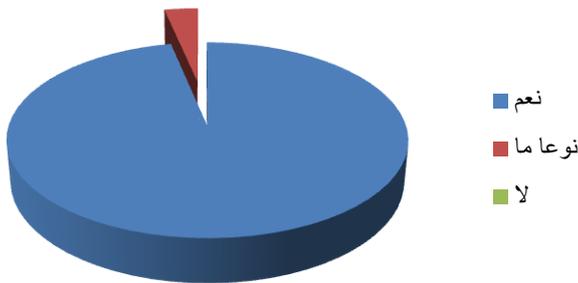


النسبة المئوية	التكرار	
96,7	29	نعم
3,3	1	نوعا ما
00	00	لا
100	30	المجموع

كان نص السؤال الأول كآلآتي: "إذا كان التخطيط يساهم في تحديد واتخاذ القرارات، هل يساهم في إدارة المنشآت الرياضية"، وقد كانت استجابة عينة الدراسة حول هذا التساؤل بالتأكيد بنسبة 96,7% على أن التخطيط لا يساهم فقط في تحديد واتخاذ القرارات وحسب، وإنما تمتد مساهمته الفعالة إلى إدارة المنشآت الرياضية.

السؤال الثاني: من وجهة نظرك، هل يحقق التخطيط أهداف المنشأة؟

شكل رقم (07) نتائج السؤال الثاني



الجدول رقم (03): السؤال الثاني

النسبة المئوية	التكرار	
96,7	29	نعم
3,3	1	نوعا ما
00	00	لا
100	30	المجموع

تمحور السؤال الثاني حول وجهة نظر عينة الدراسة حول مدى تحقيق وظيفة التخطيط لأهداف المنشأة. حيث، وعلى غرار السؤال السابق، أكدت العينة ذلك بنسبة (96,7%) في مقابل ما نسبته (3,3%) التي أختارت توجه "نوعا ما". فيما غابت تماما فئة الذين ينفون ذلك.

السؤال الثالث: هل نستطيع القول أن عملية التخطيط تحقق الوصول إلى أفضل النتائج؟

شكل رقم (08) نتائج السؤال الثالث



الجدول رقم (04): السؤال الثالث

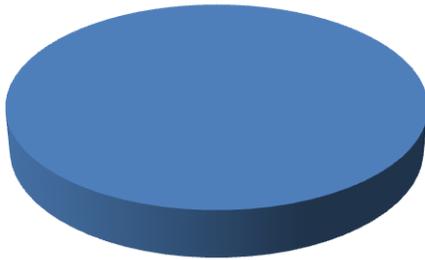
النسبة المئوية	التكرار	
124	124	نعم
12	12	أحيانا
4	4	لا

90	27	نعم
10	3	أحيانا
00	00	لا
100	30	المجموع

لأن التخطيط، وفقا لرأي عينة الدراسة، يساهم في تحديد واتخاذ القرارات، إدارة المنشآت الرياضية، تحقيق أهداف المنشأة فإنه كذلك يحقق الوصول إلى أفضل النتائج وهو ما أكدته العينة بنسبة 90% حيث مالت العينة إلى خيار "نعم"، في مقابل 10% ممن اتجهوا لخيار أحيانا. ولم ينف أي فرد من أفراد العينة أن التخطيط لا يلعب دورا فعالا في الوصول بالمنشأة إلى أفضل النتائج.

السؤال الرابع: هل تعتمد مؤسستكم عنصر التخطيط لمهامها؟

شكل رقم (09) نتائج السؤال الرابع



الجدول رقم (05): السؤال الرابع

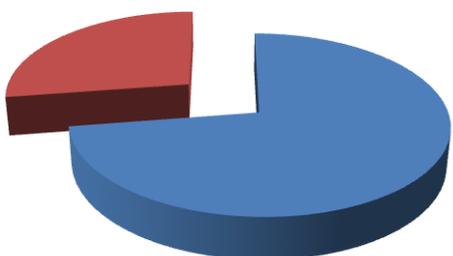
النسبة المئوية	التكرار	
100	30	نعم
00	00	لا
100	30	المجموع

■ نعم
■ لا

إن أي مؤسسة لا تقوم دون تخطيط مسبق لأهدافها. وعلى غرار أي مؤسسة فإن المؤسسة محل الدراسة، كما تقره عينة الدراسة وبنسبة 100% تعتمد على التخطيط كوظيفة أساسية لمهامها.

السؤال الخامس: هل التخطيط يساهم في تطوير الممارسة الإدارية و تحسينها؟

شكل رقم (10) نتائج السؤال الخامس



الجدول رقم (06): السؤال الخامس

النسبة المئوية	التكرار	
73,3	22	نعم
		نوعا ما
		لا

■ نعم
■ نوعا ما
■ لا

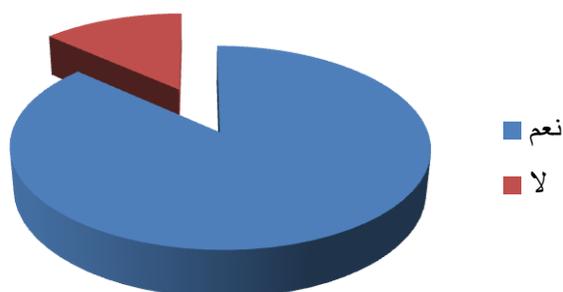
125)

26,7	8	نوعا ما
00	00	لا
100	30	المجموع

يعالج الجدول أعلاه مدى مساهمة التخطيط في تطوير الممارسة الإدارية وتحسينها من وجهة نظر عينة الدراسة، هذه الأخيرة التي أكدت على ذلك من خلال منحى الإجابات الذي اتجه لخيار نعم بنسبة 73,3%، في مقابل نسبة 26,7% من أفراد العينة المبحوثة ابدوا رأيهم بخيار "نوعا ما" وهو ما يدل على أن هؤلاء المبحوثين لا يرون أن التخطيط في المؤسسة محل الدراسة يساهم بشكل أكيد في تطوير الممارسة الإدارية وتحسينها ذلك لأنهم لم يلمسوا أثره على الأعمال الإدارية التي يمارسونها.

السؤال السادس: بصفتك مسير في هذه المنشأة، هل تستعملون الوسائل التكنولوجية في تسييرها؟

شكل رقم (11) نتائج السؤال السادس



الجدول رقم (07): السؤال السادس

النسبة المئوية	التكرار	الجواب
86,7	26	نعم
13,3	4	لا
100	30	المجموع

بحكم أننا في عصر التكنولوجيا، فإن وظيفة التخطيط وكغيرها من الوظائف تستند على التطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان التربية الرياضية. وعن مدى استخدام واستفادة مسيري المنشآت الرياضية من الوسائل التكنولوجية في تسييرها، فإن ما نسبته 86,7% يؤكدون استفادتهم من التطور الحاصل على مستوى التكنولوجيا، فيما نفت النسبة الباقية والمقدرة بـ 13,3% ذلك.

السؤال السابع: هل حققتم انجازات و نتائج مرضية من خلال تطبيق التخطيط ؟

شكل رقم (12) نتائج السؤال السابع



الجدول رقم (08): السؤال السابع

التكرار	النسبة المئوية	
28	93,3	نعم
2	6,7	لا
30	100	المجموع

إن أهم دور لوظيفة التخطيط في المؤسسة يتجلى في تسطير أهداف المؤسسة وتسخير الوسائل اللازمة لتحقيقها. وعن مدى رضا مسيري المنشآت الرياضية عن الانجازات والنتائج التي حققها باعتمادهم التخطيط، فإن ما يفوق نسبة 93% تقر بفعالية التخطيط في تحقيق نتائج مرضية للمنشأة الرياضية، فيما نفتت نسبة ضعيفة ذلك.

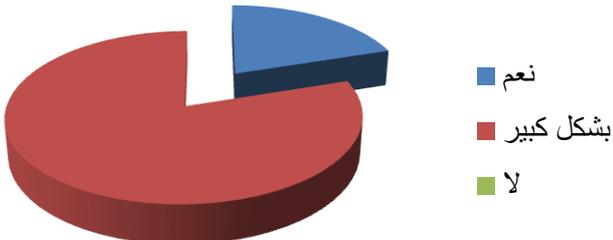
المجال الثاني: التخطيط يحقق مبدأ الفعالية

السؤال الأول: هل التخطيط يؤثر على أداء العاملين إيجاباً؟

الجدول رقم (09): السؤال الأول

التكرار	النسبة المئوية	
6	20	نعم
24	80	بشكل كبير
00	00	لا
30	100	المجموع

شكل رقم (13) نتائج السؤال الأول

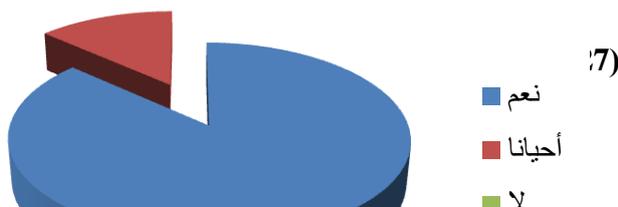


من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 80% من المسيرين يؤكدون أن التخطيط يؤثر على أداء العاملين بشكل كبير، حيث يعتبر بمثابة البوصلة التي توجه أداء كل عامل وتعرفه بما يجب فعله وما يجب تلقيه مقابل ذلك.

السؤال الثاني: هل التخطيط يساهم في تحسين الممارسة الإدارية في ظل نقص الموارد المادية و البشرية ؟

شكل رقم (14) نتائج السؤال الثاني

الجدول رقم (10): السؤال الثاني

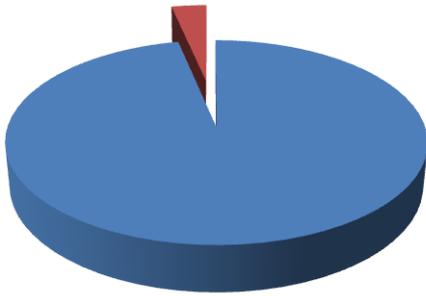


التكرار	النسبة المئوية	
26	86,7	نعم
4	13,3	أحياناً
0	00	لا
30	100	المجموع

يعالج الجدول أعلاه ما إذا كان التخطيط يساهم في تحسين الممارسة الإدارية في ظل نقص الموارد المادية والبشرية، وعن إجابات المسيرين نلاحظ أن ما نسبته 86% تؤكد أن لوظيفة التخطيط في المؤسسة دوراً فعالاً في تحسين الممارسة الإدارية في ظل شح الموارد سواء المادية أو البشرية نظراً لأنه يعتبر ميزان الذي يوازن بين أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها وبين نقص الموارد بمختلف أنواعها.

السؤال الثالث: هل التخطيط يحدد مدى الانجاز الذي يمكن تحقيقه في ظل الخطط الموضوعة؟

شكل رقم (15) نتائج السؤال الثالث



■ نعم
■ لا

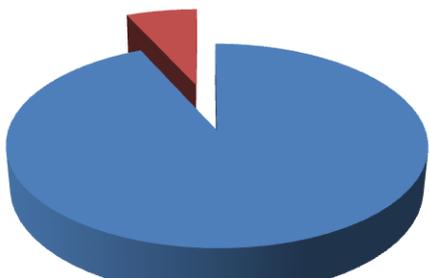
الجدول رقم (11): السؤال الثالث

التكرار	النسبة المئوية	
29	96,7	نعم
1	3,3	لا
30	100	المجموع

يعتبر التخطيط، كما سبق وذكرنا، ميزاناً بين الخطط والأهداف وبين الموارد. فهو الخط الذي يقود المنشأة لتحقيق أهدافها. ويوضح الجدول أعلاه أن وظيفة التخطيط، وفقاً لما أقرته ما نسبته 96,7% من عينة الدراسة، يحدد مدى الانجاز الذي يمكن تحقيقه في ظل الأهداف الموضوعة من قبل المسيرين.

السؤال الرابع: هل التخطيط الجدي يعمل على تحقيق التنافس بين العاملين داخل المنشأة؟

شكل رقم (16) نتائج السؤال الرابع



■ نعم (8)
■ لا

الجدول رقم (12): السؤال الرابع

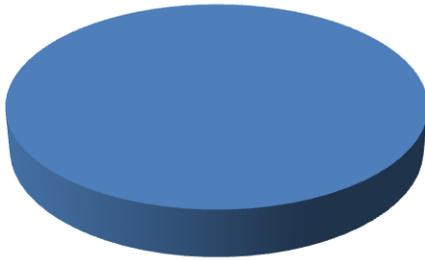
التكرار	النسبة المئوية
---------	----------------

93,3	28	نعم
6,7	2	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 93,3% من مسيري المنشآت الرياضية يؤكدون على أن التخطيط الجدي والصارم من شأنه تحقيق التنافس بين العاملين داخل المنشأة. فيما نفت نسبة ضعيفة، والتي قدرت بـ 6,7%، ذلك.

السؤال الخامس: هل التخطيط يساعد على تلاشي الأخطاء خلال التسيير؟

شكل رقم (17) نتائج السؤال الخامس



■ نعم
■ لا

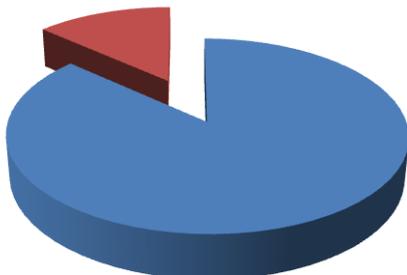
الجدول رقم (13): السؤال الخامس

النسبة المئوية	التكرار	
100	30	نعم
00	0	لا
100	30	المجموع

تعتبر وظيفة التخطيط أولى وظائف تسيير المنشآت، وتعتبر هي الأساس بحكم أنها تهتم بتقسيم الخطط الإستراتيجية إلى تكتيكية ثم عملية لتقرن بالتوقيت الموارد اللازمة لتحقيق كل خطة. والتقسيم الجيد للخطط واقترانها بعامل الزمن والموارد يجعل من المنشأة في مأمن نوعاً ما عن الوقوع في أخطاء التسيير أو التقليل منها وهو ما أكدته العينة المبحوثة ووافقت عليه بنسبة 100%.

السؤال السادس: هل التخطيط يساهم في ربح الوقت خلال تنفيذ الخطط؟

شكل رقم (18) نتائج السؤال السادس



■ نعم
■ أحياناً
■ لا

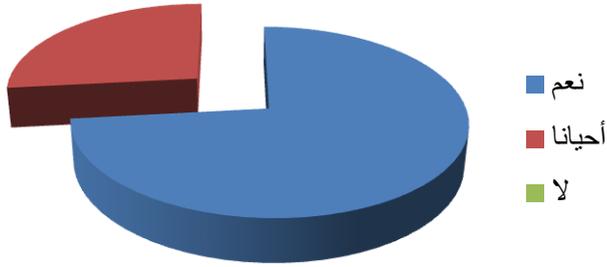
الجدول رقم (14): السؤال السادس

النسبة المئوية	التكرار	
86,7	26	نعم
13,3	4	أحياناً
		لا

00	0	لا
100	30	المجموع

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه والتي تعالج ما إذا كان التخطيط يساهم في ربح الوقت خلال تنفيذ الخطط، أين اتجه من نسبته 86,7% من المسيرين على تأكيد ذلك فيما كانت النسبة الباقية والمقدرة بـ 13,3% انه أحياناً فقط ما يلعب التخطيط هذا الدور. السؤال السابع: هل التخطيط يساهم في تحسين عمل الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية؟

شكل رقم (19) نتائج السؤال السابع



الجدول رقم (15): السؤال السابع

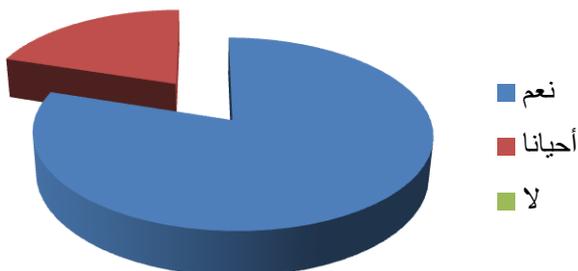
النسبة المئوية	التكرار	
73,3	22	نعم
26,7	8	أحياناً
00	00	لا
100	30	المجموع

وكملخص للأسئلة سالفة الذكر في هذا المحور، يأتي السؤال الأخير الذي يقيس ما إذا كان التخطيط يساهم في تحسين عمل الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، هذه ما أقره المسيرين بنسبة 73,3%، في مقابل ما نسبته 26,7% ممن أكدوا أنه أحياناً فقط ما يكون ذلك فعالاً.

المجال الثالث: تأثير التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى

السؤال الأول: هل لعنصر التخطيط دور في تحديد واجبات الأفراد؟

شكل رقم (20) نتائج السؤال الأول



الجدول رقم (16): السؤال الأول

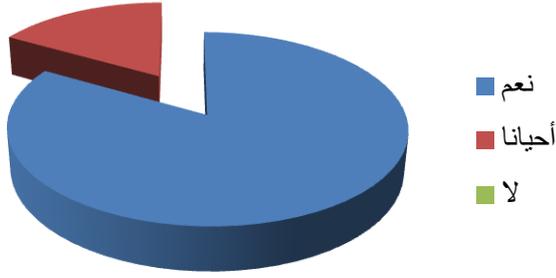
النسبة المئوية	التكرار	
80	24	نعم
20	6	أحياناً
00	00	لا
100	30	المجموع

00	00	لا
100	30	المجموع

سبق وتعرفنا على أهمية التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة وتفعيل دول الموارد البشرية فيها. وفي هذا المحور نتعرف على تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى، ويعالج الجدول أعلاه دور التخطيط في تحديد واجبات الأفراد. وقد أكدت العينة المبحوثة ذلك بنسبة 80%، في مقابل نسبة 20% نفت ذلك.

السؤال الثاني: هل يساهم التخطيط في تحفيز الأفراد أو العاملين داخل الإدارة؟

شكل رقم (21) نتائج السؤال الثاني



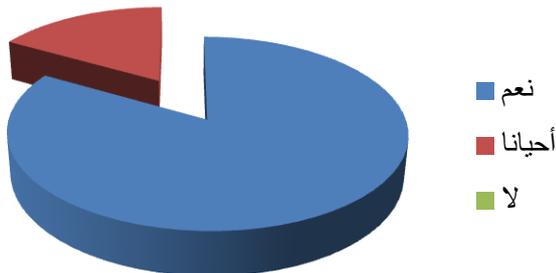
الجدول رقم (17): السؤال الثاني

النسبة المئوية	التكرار	
83,3	25	نعم
16,7	5	أحياناً
00	00	لا
100	30	المجموع

إن التخطيط يساهم في تحديد العديد من العناصر في المنشأة الرياضية على غرار الواجبات، الحقوق المهام و...، ومن نتائجه أنه يساهم كذلك في تحفيز الأفراد والعاملين داخل الإدارة وفقاً لم يراه مسيروا المنشآت الرياضية محل الدراسة وذلك وفقاً لمنحى إجاباتهم الذي اتجه إلى خيار "نعم" بنسبة 83,3%.

السؤال الثالث: هل يساهم التخطيط في تصحيح الانحرافات الإدارية بالسرعة المناسبة؟

شكل رقم (22) نتائج السؤال الثالث



الجدول رقم (18): السؤال الثالث

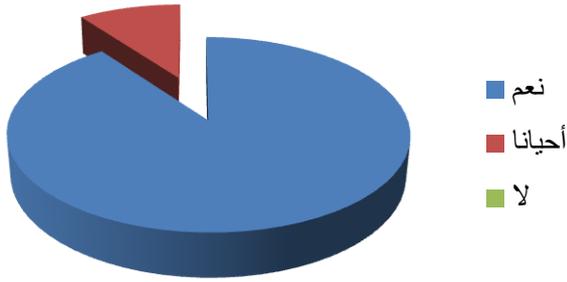
النسبة المئوية	التكرار	
83,3	25	نعم
16,7	5	أحياناً
00	00	لا

100	30	المجموع
-----	----	---------

إن يساهم التخطيط أيضا في تصحيح الانحرافات الإدارية بالسرعة المناسبة وهو ما أكدته العينة المبحوثة بنسبة 83,3% في مقابل ما نسبته 16,7% ممن لم يلاحظوا هذه الآثار إلا أحيانا.

السؤال الرابع: هل ترى أن غياب التخطيط ينعكس سلبا على إدارة المنشآت الرياضية؟

شكل رقم (23) نتائج السؤال الرابع



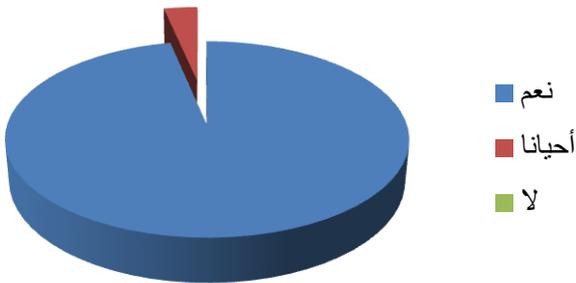
الجدول رقم (19): السؤال الرابع

النسبة المئوية	التكرار	
90	27	نعم
10	3	أحيانا
00	00	لا
100	30	المجموع

كل ما سبق كان دراسة لآثار التخطيط عن المنشأة، فماذا عن غياب هذا العنصر؟ يؤكد ما نسبته 90% من أفراد العينة المبحوثة إن غياب هذا العنصر ينعكس بشكل سلبي على أداء المنشأة الرياضية وهو أمر حتمي ذلك أن غياب التخطيط يعتبر بمثابة غياب البوصلة لربان السفينة.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة بين التخطيط و التنظيم؟

شكل رقم (24) نتائج السؤال الخامس



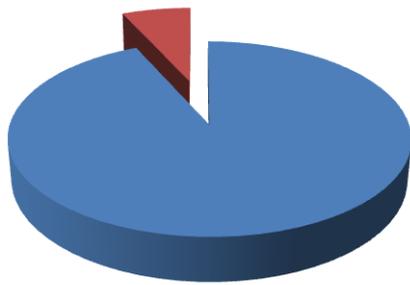
الجدول رقم (20): السؤال الخامس

النسبة المئوية	التكرار	
96,7	29	نعم
3,3	1	أحيانا
00	00	لا
100	30	المجموع

وعن علاقة التخطيط بمختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة، نلاحظ أن العينة المبحوثة تقر بوجود علاقة بين التخطيط والتنظيم. فالتخطيط يضع الخطط ويصوغها والتنظيم يعمل على تحديد العناصر والموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذه الخطط. وبالتالي العلاقة وطيدة بين الوظيفيتين في المنشأة.

السؤال السادس: هل التخطيط يساهم في الانسجام و التناسق بين الأفراد لتحقيق الأهداف؟

شكل رقم (25) نتائج السؤال السادس



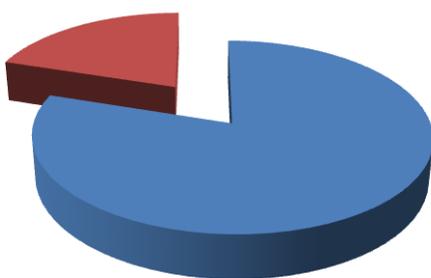
الجدول رقم (21): السؤال السادس

	النسبة المئوية	التكرار	
■ نعم	93,3	28	نعم
■ أحيانا	6,7	2	أحياناً
■ لا	00	00	لا
	100	30	المجموع

بقراءة نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مسيري المنشآت الرياضية يؤكدون بنسبة 93,3% أن التخطيط يساهم في الانسجام و التناسق بين أفراد المنشأة لتحقيق الأهداف. ذلك أن وظيفة التخطيط كما سبق وذكرنا تهتم برسم الخطط وتحديد من سينفذ، وكيف سيتم التنفيذ، ومتى يكون ذلك.

السؤال السابع: هل تحديد و توزيع المهام و المسؤولية يؤدي إلى تحقيق الخطط الموضوعة؟

شكل رقم (26) نتائج السؤال السابع



الجدول رقم (22): السؤال السابع

	النسبة المئوية	التكرار	
■ نعم	80	24	نعم
■ أحيانا	20	6	أحياناً
■ لا	00	00	لا
	100	30	المجموع

إن وظيفة التخطيط مهمة وتعتبر اللجنة الأولى لقيام أي منشأة ويعتبر توزيع المهام والمسؤوليات أساسها فهو يساهم في تحقيق الخطط الموضوعة بشكل فعال وهو ما أقرته نسبة 80 % من العينة المبحوثة، فيما اتجهت نسبة 20% من المسرين إلى أنه وأحيانا فقط يتحقق ذلك على مستوى المنشآت الرياضية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لمسيري المنشآت الرياضية، ومقارنتها بالفرضية الأولى والتي تنص على أن التخطيط يساهم في تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية، حيث اختلفت نتائج الفرضية الأولى مع جميع نتائج الدراسات المرتبطة كدراسة زعباط عز الدين وعمري سامي والغزالي وعادل منصور وعاطف عثمان ولعساس آسيا وروبينسون وكامبل وموكسلي، وما أوضحتها الجداول (02)، (03)، (04)، (05)، (06)، (07)، (08)، فالجدول رقم (02) يبين أن نسبة 7,96% من أفراد العينة يرون أن التخطيط

يساهم في تحديد واتخاذ القرارات، وكذلك الجدول رقم (03) بين أن 7,96% من أفراد العينة يرون أن التخطيط يحقق أهداف المنشأة الرياضية، أما الجدول رقم (04) بين أن نسبة 90% من أفراد العينة يرون أن التخطيط يحقق الوصول لأفضل النتائج، كذلك الجدول رقم (05) بين أن نسبة 100% من أفراد العينة تعتمد على التخطيط كوظيفة أساسية لمهامها، أما الجدول رقم (06) فبين أن ما نسبته 3,37% من أفراد العينة يرون أن التخطيط يساهم في تطوير الممارسة الإدارية وتحسينها، كذلك الجدول رقم (07) يبين أن ما نسبته 86,7% من أفراد العينة يستعملون الوسائل التكنولوجية في تسيير مؤسساتهم، إضافة إلى الجدول رقم (08) ذو نسبة 7,93% من أفراد العينة اقروا أنهم حققوا انجازات ونتائج مرضية من خلال تطبيق وظيفة التخطيط، وكما أشار ختيم شامة وآخرون، في الصفحة 27 من الجانب النظري أن من مبادئ التخطيط المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن نشارك في تحقيق الأهداف ويشق المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي، فهنا نستطيع القول أن التخطيط يساهم في تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية، وبالتالي فإن الفرضية الأولى محققة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لمسيري المنشآت الرياضية، ومقارنتها بالفرضية الثانية والتي تنص على أن التخطيط يحقق مبدأ الفعالية في إدارة المنشآت الرياضية ، حيث اتفقت نتائج الفرضية الثانية مع نتائج الدراسات المرتبطة كدراسة موكسلي حيث كانت من بين نتائجها أن 7,66% من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفاعلية الكلية للتخطيط الاستراتيجي عالية وعالية جداً، ودراسة كامبل حيث كانت من بين نتائجها أن فهم وإدراك الإداريين في بيركس أن لفاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي مهمة جداً كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني، واختلفت نتائج الفرضية الثانية مع نتائج الدراسات المرتبطة كدراسة عمري سامي ودراسة لعساس آسيا ودراسة الغزالي ودراسة عادل منصور ودراسة عاطف عثمان ودراسة روبنسون، ودراسة زعباط عز الدين، وما أوضحته الجداول (09)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، فالجدول رقم (09) بين أن نسبة 80% من أفراد العينة يؤكدون أن التخطيط يؤثر على أداء العاملين بشكل كبير ، وكذلك الجدول رقم (10) بين أن 7,86% من

أفراد العينة تؤكد أن لوظيفة التخطيط في المؤسسة دورا فعالا في تحسين الممارسة الإدارية في ظل شح الموارد سواء المادية أو البشرية، أما الجدول رقم (11) بين أن نسبة 7,96% من أفراد العينة يرون أن وظيفة التخطيط تحدد مدى الانجاز الذي يمكن تحقيقه في ظل الأهداف الموضوعه، كذلك الجدول رقم (12) بين أن نسبة 3,93% من أفراد العينة يؤكدون على أن التخطيط الجدي والصارم من شأنه تحقيق التنافس بين العاملين داخل المنشأة ، أما الجدول رقم (13) فبين أن ما نسبته 100% من أفراد العينة يرون أن التخطيط يساعد على تلاشي الأخطاء خلال التسيير ، كذلك الجدول رقم (14) يبين أن ما نسبته 7,86% من أفراد العينة يؤكدون التخطيط يساهم في ربح الوقت خلال تنفيذ الخطط، إضافة إلى الجدول رقم (15) ذو نسبة 3,73% من أفراد العينة اقروا أن التخطيط يساهم في تحسين عمل الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، و كما أشار ختيم شامة وآخرون، في الصفحة 28 من الجانب النظري أن من مبادئ التخطيط أيضا مبدأ فاعلية وكفاية التخطيط حيث تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس لابد من العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلا، فهنا نستطيع القول أن التخطيط يحقق مبدأ الفعالية داخل المنشآت الرياضية، وبالتالي فان الفرضية الثانية محققة.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لمسيري المنشآت الرياضية، ومقارنتها بالفرضية الثالثة والتي تنص على أن التخطيط يؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى، حيث انفتحت نتائج الفرضية الثالثة مع نتائج الدراسات المرتبطة كدراسة زعباط عز الدين حيث كانت من بين نتائجها أن تخطيط الموارد البشرية يسمح للمؤسسة باستخدام الموارد البشرية أساس التنافسية مما يعطيها بعد استراتيجي في القيادة ومن بين نتائجها أيضا أن الوصول إلى وضع مخططات تعتبر كإطار موجه ومنفذ، ودراسة لعساس آسيا حيث كانت من بين نتائجها أن سوء التخطيط والرقابة والتنظيم وعدم التزام بالقوانين الإدارية والمعايير التقنية والعلمية كلها عوامل تزيد من إعاقة الإنتاج، واختلفت نتائج الفرضية الثالثة مع نتائج الدراسات المرتبطة كدراسة عمري سامي ودراسة الغزالي ودراسة عادل منصور ودراسة عاطف عثمان ودراسة روبنسون ودراسة موكسلي ودراسة كامبل، وما أوضحتها الجداول (16)، (17)، (18)، (19)، (20)،

(21)، (22)، فالجدول رقم (16) بين أن نسبة 80% من أفراد العينة يرون أن التخطيط له دور في تحديد واجبات الأفراد، وكذلك الجدول رقم (17) بين أن 3,83% من أفراد العينة يرون أن التخطيط يساهم في تحفيز الأفراد والعاملين داخل إدارة المنشآت الرياضية، أما الجدول رقم (18) بين أن نسبة 3,83% من أفراد العينة يرون أن التخطيط يساهم أيضا في تصحيح الانحرافات الإدارية بالسرعة المناسبة، كذلك الجدول رقم (19) بين أن نسبة 90% من أفراد العينة يرون أن غياب التخطيط ينعكس سلبا على إدارة المنشآت الرياضية، أما الجدول رقم (20) فبين أن ما نسبته 7,96% من أفراد العينة تقر بوجود علاقة بين التخطيط والتنظيم، كذلك الجدول رقم (21) يبين أن ما نسبته 3,93% من أفراد العينة يقرون أن التخطيط يساهم في الانسجام والتناسق بين الأفراد لتحقيق الأهداف، إضافة إلى الجدول رقم (22) ذو نسبة 80% من أفراد العينة أكدوا أن تحديد وتوزيع المهام والمسؤولية يؤدي إلى تحقيق الخطط الموضوعة، وكما أشار مروان عبد المجيد إبراهيم، في الصفحة 26 من الجانب النظري أن بدون وجود التخطيط تصبح الوظائف الإدارية الأخرى عشوائية، أي أن وجود التخطيط يؤثر إيجابا على الوظائف الإدارية الأخرى، فهنا نستطيع القول أن التخطيط يؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى في إدارة المنشآت الرياضية، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة محققة.

الاستنتاجات:

- إن المنشآت الرياضية لولاية بسكرة وسط تستعمل وظيفة التخطيط لتسيير منشاتها و أنه يساهم في تحديد واتخاذ القرارات في إدارة منشاتها الرياضية، ويساهم أيضا في تطوير الممارسات الإدارية وتحسينها، وتحقيق الانجازات والنتائج المرضية وبالتالي فان وظيفة التخطيط تساهم في تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية.
- إن التخطيط الجدي في إدارة المنشآت الرياضية يحدد مدى الانجاز الذي يمكن تحقيقه في ظل الخطط الموضوعة، ويحقق التنافس بين العاملين داخل المنشأة الرياضية و يساعد على تلاشي الأخطاء و ربح الوقت خلال تنفيذ الخطط ويحسن من عمل الموارد البشرية داخل المنشأة، وبالتالي يحقق مبدأ الفعالية في إدارة المنشآت الرياضية.
- انه لا يوجد اختلاف في استجابات أفراد العينة في تأثير التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى و انه توجد علاقة بين التخطيط والتحفيز والتنظيم والقيادة.

التوصيات:

من خلال بحثنا المتواضع وانطلاقاً من أهمية وظيفة التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية توصلنا إلى بعض التوصيات:

- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية للوقوف على أهمية وظيفة التخطيط.
- ضرورة تجسيد و تعميم وظيفة التخطيط في جميع إدارات المنشآت الرياضية.
- برمجة ملتقيات و ندوات علمية و دولية حول وظائف الإدارة بالأخص وظيفة التخطيط التي تعتبر أهم وظيفة إدارية.
- ضرورة تحسيس مديري و إداريي المنشآت الرياضية بأهمية وظيفة التخطيط.
- إعطاء فرصة للشباب خريجي معاهد التربية البدنية المختصين في الإدارة والتسيير الرياضي لتجسيد الرصيد العلمي للتكوين و استغلالهم في إدارة المنشآت الرياضية.

المراجع

قائمة المراجع والمصادر:

- إبراهيم عبد العزيز شيما، أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت والمعارف الإسكندرية، 1993.
- إبراهيم عبد العزيز شيما، الإدارة العامة توزيع المنشآت والمعارف، الإسكندرية.
- إبراهيم عبد العزيز شيما، أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف الإسكندرية، 1993.

- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في مجال الرياضي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية ط1، 2004.
- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، الموسوعة العلمية للإدارة والرياضة، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- أحمد إبراهيم أبو حسن، الإدارة والإسلام، دار الثقافة للطباعة والنشر، ط5، الخرطوم، 1995.
- أحمد الكردي، بحث أهم مبادئ الإدارة المالية بمنظمات الأعمال المصرية، دار الشروق، مصر، 2009.
- أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- أديب إبراهيم، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة للنشر والتوزيع، 2006.
- أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- البقطين أحمد عطا الله، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار المجدلأوي، عمان، الأردن، 1996.
- النشار محمد، إدارة الأفراد، دار القلم، دبي، 1990.
- بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 2015.
- بلبروك عبد الرحيم، أهمية التنظيم في تحسين إدارة الأندية الرياضية دراسة واقع بعض الأندية لولاية بسكرة، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة بسكرة، 2014.
- بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

- بوقلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، وهران ، 1999.
- بوقلجة غياث، مبادئ التسيير البشرية، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2002.
- نائر مطلق عياصرة، التخطيط الإقليمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- جمال محمد علي، التنمية الإدارية الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، ط 1، مصر، 2008.
- جميل احمد توفيق، إدارة الاعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- حسن شلتوت، حسن معوض، التنظيم والإدارة والتربية الرياضية ، القاهرة، دار الفكر العربي، 1995.
- الحماوي محمد وآخرون، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، مصر، 1991.
- خطاب سلسلة محاضرات غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 1998.
- خطاب عايدة السيد، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
- خليل مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1995.
- خليل نبيل موسى، التخطيط الاستراتيجي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- زعباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة -دراسة حالة "الشركة الإفريقية للزجاج جيجل"-، بحث في إطار الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة الجزائر، دفعة 2003-2004.
- زيد منير عبودي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة -مدخل معاصر لعملية التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة، الدار الجامعية للنشر جامعة الإسكندرية، مصر، 1999.
- سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ، ط1، دار الفكر، عمان، 2004.
- السلمي علي، الإدارة المعاصرة، مكتب الغريب، مصر، 2000.
- سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات 'دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2005.
- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، 1997.

- العارف نادية، **التخطيط الاستراتيجي** و، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- عاشور صابر، **دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي**، كلية مجمع العلوم المهنية التطبيقية، غزة، فلسطين، 2007.
- عبد العزيز صالح بن ميتور، **مبادئ الإدارة العامة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2009.
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **تنظيم وإدارة الأعمال**، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- عبودي زيد منير، **إدارة الموارد البشرية**، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
- عثمان محمد غنيم، **التخطيط أسس ومبادئ**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2001.
- العرن رعد، **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون**، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا، 2002.
- عصام بدوي، **موسوعة التنظيم والغدارة في التربية والرياضة**، دار الفكر العربي القاهرة، ط 1، 2001.
- علي السلمي، **التخطيط والمتابعة**، مكتبة غريب، ط2، القاهرة، 1987.
- علي الصاوي، **مصطلحات وقراءات في الإدارة**، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1994.
- عمر وصفي عقيلي، **الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- عمرو سعيد وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1991.
- غنيم عثمان، **التخطيط "أسس ومبادئ عامة"**، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2016.
- الفرا ماجد، **التخطيط الإستراتيجي**، دورة تكوينية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
- لبنى عابي وآخرون، **دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري**، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.
- اللوزي مرسي، **التنمية الإدارية "المفاهيم - الأسس - التطبيقات"**، دار وائل للنشر، عمان، لأردن، 2000.
- محمد الشافعي أبوراس، **القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول التنظيم الإدارة ونشاطها**، ج1، عالم الكتاب، مصر، 2003.
- محمد رفيق الطيب، **مدخل التسيير**، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير**، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999-2000.
- مروان عبد المجيد إبراهيم، **إدارة البطولات والمنافسات الرياضية**، عمان، الأردن، 2002.
- مروان عبد المجيد إبراهيم، **الإدارة والتنظيم والتربية الرياضية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- موسى اللوزي، **تنمية الإدارية (المفاهيم والأسس والتطبيقات)**، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
- موسى يوسف خميس، **مدخل إلى التخطيط**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص16.
- موقع انترنت **www.kenanonline.com** بحث مقدم من أحمد الكردي نشرت في 2011/03/14 يوم 2017/12/05 سا 23.15.
- موقع انترنت **www.pulpit.alwatanvoice.com** منشور مقدم من الدكتور جميل حمداوي نشر في 2007/10/26، يوم 2018/02/23، سا 22.00.
- نويوة صباح وآخرون، **نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، دفعة 2003.
- H. Koontz et C. O. Donnel, **Management et principes de gestion**, hill, Canada, 1980.
- Henry Mintzberg, **The structtunig of organisation**, Englewoced cliffs, New York, 1979.
- Melville, Daltonmefarland, **Management : principes and practice**, landan, mac nulan, 1970.
- Paul Daniel, **U méanes et pratique de management stratégique : quinze années d'apprentissage dans les grand des entreprises française**, Mrése d'état est sciences de gestion université de Paris daufihine, 1979.
- Richards M.D, **Setting strategie gools and objectives**, st. Paul : west, 1986.
- Russel L. Ackoff, **Mé modes de plainfication dans l'entreprise**, les éditions d'organisation, Paris, 1973.

الملاحق

الملحق (01)

السنة الجامعية: 2018/2017

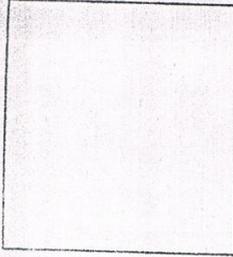
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة المعلومات الخاصة بالإشراف



اسم ولقب الطالب: علو شيا كمال الدين

التخصص: تسيير منشآت الترياثون ماستر II

الفوج: 02 هاجست

عن وان المذكرة:

إلى نوكاس وظيفة التوظيف على
مادارة المنشآت الترياثون

إمضاء المشرف:

اسم الأستاذ المشرف: قدور عز الدين

ملاحظة: تودع هذه الاستمارة بعد ملئها على مستوى الأمانة.

الملحق (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

السنة الجامعية: 2018/2017

الرقم: / ق.إ. ت. ر. 2018

إلى السيد /
.....
.....

الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب: **علوش كمال الدين**

سنة ثانية ماستر قسم الإدارة والتسيير الرياضي وذلك من أجل استكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 16 JAN. 2018

رئيس القسم:



ملحق (03)

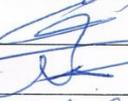
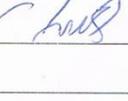
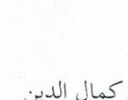
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيذر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

اسماء السادة المحكمين للاستبيان

الامضاء	التخصص	الرتبة العلمية	اسم الجامعة	الاسم و اللقب
	ادارة بوسه براهيم	استاذ مساعد أ	بسكرة	بوجناح
	ادارة بوسه براهيم	استاذ محاضر أ	بسكرة	منوشي زهير
	تدريب رياضي	استاذ محاضر أ	بسكرة	مستحيوي عبد الله
	تدريب رياضي	استاذ و طوار	بسكرة	ديسري هيد
	ادارة و تسيير رياضي	استاذ مساعد ب	بسكرة	فهد و ام الطيب
	طاطة رياضية	استاذ محاضر أ	بسكرة	براهيم عيسى
	انظمة رياضية	استاذ محاضر أ	بسكرة	طوي الحمر
	ادارة و تسيير رياضي	استاذ م ب	بسكرة	مدرعيب دين

الطالب : علوشي كمال الدين

إشراف الأستاذ: قدور عز الدين

ملحق (04)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الاستبيان بصورته الأولية

طلب تحكيم الاستبانة

الأستاذ / الدكتور / الأستاذ الدكتورالمحتـم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... تحية طيبة وبعد،

الدراسة "تهدف إلى التعمق وظيفة التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية"، ضمن متطلبات الحصول على شهادة للماستر تسيير المنشآت الرياضية جامعة بسكرة. ونظراً لخبرتكم في مجال البحث العلمي ودرائتكم في هذا المجال، فإنه يسرني أن تكونوا احد أعضاء اللجنة التحكيمية للأخذ برأيكم ومقترحاتكم. لذا أرجو من حضرتكم التكرم بحكمكم هذه الاستبانة، من حيث: (مدى ملائمة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات، ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي تدرج تحته، ومدى انتماء الفقرات ومناسبتها للموضوع، وحذف وإضافة ما تزونه مناسباً مع أية اقتراحات أخرى يستفيد منها الباحث).

شاكراً لكم حسن تعاونكم وأقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الطالب: علوشي كمال الدين

2018/2017

إحرف الأستاذ قسنور عز الدين

الفقرات	المجال الثاني : التخطيط بمقتضى
1-حل التخطيط يؤثر على أداء العمل	
2-حل التخطيط يساهم في تحسين تقص المواد	
3-حل التخطيط يحدد مدى الإنجاز المخطط الموضوع	
4-حل التخطيط الجدي يعمل على	
5-حل التخطيط يساعد على تلا	
6-حل التخطيط يساهم في ربح ال	
7-حل التخطيط يسهل العمليات	

ملاحظات	التعديل المقترح	غير مناسبة	مناسبة	الفقرات
				المجال الأول : التخطيط يساهم في تحقيق الأهداف
				1-إذا كان التخطيط يساهم في تحديد واتخاذ القرارات ، هل يساهم في إعطاء صورة جيدة للمنشأة
				2-في وجهة نظرك هل يحقق التخطيط أهداف المنشأة
				3-حل نستطيع القول أن عملية التخطيط تحقق الوصول إلى أفضل النتائج
				4-حل تستعمل المنشآت عنصر التخطيط بها
				5-حل التخطيط يساهم في تطوير الممارسة الإدارية و تحسينها
				6-جصد انك مسير في هذه المنشأة ، هل تستعملون الوسائل التكنولوجية في تسييرها
				7-حل حققتم إنجازات و نتائج مرضية

الفقرات
المجال الثالث: تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى
1- حل لعنصر التخطيط دور في تحديد وإحداث الأدوات الأخرى
2- حل يساهم التخطيط في حث الأفراد على بذل
3- حل يساهم التخطيط في تصحيح الانحرافات بالـ
4- حل ترى أن غياب التخطيط ينعكس سلباً على الرقابة
5- حل توجد علاقة بين التخطيط والتنظيم
6- حل التخطيط يساهم في الانسجام والتناغم بين لتحقيق الأهداف
7- حل تحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية يؤدي إلى الخطط الموضوعية

ملحق (05)

ملحق (05)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

(152)

جامعة محمد خيذر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الاستبيان بصورته النهائية

استمارة الاستبيان النهائي

ضمن متطلبات التحضير لنيل شهادة الماستر في ميدان تسيير المنشآت الرياضية يشرفنا و يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة ، التي نلتمس منكم ايها المسيرون الاجابة على الاسئلة المطروحة و نلفت انتباهكم ان هذا الاستبيان جزء من العمل الذي نقوم به قصد التحضير لهذه المذكرة في معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية و التي تدرج تحت عنوان:

انعكاس وظيفة التخطيط على ادارة المنشآت الرياضية

علما بان اجاباتكم ستكون مساهمة فعالة في تطوير البحث العلمي و تحضى باهمية و سرية تامة ، كما انهما لا تستعمل الا لاغراض علمية ، لهذا نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة و الاجابة على الاسئلة من اجل التوصل الى نتائج تفيد دراستنا.
و لكم منا فائق الاحترام و التقدير.

ملاحظة : يرجى منكم الاجابة على كل الاسئلة و شكرا.

الاستاذ:قدور عز

الطالب:علوشي كمال الدين

الدين

السنة الجامعية: 2018/2017

المحور الاول : التخطيط يساهم في تحقيق الاهداف

1- اذا كان التخطيط يساهم في تحديد و اتخاذ القرارات ، هل يساهم في ادارة المنشآت الرياضية؟

-نعم

-نوعا

-لا

2-من وجهة نظرك هل يحقق التخطيط اهداف المنشأة؟

-نعم

-نوعا

-لا

3-هل نستطيع القول ان عملية التخطيط تحقق الوصول الى افضل النتائج؟

-نعم

-احيانا

-لا

4-هل تعتمد مؤسستكم عنصر التخطيط لمهامها؟

-نعم

-لا

5-هل التخطيط يساهم في تطوير الممارسة الادارية و تحسينها؟

-نعم

-نوعا ما

-لا

6-بصفتك مسير في هذه المنشأة ، هل تستعملون الوسائل التكنولوجية في تسييرها؟

-نعم

لا

7- هل حققتم انجازات و نتائج مرضية من خلال تطبيق التخطيط ؟

نعم

لا

المحور الثاني : التخطيط يحقق مبدءا الفعالية

1- هل التخطيط يؤثر على اداء العاملين ايجابا؟

نعم

بشكل كبير

لا

2- هل التخطيط يساهم في تحسين الممارسة الادارية في ظل نقص الموارد المادية و البشرية ؟

نعم

احيانا

لا

3- هل التخطيط يحدد مدى الانجاز الذي يمكن تحقيقه في ظل الخطط الموضوعة؟

نعم

لا

4- هل التخطيط الجدي يعمل على تحقيق التنافس بين العاملين داخل المنشاة ؟

نعم

لا

5- هل التخطيط يساعد على تلاشي الاخطاء خلال التسيير؟

نعم

لا-

6- هل التخطيط يساهم في ربح الوقت خلال تنفيذ الخطط؟

نعم-

احيانا-

لا-

7- هل التخطيط يساهم في تحسين عمل الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية؟

نعم-

احيانا-

لا-

المحور الثالث: تأثير التخطيط على الوظائف الادارية الاخرى

1- هل لعنصر التخطيط دور في تحديد واجبات الافراد؟

نعم-

نوعا ما-

لا-

2- هل يساهم التخطيط في تحفيز الافراد او العاملين داخل الادارة؟

نعم-

نوعا ما-

لا-

3- هل يساهم التخطيط في تصحيح الانحرافات الادارية بالسرعة المناسبة؟

نعم-

- احيانا

- لا

4- هل ترى ان غياب التخطيط ينعكس سلبا على ادارة المنشآت الرياضية ؟

- نعم

- احيانا

- لا

5- هل توجد علاقة بين التخطيط و التنظيم؟

- نعم

- نوعا ما

- لا

6- هل التخطيط يساهم في الانسجام و التناسق بين الافراد لتحقيق الاهداف؟

- نعم

- احيانا

- لا

7- هل تحديد و توزيع المهام و المسؤولية يؤدي الى تحقيق الخطط الموضوعة؟

- نعم

- احيانا

ملحق (06)

قائمة المنشآت الرياضية التابعة للقطاع

البلدية	المنشأة الرياضية	الرقم
	ديوان المركب المتعدد الرياضات	
	الملعب الرياضي 18 فبراير معشوشب طبيعيا	01
	ملحق الملعب معشوشب طبيعيا	02
	ملعب جوارى لكرة القدم معشوشب إصطناعيا	03

Résumé :

Allouchi Kamel Eddine , « reflet de la fonction de planification de la gestion des installations sportives, une étude sur le terrain au niveau des installations sportives pour l'état du Centre de Biskra , Mémo Master, Université de Biskra, 2018, Encadreur, Mr. Azze-Eddine Kaddour. Cette étude visait à identifier la réflexion et la fonction de planification de la gestion des installations sportives au niveau des installations sportives pour l'état de Biskra Center, et en apprendre davantage sur les différentes vues de l'échantillon d'étude au sujet de la réflexion et de la fonction de planification de la gestion des installations sportives et de l'échantillon étude a consisté en (30) distributeurs administratifs au niveau des installations sportives la compétence du centre de Biskra et d'atteindre les objectifs de cette étude ont utilisé un questionnaire composé de trois zones, la première zone de planification contribue à la réalisation des objectifs des installations sportives, la deuxième zone de planification pour atteindre le principe d'efficacité dans la gestion des installations sportives, la troisième zone de planification affecte les fonctions Autres gestion des installations sportives exclusives, soit tous les domaines de 7 paragraphes et les résultats montrent que les installations sportives pour l'état de la fonction de planification de l'utilisation centrale Biskra pour la conduite de ses installations et qu'elle contribue à l'identification et la prise de décision dans la gestion des installations sportives, contribue également au développement des pratiques de gestion et l'amélioration et la réalisation des réalisations et des résultats malade et donc la fonction de planification contribue à la réalisation des objectifs de la gestion des installations sportives, a déclaré que la planification sérieuse dans la gestion des installations sportives détermine l'étendue de la réalisation qui peut être réalisé dans le cadre des plans et mettre la concurrence entre les travailleurs à l'intérieur du centre sportif et contribue à estomper frère I et gagner du temps lors de la mise en œuvre des plans et améliorer le travail des ressources humaines au sein de l'institution, et ainsi atteindre le principe d'efficacité dans la gestion des installations sportives. Il n'y a pas de différence dans les réponses des répondants à l'impact de la planification sur d'autres fonctions administratives et il existe une relation entre la planification, la motivation, l'organisation.

Mots clés: fonction de planification, gestion des installations sportives.