

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضيّة



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضيّة

الإدارة الإستراتيجية ودورها في إدارة المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية لديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة

إشراف البروفيسور
فنوش نصير

إعداد الطلبة
بن سعيد عبد الفاتح
سعد الله حمزة

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الصفحة	محتويات البحث
أ - ب	مقدمة
الفصل التمهيدي	
02	1 الإشكالية
03	2 فرضيات الدراسة
04	3 أهمية الدراسة
04	4 أهداف الدراسة
04	5 أسباب اختيار الموضوع
05	6 تحديد المصطلحات
05	6. 1 الإدارة
05	6. 2 الاستراتيجية
06	6. 3 الإدارة الاستراتيجية
06	6. 4 المنشأة
06	6. 5 المنشآت الرياضية
06	7 الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإدارة العامة والإدارة الرياضية	
11	تمهيد
12	1 الإدارة العامة
12	1.1 مفهوم الإدارة
12	1. 2 تعريف الإدارة
13	3.1 المبادئ العامة للإدارة
14	1.3.1 تقسيم العمل
14	2.3.1 السلطة و المسؤولية
14	3.3.1 الامتثال للنظام

14	1. 4.3 وحدة القيادة
14	1.3.5 وحدة التوجيه
14	1.3.6 مكافأة الافراد
15	1.3.7 المركزية
15	1.3.8 السلم الاداري
15	1.3.9 مبدأ النظام
15	1.3.10 العدالة
15	1.3.11 روح الجماعة
15	4.1 خصائص الإدارة
16	5.1 اساسيات الإدارة
16	1.5.1 الاتصال
16	2.5.1 القرارات الإدارية
16	3.5.1 المسؤوليات
17	4.5.1 السلطات
17	5.5.1 التنسيق
17	6.5.1 الاجراءات الإدارية
17	6.1 نظريات الإدارة
17	1.6.1 النظرية التقليدية (نظرية X)
18	2.6.1 النظرية الحديثة (نظرية Y)
18	3.6.1 نظرية الإدارة التنظيمية
18	7.1 وظائف الإدارة
18	1.7.1 التخطيط
18	2.7.1 التنظيم
19	3.7.1 الأمر
19	4.7.1 التنسيق
19	5.7.1 الرقابة

19	8.1 الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية
19	9.1 تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية
19	1.9.1 الأداء الصحيح
19	2.9.1 استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات
19	3.9.1 التركيز على كل من العمليات و النتائج معا
19	4.9.1 تنمية الموارد البشرية
20	2 الادارة الرياضية
20	1.2 الادارة في التربية البدنية و الرياضية
20	2.2 الهيئات الادارية و الرياضية
21	1.2.2 الهيئات الحكومية
21	2.2.2 الهيئات الاهلية
21	3.2 اهمية الإدارة في مجال التربية البدنية و الرياضية
22	4.2 تعاريف الإدارة الرياضية
24	5.2 صفات الادارة الرياضية العامة و الفعالة
24	6.2 مكونات الإدارة الرياضية
25	7.2 المبادئ الاساسية للإدارة الرياضية
25	1.7.2 مبدأ التوازن
25	2.7.2 مبدأ التوسيط
25	3.7.2 مبدأ التخصيص
25	4.7.2 مبدأ التنميط
25	5.7.2 مبدأ الحوافز المادية
25	6.7.2 مبدأ العلاقات الانسانية
25	7.7.2 مبدأ التخطيط
26	8.7.2 مبدأ الرقابة
26	9.7.2 مبدأ القيادة
26	10.7.2 مبدأ السلطة و المسؤولية

26	11.7.2 مبدأ اتخاذ القرارات
26	12.7.2 مبدأ استخدام القدرة الادارية
26	8.2 المهارات الانسانية في الإدارة الرياضية
26	1.8.2 المهارات الفنية
26	2.8.2 المهارات الانسانية
26	3.8.2 مهارات الاستيعاب الفكري
26	9.2 مجالات الادارة في التربية الرياضية
27	10.2 الدور الاجرائي في الإدارة الرياضية
27	3 الإداري الرياضي
28	1.3 صفات الإداري الرياضي
28	2.3 واجبات الإداري الرياضي
28	3.3 إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين
29	4.3 تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية
29	5.3 مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية
	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني : الادارة الاستراتيجية	
32	تمهيد
33	1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية
33	1.1 تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية
34	2 أهمية الإدارة الاستراتيجية
35	1.2 نظرية النظام المفتوح
35	2.2 النظرية الموقفية
35	3.2 النظرية الايكولوجية
36	4.2 نظرية اعتمادية المورد
37	3 مستويات الإدارة الاستراتيجية
37	1.3 الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

37	2.3 الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي
38	3.3 الإدارة الاستراتيجية على المستوي الوظيفي
38	4 مراحل الإدارة الاستراتيجية
38	1.4 مرحلة صياغة الاستراتيجية
39	1.1.4 تحديد رسالة المنظمة
39	2.1.4 تحديد الاهداف الاستراتيجية
40	3.1.4 السياسات
40	4.1.4 الخطط الاستراتيجية
40	5.1.4 تحليل و تقييم البيئة الخارجية
41	1.5.1.4 المتغيرات الاقتصادية
41	2.5.1.4 المتغيرات السياسية
41	3.5.1.4 المتغيرات الاجتماعية
41	4.5.1.4 المتغيرات التكنولوجية
41	6.1.4 دراسة البيئة الداخلية
42	1.6.1.4 الهيكل التنظيمي
42	2.6.1.4 الثقافة التنظيمية
42	3.6.1.4 الموارد المتاحة
43	7.1.4 تحديد البدائل الاستراتيجية
43	8.1.4 تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية
43	2.4 مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
43	1.2.4 تحديد الأهداف السنوية
44	2.2.4 وضع البرامج الزمنية
44	3.2.4 تخصيص الموارد اللازمة
44	4.2.4 تحديد الاجراءات التنفيذية
44	3.4 مرحلة تقويم الاستراتيجية
45	1.3.4 وضع معايير الأداء

45	2.3.4 مقارنة مستويات الاداء الفعلية بالمعايير الموضوع
45	3.3.4 اتخاذ الاجراءات التصحيحية
45	5 المعوقات التي تواجه الادارة الاستراتيجية
45	1.5 المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية
46	2.5 المعوقات التي تواجه مرحلة التنفيذ الاستراتيجية
46	3.5 المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية
47	6 عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية
47	1.6 توافر التفكير الاستراتيجي
47	2.6 توفر نظم المعلومات الاستراتيجية
48	3.6 توفر نظام الحوافز
48	4.6 توفر نظام مالي
48	5.6 توفر التنظيم الإداري السليم
49	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : المنشآت الرياضية	
51	تمهيد
52	1 المنشآت الرياضية في العصر القديم
52	1.1 ملعب البنتاثون
52	2.1 ملعب الهيبودروم
52	3.1 البالاسترا
52	4.1 الليونيديون
53	5.1 الكوليسيوم
53	2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث
53	1.2 المدن الرياضية
53	2.2 الملعب
54	3.2 الصالة المغطاة
54	4.2 الملاعب المفتوحة

54	5.2 حمام السباحة و الغطس
54	6.2 مناطق الاعاشة
55	7.2 الخدمات المركزية
55	3 مفهوم المنشأة الرياضية
56	4 اعتبارات إنشاء المنشآت الرياضية
56	1.4 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية
56	2.4 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
57	3.4 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية
57	5 خصائص المنشآت الرياضية
58	6 أسس تخطيط المنشآت الرياضية
59	7 تعريف الامكانات
59	8 أهمية الامكانات في التربية الرياضية
61	9 مبدئ الامكانات الرياضية
61	10 انواع الملاعب
62	11 مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية
64	خلاصة الفصل الثالث
الجانب التطبيقي	
الفصل الاول : الاجراءات المنهجية للدراسة	
67	تمهيد
68	1 منهج الدراسة
68	2 الدراسة الاستطلاعية
69	3 مجتمع و عينة البحث
69	4 أدوات و تقنيات البحث
70	1.4 الطريقة الإحصائية
70	2.4 صدق و ثبات الأداة

72	خاتمة
73	The conclusion
77-74	المراجع
79	الملاحق

مقدمة:

الإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة ومنها فقد اتسم العقدان الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها ، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية ، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة ، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها ، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية وحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصله أو هادٍ يبين الوجهه له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم . وتأتى الادارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه الشركه وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه . وتعرف الادارة الاستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات و نظم وخطط استراتيجيه للحصول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في اشباع احتياجات الفئة المستهدفه من العملاء.

ويتم تشكيل منشأة ما عندما تقوم مجموعة من الأفراد سويا بإنجازات معينة من المهام والمقاصد ويتم تشكيل المجموعات نظرا لأن المهام والمقاصد المراد إنجازها تفوق قدرات الفرد، وكأي فريق منظم فإن أي منظمة يمكنها إنجاز قدر أكبر بكثير من إنجاز الفرد أن المؤسسة أو منشأة أفراد لديها الكثير لتقديمه، فيما يتعلق بالوقت والموارد من الواضح أن المدارس والحكومات والمصانع والبنوك كأية منظمة يمكنها أن تنجز قدر أكثر مما يستطيع الفرد أن ينجزه، وتنتج المنشآت والمنظمات خدمة ذات جودة لا تستطيع جهود الفرد وحده إنتاج مثلاتها، وتبرز فعالية المنشآت عندما تعمل القيادة المعروفة بالإدارة بصورة سليمة وعلى هذا فإن الإدارة تبرز أهميتها الكبيرة في المنظمات الفعالة.

ومن خلال دراستنا هذه نحاول التعرف على الإدارة الإستراتيجية ودورها في إدارة المنشآت الرياضية.

حيث تم تقسيم بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة العامة و الإدارة الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى الإدارة الإستراتيجية ، والفصل الثالث إلى المنشآت الرياضية، ثم عرجنا إلى الجانب التطبيقي الذي لم

يتم مواصلة إنجازہ بسبب جائحة كورونا والذي تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة من مجتمع وعينة البحث وكذا أداة البحث والطريقة الإحصائية وكذا صدق وثبات الأداة .

الفصل التمهيدي

1 الإشكالية

إن أسلوب الإدارة هو تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة 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 منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة 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 والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتحليل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة 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.

ويعكس تقدم الدول في الرياضة إلى مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة حيث تتشعب إلى عناصر ومجالات متعددة ومتكاملة أصبحت تشمل جوانب كثيرة من العملية الإدارية من تحديد الأهداف الإستراتيجية وتحليلات داخلية وخارجية ثم المرور إلى عملية التخطيط الإستراتيجي وبعد التنفيذ تأتي المراقبة في نفس الإطار .

وهذا النوع من الإدارة ينحدر من الإستراتيجية التي بدورها لها جذور واستعمالات في الواقع العلمي منذ الحضارة الإغريقية قبل الميلاد ومرت بتطورات كبيرة خاصة في مجال التسيير وبعد أن كان استعمال هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية قد اتسع استعماله إلى مختلف المجتمعات في جميع أنحاء العالم لما تقدمه من فوائد وفعاليات للمؤسسة

وبما أن المنشآت الرياضية تعتبر من العوامل الرئيسية في تسيير الرياضة وتطويرها , فهي تتحكم في مستقبل الرياضي كله , وتم تعريفها على " أنها مجموعة من الأفراد يربطها ببعضها هدف هو إنجاز مهمة لا يمكن تحقيقها إذا قام بها الأفراد منفصلين , كما يحدد الهيكل التنظيمي للمنشأة وظيفة كل فرد بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة عن كل ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدد عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين لكل منشأة لا يهم الأمر كثير عما إذا كانت كبيرة أو صغيرة " فمن الطبيعي أن تحتاج المنشآت الرياضية إلى الإدارة كون أن الإدارة تملك من الوظائف والعمليات ما يكفي لتسيير عجلات هذه المنشآت الرياضية ووضعها على طريقها السليم .

ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل التالي :

هل للإدارة الاستراتيجية دور في إدارة المنشآت الرياضية ؟

ومن هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل للتخطيط الاستراتيجي دور في رفع مستوى إدارة المنشآت الرياضية ؟
- هل للتنظيم الاستراتيجي دور في رفع مستوى إدارة المنشآت الرياضية ؟
- هل للرقابة الاستراتيجية دور في رفع مستوى إدارة المنشآت الرياضية ؟

2 فرضيات الدراسة :

أ - الفرضية العامة :

للإدارة الاستراتيجية دور في إدارة المنشآت الرياضية.

ب - الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط الاستراتيجي دور في رفع مستوى إدارة المنشآت الرياضية
- للتنظيم الاستراتيجي دور في رفع مستوى إدارة المنشآت الرياضية
- للرقابة الاستراتيجية دور في رفع مستوى إدارة المنشآت الرياضية

3 أهمية الدراسة :

من المعروف أن كل دراسة تستمد أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله من جهة ونوع المشكلات التي تطرحها من جهة أخرى كما أن الذي بصدد الدراسة يستمد أهميتها من المجال الذي ينتمي إليه وهو مجال التسيير والإدارة الرياضية ويمكن تحديد أهمية الموضوع في كون أن الإدارة الإستراتيجية لها أهمية كبيرة في تسيير وإدارة المنشآت الرياضية ومعرفة مدى اهتمام المسؤولين بها , كما أن الاهتمام الشديد للإداريين والمسيرين بتطوير المنشآت الرياضية يقود إلى تطبيق أسلوب حديث وناجح وهو الإدارة الإستراتيجية , ومن حيث الدراسات التي تدخل ضمن تسيير وإدارة المنشآت الرياضية باستخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية فهناك نقص وقلة من الدراسات السابقة الجادة في هذا الموضوع .

4 أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على الادارة الاستراتيجية في المنشأة الرياضية .
- معرفة أهم نقاط التحول التي مست الادارة الاستراتيجية في المنشآت الرياضية.
- أهمية الادارة الاستراتيجية في تطوير المنشأة الرياضية وانعكاسه على الرياضة بصفة عامة.
- معرفة دور الادارة الاستراتيجية داخل المنشآت الرياضية .
- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث .

5 أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الذاتية :

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه الادارة الاستراتيجية و الإدارة العامة .
- تماشيا مع تخصص الإدارة و التسيير الرياضي .

ب- الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص .
- قلة معرفة العناصر الرئيسية للإدارة الاستراتيجية, لاسيما ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي .
- تماشيا مع فراضيات البحث و المتمثلة في الموارد المالية, الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية وافتقارها للمعايير الدولية .
- النظر في دور اثر المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الجزائرية .

6 تحديد المصطلحات :

في مختلف البحوث التي يتناولها الباحث يجد نفسه أمام صعوبات تتمثل في عموميات اللغة وتداخل المصطلحات وهذا راجع إلى النزعة الأدبية .

وعليه فإننا سنحاول تحديد مصطلحات بحثنا من اجل تحقيق القدرة الضرورية من الوضوح ونذكر منها :

(الإدارة, الإستراتيجية, الإدارة الإستراتيجية, المنشأة, المنشآت الرياضية) .

6. 1 الإدارة : لغة : أدار, يدير, إدارة الشيء أي جعله يدور, إدارة المؤسسة أي تسيير شؤونها.¹

اصطلاحا : يعرفها هنري فايول : الإدارة هي أن تتبأ, وان تخطط, وان تنظم, وان تصدر الأوامر وان تراقب.²

التعريف الإجرائي : يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي

هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج", نعني أيضا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

6. 2 الإستراتيجية : لغة : إن أصل كلمة إستراتيجية يأتي من الكلمة الإغريقية stratge بأصلها اللاتيني

,وهي كلمة مركبة تتكون من شقين stratos وتعني الجيش, وقد استخدمت أول مرة بمعنى إعداد كل ما يلزم للحرب, وفق الأهداف المخططة لبلوغ الأغراض العسكرية.³

اصطلاحا : يعرفها فلدي : أن الإستراتيجية تتمثل في إعداد الغايات والأهداف الأساسية طويلة

الأجل للمؤسسة واختيار خطة العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

1 - قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام دار المشرق, بيروت, ط 27, لبنان: 1984م, ص 96 .

2 - عصام بدوي: مرجع سابق, ص 20.

3 - خالد عبد الرحمان الهبيتي : تنظيم الصناعي, دار مكتبة الحماد للنشر والتوزيع, بدون طبعة, الأردن : 1999م, ص 490-491.

6. 3 الإدارة الإستراتيجية : هناك العديد من التعريفات للإدارة الإستراتيجية لعديد من علماء الإدارة :

• يعرفها دافيد بأنها علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة , والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .¹

- يعرفها توماس على أنها الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها و التقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت .²

التعريف الإجرائي :

من خلال التعريفات الكثيرة التي لا يسمح المجال بذكرها ، يمكن القول : إن الإدارة الإستراتيجية هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها ، ماذا ستكون عليه في المستقبل ...) على المدى البعيد ، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها ، وتحدد غايتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول لهذا المستقبل ، وتحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية .

6. 4 المنشأة : لغة : - المنشأ الأصل , موضع النشأة .

- المنشئ , الأديب البليغ , المؤسسة ل عمل أو شركة .

- المنشأة المؤسسة بعمالها وآلاتها .³

6. 5 المنشآت الرياضية : يمكن تعريف المنشآت الرياضية على أنها ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات

الرياضية والمخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا ومستقبلا .⁴

7 الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المحاور التي يجب أن يتناولها الباحث , ويشري البحث من خلالها وهذا ما حاولنا الاهتمام به من خلال اعتمادنا في تحليل الدراسات المذكورة على النقاط التي أجريت بها :

1 - نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية (المفهوم الأهمية التحديات) , جدارا للكتاب العالمي , عمان , الأردن , الطبعة الأولى ؟ 2009م , ص 09 .

2 - حسن احمد الشافعي : الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية والرياضية , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , الإسكندرية , الطبعة الأولى , 2007م , ص 21 .

3 - راتب أحمد قبيعة : مرجع سابق , ص 659 .

4 - إبراهيم محمود عبد المقصود , حسن أحمد الشافعي : الموسوعة الرياضية (الإمكانات في المنشآت الرياضية) دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , الإسكندرية , بدون طبعة , مصر , 2003م

ص 15 .

● كانت الدراسة الأولى تحت عنوان: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير المنشآت

الرياضية.

والتي كان الإشكال المطروح فيها هو:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية ؟

وتمثلت فرضياتها فيما يلي :

● الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها دور كأداة فعالة لتطوير المؤسسات الرياضية.

● المنشآت الرياضية تعتمد على الإدارة الإستراتيجية لتحقيق أهدافها .

● التطور الذي تشهده المنشآت الرياضية يرجع إلى وجود إدارة إستراتيجية للموارد البشرية.

أما المنهج المتبع فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام الباحث باختيار عينة دراسته من تسع مسيرين للمركبات

المتعددة الرياضات بالمسيلة واعتمد في جمع المعلومات على استمارة استبائيته

وتمثل أهميته فيما يلي :

● حقيقة الإدارة الإستراتيجية واستغلالها للموارد البشرية .

● مدى دراية المسؤولين بالإدارة الإستراتيجية.

● أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ترقية وتحسين المستوى الرياضي.

ويهدف البحث إلى :

● معرفة أهمية الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية .

1. إبراز حقيقة الإدارة الإستراتيجية واستغلالها للموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية.

وكانت بعض نتائج البحث المتوصل إليها هي :

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها دور كبير وفعال في تطوير المنشآت الرياضية .

1. المنشآت الرياضية تعتمد على الإدارة الإستراتيجية وذلك من اجل تحقيق أهدافها.

● تطوير المنشآت الرياضية يرجع إلى وجود إدارة إستراتيجية للموارد البشرية.

الدراسة الثانية تحت عنوان : الإدارة الإستراتيجية للمشروعات الصناعية.

والتي كان الإشكال المطروح فيها : كيف يمكن الوصول إلى وضع إدارة إستراتيجية تجعل مشاريع الصناعة قادرة على مواكبة التطورات الجارية في ظل عوامة الاقتصاد وشمولية؟ وما هي الأفاق المستقبلية من خلال تطبيق الجزائر لإستراتيجية التصنيع؟

أما المنهج المتبع فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في ترتيب عناصر الموضوع محاولا الإجابة على الإشكالية المطروحة ومجال البحث هو المجال الصناعي .

ويهدف هذا البحث إلى:

- تطوير الفهم والاستيعاب للتحليل البيئي .
 - تقسيم الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية من حيث تحديد مجالات وآليات البيئة العامة والخاصة لها ,ومن خلال توظيف نظريات مبادئ الفن الإداري في مجال الاستراتيجيات لخدمة أهداف الوحدات الصناعية وبالتالي تحقيق مصلحة المنتج والمستهلك وتحقيق المنفعة العامة.
- كانت نتائج البحث المتوصل إليها :

- إن تطبيق مخطط الإستراتيجية ترك للمخططين الجزائريين وهنا تكمل المشكلة لان التخطيط ضمن التجربة الجزائرية لم يلعب دوره ,حيث لاحظ أن هناك انفصام بين الأهداف المعلنة للتخطيط والنتائج الفعلية وهذا ناتج عن سببين :
- ضعف جهاز التخطيط الذي تتم به عمليات وضع الخطط لنقص المعطيات الضرورية والخاصة بكل قطاع مما يؤدي إلى نقص الدقة اللازمة أثناء وضع خطة معينة ,بالإضافة إلى نقص الإطار المؤهلة في هذا الميدان .
- ارتفاع تكاليف الاستثمار الذي أدى إلى انخفاض الإنتاجية من جهة وإلى الاستعمال غير عقلاني للمواد من جهة أخرى .

الجانب النظري

الفصل الأول
الإدارة العامة والإدارة
الرياضية

تمهيد :

يعرف معظم الناس كلمة الرياضة وفقا لخبراتهم و معلوماتهم و يعتقد كثير من الناس أن الرياضة هي المرح فقط. بينما أن الرياضة في نفس الوقت قد تعني عمل أو وظيفة الاحتراف ، السياحة الرياضية ، الأعمال التجارية لذلك نجد أن الرياضة لها أشكال عديدة ومن الصعب أن نجد تعريف يشمل كل هذه الأشكال الأمر الذي يجعلنا عند تعريف الرياضة أن يقترن التعريف بالشكل الذي تؤديه الرياضة ومن الجدير بالذكر إن اللجنة الحكومية للتربية البدنية و الرياضية لمنظمة التربية و العلوم و الثقافة (اليونسكو) وهي إحدى منظمات الأمم المتحدة قد وضعت مصطلح التربية البدنية و الرياضية على أساس التفريق بين التربية التي تعبر عن التربية عن طريق البدن و الأنشطة الحركية ، وبين الرياضة التي تعبر عن المنافسة في الأنشطة البدنية البشرية والتي تحكمها قواعد معينة ، وهناك تعريفات كثيرة تهدف جميعها إلى إيجاد مدلولات واضحة للرياضة على مختلف مستوياتها و بأشكالها المتعددة .ولكن ما همنا هنا هم القائمون على تنفيذ هذه الأنشطة ، شأنهم شأن القائمون على تنفيذ برامج الإنتاج و الخدمات في أي موقع ، و نلجدهم يتدرجون في الوظائف من القيادات العليا و المتوسطة ، و المنفذون ، و الذين نطلق عليهم الإداريون الرياضيون . و نبدأ من هنا الرحلة إلى الإدارة الرياضية مروراً بالإدارة العامة ووظائفها و مفاهيمها والتي نأمل أن يكون فيها من المعلومات و المصطلحات الخاصة بهذا العلم ومدى الحاجة إلى الإداريين بها .

1. الإدارة العامة

1.1 مفهوم الإدارة :

الإدارة تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة وهي تعنى أشياء متباينة للأشخاص المختلفين فالإدارة عند البعض هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية و القيادية في المؤسسات و الندية و الاتحاديات الرياضية وفي الأعمال المختلفة في المجتمع .

و الإدارة عند البعض الآخر هي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المسؤولون في مواقع العمل المختلفة في حين يرى فريق من الناس أن الإدارة هي تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على أساسها و في حقيقة الأمر أن الإدارة أهم و أعمق من الأفكار السابقة فالإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري و بالاستعانة بالموارد المادية المتاحة وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها إنتاجية أو اقتصادية بمعنى اعم كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية في طبيعتها .

فالإدارة إذن نشاط انساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات و الإدارة تمل العنصر الحركي الأساسي و القوة الواقعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني، و المنطق الاساسي للإدارة أنها عملية مستمرة تحتوى على العديد من الأنشطة (activités)

و نستخدم أشكالا متنوعة من المواد (ressources) بعضها مادي (matériel) و بعضها الآخر إنساني (humain) وذلك وصولا إلى أهداف محددة ، أما الإدارة العامة (administration) فهو مصطلح آخر له معنى قريب من الإدارة ومع ذلك فهو يستخدم للدلالة أو الإشارة إلى إدارة المؤسسات الاجتماعية مثل المدارس و المستشفيات ويمكن استخدامه أيضا في منظمات الأعمال خاصة إذا كنا بصدد التطرق إلى وظائف الإدارة العليا بالمنظمة .

فالإدارة تعبر عن النشاط الانساني المرتب و المستمر و التي يصطلح به أفراد ممن لهم قدرات و مهارات و خبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة¹ .

2.1 تعريف الإدارة:

وهناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين و الكتاب، وقبل ذلك نود أن نلقي الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة.

إدارة (بدير) manage تعنى : يخطط و ينظم نشاطات و أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة ، الإدارة هي management : فن أو علم توجيه و تسيير و إدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة ، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة و الشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها² :

1 / مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق ، ص 19-20.

2 / عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص 16-17.

مارى بار كر : فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس .

فايول: يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

فردريك تايلور: { إن فن الإدارة هو المعرفة، الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله رؤيتك أي ملاحظتك و مباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق و أرخصها ثمنا } .

أورد وای تيد: { توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك } .

وقد ذكر كيمبل أن الإدارة تشمل جميع الواجبات و الوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياسته الرئيسية و توفير ما يلزمه من معدات و إعدادات لتكوين الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه و كذلك اختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين {

لفنجنستون { إن وظيفة الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل و اقل التكاليف في حدود الموارد و التسهيلات المتاحة الممكن استخدامها } .

كما ورد في قاموس العلوم الاجتماعية الذي يصدر في الو، م، أ تعريف آخر للإدارة يقول: يمكن تعريف الإدارة أنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه و تعرف الإدارة من الناحية الإنسانية بأنها الناتج المشترك لأنواع و درجات

مختلفة من الجهود الانسانية الذي يبذل في هذه العملية، كما أن اتحاد هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويًا هذا الجهود في أي مشروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع.

وذكر أبلي عبارة في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الإدارة الأمريكية أكد فيها على أهمية العلاقات الإنسانية كعامل رئيسي في الإدارة حيث قال: أن الإدارة قد عرفت بألفاظ بسيطة جدا على أنها تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين، وان هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسؤولية الأولى هي التخطيط و الثانية هي الرقابة.

وذكر الدكتور في كتابه الأصول العلمية للإدارة و التنظيم إن الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة، و توجيه و تنمية الأفراد و تخطيط و تنظيم و مراقبة العمليات و التصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق و اقل التكاليف.

3.1 المبادئ العامة للإدارة:

يرى فايول Fayol أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه وان التنظيم نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد أو القوانين و يرى أيضا انه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، كما يرى انه لا

يوجد هناك عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على تسهيل و تحسين عمل الجماعة و قد توصل فايول إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة.¹

13.1 تقسيم العمل:

يرى فايول أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل ورفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الأفراد و التي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء.

23.1 السلطة و المسؤولية:

يرى فايول انه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للاداري و التي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم و بين السلطة الرسمية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة كالذكاء و الخبرة المعنوية العالية و القدرة على القيادة. و يرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الاداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات، فالأعباء تتزايد وتتعدد كلما صعدنا إلى مركز أعلى داخل التنظيم.

33.1 الامتثال للنظام:

و يقصد بذلك الطاقة و القبول و الجهد و السلوك و المظاهر الخارجية أو المادية للاحترام و التي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة و موظفيها، ويرى فايول أن احترام مبدأ الامتثال للنظام يجب أن لا يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم بل يجب أيضا أن يسود بين كبار رجال الإدارة.²

43.1 وحدة القيادة:

و ينص المبدأ على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط و يرى فايول أن هذا هو مفهوم أو قواعد وحدة القيادة و التي يجب أن يسود نظام العمل في أي مشروع و أن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انهيار السلطة و اختلال العمل و تعقد مبدأ الامتثال للنظام و فقدانه الأهمية.

53.1 وحدة التوجيه:

و يعبر عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد و خطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها الأهداف نفسها، و يعتبر هذا المبدأ من الشروط الأساسية للعمل الرياضي لوحدة العمل ولتنسيق القوة و تركيز الجهود باعتبار أن الجسم الذي له رأسان في المجال الاجتماعي كما هو في المجال الحيواني يعتبر وحشا و يتعذر عليه أن يعيش.

6.3.1 مكافأة الأفراد:

تعتبر مكافأة الأفراد هي بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤدونها و يجب أن تكون عادلة كلما أمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال و بهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.

1 /د عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، مرجع سابق، ص: 27-28.

2 /د مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 25.

73.1. المركزية:

تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها كمثل تقسيم العمل و معنى ذلك انه في كل جسم سواء أكان حيوانيا أم اجتماعيا نجد الاحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه و أن هذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أجزاء الجسم الحي.

83.1. السلم الادارى

و يتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى اقل مستويات إدارية و يقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد و سائل لنقل البيانات و المعلومات من ناحية أخرى مبدأ وحدة القيادة.

93.1. مبدأ النظام:

يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه، و تنطبق هذه القاعدة على النظام الانساني بمعنى ضرورة إعداد مكان لكل فرد و كل فرد في مكانه، ومن الناحية الإنسانية فلكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فان المكان الذي تختاره لوضع الفرد فيه يجب أن يكون مناسباً له كما يجب أن يكون صالحاً لشغل المكان على أساس أن الشخص الملائم في المكان المناسب.¹

103.1 العدالة :

يرى فايول أن هناك فرقا بين العدالة و العدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ و لكي يتمكن الأفراد من تنفيذ واجباتهم بكل التفاني و الولاء الذي يقدرون عليه فانه يجب معاملتهم بالعطف، وان العدالة تنشأ من الجمع بين العدل و العطف.

113.1 روح الجماعة:

إن الاتحاد قوة هكذا يقول فايول ومن رأيه أن على رؤساء الأعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل، ومن رأيه أن الانسجام و الاتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة فيها و يترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تبذل جهودها لتحقيق هذا المثل، و بذلك فمن مصلحة التنظيم تنمية روح الجماعة و التمسك لها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم و بظافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة.

4.1 خصائص الإدارة:

14.1 إن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين و أن مجرد كون احد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولاً كما أن وجود هيدراكية أو إمبراطورية من الأتباع المخلصين لا يعنى بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف و تحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو الأشياء أو الأعمال بنفسه و يبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة،

1 د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 55-56.

ومن هذا المنطلق يمكن القول: إن النشاط الإداري - العمل الإداري - يختلف عن النشاط التنفيذي و إذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم أفراد آخرون بتحقيقها فان هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز.

2.4-1 إن الإدارة عملية مستمرة و مصدر استمرارها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة و التي تسعى لإشباع حاجات المجتمع من السلع و الخدمات بأنواعها المختلفة لان حاجات الإنسان دائمة مستمرة و متجددة وان إشباعه حاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجته و طموحاتهم في المستقبل.

3.4-1 الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق الأهداف نسبة لأنه عنصر ديناميكي له دوافعه وحاجاته يود إشباعها . وبالتالي لا بد للإدارة أن تعمل على التأثير على سلوكه لتحقيق الأهداف.

4.4-1 العمل الإداري يختلف عن العمل الفني، فالعمل الفني يهتم بالخصائص الملموسة للمادة، أما العمل الإداري فهو اشمل من ذلك حيث يهتم بالجانبين معا.¹

5.4-1 العمل الإداري يتصف بالعمومية لان وظائفه تمارس في جميع المنظمات مهما كانت طبيعة عملها و في كل المستويات الإدارية.

64.1 وظائف العمل الإداري تعتبر وظائف متكاملة متناسقة و ليست وظائف منفصلة عن بعضها البعض.

74.1 العمل الإداري عمل مبدع وخلاق يستخدم المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات من خلال التفكير و التدقيق و المفاضلة بين البدائل المختلفة و اختبار البديل الأفضل.

5.1 أساسيات الإدارة:

15.1 الاتصال:

يعرف عض الكتاب وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات و تعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني ويعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط لتفصيلاتها و تحديد للإجراءات كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها حيث أن الغرض من عرض موضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له و إنما تحديد الوسيلة التي تستخدمها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل و الطويلة لها .

25.1 القرارات الإدارية:

أن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن أن تتبأ وحدها و بالتالي فان العملية الإدارية في حد ذاتها لا تخلق و يترتب على أن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية . وان ممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعد في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم

35.1 المسؤوليات :

إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية و الواجبات و تكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة.

1 د/ مروان عبد الحميد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية" ،مرجع سابق ، ص:28-29.

إن المسؤولية مسألة فردية يجب أن تؤدي بطريقة ملائمة وان المسؤولية مشتقة من الوظيفة بمعنى أنها موروثه في النشاط العلمي.

45.1 السلطات :

تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزامات معينة وهي من مشتقات المسؤولية و الأخيرة من مشتقات الوظيفة و تعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي و يكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.¹

55.1 التنسيق :

إن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة و المتعادلة و المتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك و لذلك نعتبر أن التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إدارة وهي جزء من المظاهر الإدارية سواء كانت تخطيطاً أو تنظيمياً و تنمية كفاءات

الإداريين أو توجيهها أو رقابتها. وان انعدام الفهم الكامل لما يقوم به الفرد كثيرا ما يؤدي إلى التنسيق السيئ.

1-5-6 الإجراءات الإدارية:

تعرف الإجراءات بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة و دفعها للأمام.

6.1 نظريات الإدارة

1.6.1 النظرية التقليدية (نظرية X)

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية و محددات السلوك كالاتي:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الانسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل
- الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان و ليس حبا في العمل

تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق و تلك النظرية إلى الإنسان و طبيعته.

هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل يتجاهلها الأفراد في الاتجاه المضاد لما تنادي به تلك الأوامر. و في أحيان أخرى قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولا بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، و إذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل و لا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل و حتى حين يأوي إلى فراشه.

1 مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية" مرجع سابق، ص: 34-35.

أن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية حيث انه يجافي طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لا بد من البحث عن تفسير آخر.¹

2.6.1. النظرية الحديثة (نظرية y)

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لصورة الإنسان و محددات سلوكه فان النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يجب العمل و يفضل عن الفراغ .
- الانسان يسعى الى تحمل المسؤولية و المخاطرة .
- الانسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا
- الوعد بالمكافأة و احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في المكافأة.

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "العلاقات الإنسانية" و بناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة و الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل و التعبير هو الأساس و شجعت الأساليب الاستبدادية في القيادة حيث أنها تتجاني طبيعة الإنسان.

3.6.1 نظرية الإدارة التنظيمية :

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في و م ا تحتل مكانها في الدراسات و الأعمال الإدارية كان هنري فايول يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة و هو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف و تحليل الوظائف الإدارية و سرد مبادئ التنظيم و تختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماتها و هو تحليل العمل اليديوي و دراسة الزمن و الحركة في الإدارة العملية و دراسة و تحليل وظيفة الإدارة و التنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية.

7.1. وظائف الإدارة :

عرف هنري فايول الوظائف الإدارية عن طريق و صف مراحل الإدارة و قد قام بتعريف خمس وظائف² :

1.7.1 التخطيط :

و يشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بعمل خطة للعمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف و يوضحها .

2.7.1 التنظيم :

و هي تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول و تجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف و هي في هذا تشمل تحديد نوعية المسؤولين و مواصفاتهم و تنتهي بعمل الهيكل لتنظيمي المقسم إلى أعمال و سلطات و مسؤوليات .

1 د/مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ،ص:35.

2 د/مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة والتنظيم في التربية البدنية ، مرجع سابق ذكره،ص43.

3.7.1 الأمر:

ويقصد بها هنري فايول توجيه جهود المسؤولين و العاملين في المؤسسة ، ولتحقيق هذا الأمر جب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبعة كل شخص وعمله على حدة و نوعية الاتفاقات بينه و بين المؤسسة و كذلك يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مسئوله إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي و مراجعته كل فترة من الزمن وان لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات

4.7.1 التنسيق

و يرى فيول في هذا العمل الذي يوحد ويضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب .

5.7.1 الرقابة

وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن الجهود متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعة.

8.1 الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية :

تعني الجودة الشاملة " ذلك الأسلوب الذي يهدف التعاون و المشاركة من كافة العاملين في الهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات و الأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة و تحقيق أهداف الهيئة ذاتها ."¹

9.1 تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية :

يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية ، و أن يحقق أهدافه من خلال عدد من المقومات وهي كما يلي :

19.1 الأداء الصحيح

وهي يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له و في الزمن المحدد لإنجازه

29.1 استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات:

و هو ما يعني إجراءات العمل بشكل صحيح ، ومن أول ممارسة له و في الزمن المحدد لإنجازه .

39.1 التركيز على كل من العمليات و النتائج معا :

و ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل ، و طريقة تنفيذه و التدقيق في استمرار تطويره ، بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة ، وما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها .

49.1 تنمية الموارد البشرية :

و هو ما يعني العمل على رقى أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و ذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد و متطور في مجال التخصص الوظيفي ، وكذلك تحين الظروف المحيطة بالعمل و التأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية .²

1 د/مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضة"، مرجع سابق، ص:19-20.

1 مفتي إبراهيم: "حماد: تطبيقات الإدارة في الرياضة"، مرجع سابق، ص:21

2. الإدارة الرياضية:

1.2 الإدارة في التربية البدنية و الرياضية:

هناك إعداد كبيرة من العاملين في مجالات التربية البدنية و الرياضية يمارسون عملية الإدارة من خلال وظائفهم التخصصية أو التطوعية، و ينتشر هذا العدد على مستوى مؤسسات الرياضة بمختلف أنواعها مثل : اللجنة الاولمبية و الاتحاديات الرياضية و الأندية الرياضية و مراكز الشباب و أندية المؤسسات و المصانع و الأندية الرياضية بالمؤسسات العسكرية ، خلاف المدارس و المعاهد و الكليات و الجامعات.

ومن المهم على من يمارسون العمل الإداري الرياضي أن يعرفوا ما يتميز به هذا العمل وما يتطلبه من قدرات و في حالة عدم إلمامهم و معرفتهم به فسيؤدي ذلك إلى أخطاء في العمل ربما تؤدي إلى إخفاق مؤسساتهم في تحقيق أهدافها ، وهناك نظريات متعددة في الرياضة نستطيع أن نستمد منها كقيم تساعد على توضيح دور الإدارة في مجالات التربية البدنية و الرياضة فان معظم برامج التربية البدنية و الرياضية تدار تحت إشراف أشخاص لهم خبراتهم و قدراتهم التي جمعوها عن طريق تعاملاتهم الشخصية وخبراتهم السابقة ، هذه الخبرات لم تعد تثمن حاليا ، و عليهم أن يرجعوا إلى الجديد من البحوث و الكتب و المعاملات التي تناولت مواضيع الإدارة من حيث التخطيط و القيادة و التوجيه و العلاقات الإنسانية و كذلك التقويم و يستطيع القادة و العاملون في مجالات التربية البدنية و الرياضية أن يحققوا تقدما كبيرا في هذا المجال إذا ما ربطوا أبحاثهم العلمية بالنظريات العلمية و هذا ما نسميه بتزاوج المعرفة بين الخبرة و العلم . و تحكم طبيعة العلاقات بين المؤسسات الرياضية قوانين و لوائح و قرارات من شأنها تحديد كل مؤسسته في الهيكل العام ، كما تتحكم طبيعة تنظيم كل مؤسسة صحة ما يتخذ فيها من قرارات مثل : الجمعية العمومية العادية و غير العادية ، و مجلس الإدارة ، و المكتب التنفيذي ، و اللجان الفنية ، لكننا نجد في بعض الأحيان أن هناك تقف أمام اللوائح موقف العاجز ولا نستطيع حلها ،

فعلى سبيل المثال لا الحصر : مشكلة انقسام الأداء في مجلس الإدارة و من المفترض أن يكون رأي الأغلبية هو الذي يتم الأخذ به و لكن هل يكون رأي الأغلبية دائما هو الصحيح ؟

فهناك أغلبية . مثلا . تكون أكثر من النصف بواحد فقط و بالرغم من ذلك فان البعض يرى أن ذلك أفضل من أن يترك القرار لفرد واحد يتخذه بمفرده .¹

2.2 الهيئات الإدارية الرياضية

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما : الهيئات الحكومية و الهيئات الأهلية .

1 د/مروان عبد الحميد إبراهيم : " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية " ، مرجع سابق ، ص: 44-45.

1.2.2 الهيئات الحكومية

وهي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير و إدارة و متابعة أنشطة التربية البدنية و الرياضية مثل : وزارة الشباب و الرياضة ، مجلس أعلى للشباب و الرياضة ، هيئة عامة للشباب و الرياضة ، مؤسسة عامة للشباب و الرياضة ، رئاسة عامة للشباب و الرياضة ، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم . بحكم مسؤولياتها الرئيسية في تربية النشء و الشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها . و بإتاحة الفرص للطلاب بدنيا و عقليا و روحيا ، وذلك عن طريق دروس التربية الرياضية و الأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل و خارج المدرسة إضافة إلى خطة الدراسة المنهجية ، و برامج الأنشطة التي يتم التركيز عليها خلال اشهر العطلة الصيفية داخل بعض المدارس أو بمراكز التدريب و إضافة الجامعات بما تقدمه للطلاب من أنشطة رياضية .

2.2.2 الهيئات الأهلية

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها المساحة الأكبر و الأشمل من حيث تعدد نوعياتها و انتشار فروعها و إشباع مجالات نشاطاتها ، وشمولها بكل قطاعات الشباب ، و تتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين و اعتباريين و لا تستهدف الكسب المادي و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم ، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية و الثقافية و الروحية و الصحية و الترويجية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل : اللجان الاولمبية الوطنية . الاتحادات الرياضية ، الأندية / مركز الشباب . اتحاد جمعيات الأنشطة الشبابية

2. 3 أهمية الإدارة في مجال التربية البدنية و الرياضية :

هناك سؤال يتكرر كثيرا عن أهمية دراسة الأسس العامة لعلم الإدارة للعاملين في مجال التربية البدنية و الرياضية وللإجابة عن هذا السؤال يجب عرض الحقائق التالية:

أولاً:

تدار أي مؤسسة أو هيئة -خدمية كانت أو ربحية - حياة الإنسان و الإنسان بدوره يتأثر بطريقة الإدارة فيها بنوع البرامج التي تقدمها و المناخ الذي تنفذ فيه هذه البرامج و بأهداف هذه البرامج.¹

ثانياً:

تزودنا الإدارة بالمفاهيم الأساسية للعلوم المتعلقة بهذا المجال و النظريات و التقنيات و أسس التقويم الموضوعي للأنشطة و الأفراد والنظم . و تزودنا قبل : ذلك بالخبرة التي تمكننا من اكتشاف أحسن و أنسب الطرق للإدارة السليمة .

ثالثاً:

تساعد الإدارة كل إنسان يتخذها مهنة له في توسيع مفاهيمه الإدارية و استكمال ما ينقصه من مقومات لتحقيق النجاح في عمله والذي ينعكس بطبيعة الحال على المؤسسة و الهيئة و الجماعة التي يديرها .

رابعاً :

1 د/مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ، ص: 46.

يمارس معظم قادة التربية البدنية والرياضية بعض أنواع العمل الإداري سواء في المدرسة أو النادي أو الاتحاد أو مركز الشباب . وكذلك يجب أن يكون أعلى بنية من المقومات الأساسية لعملية الإدارة حتى يحققوا النجاح في هذا الجزء المهم من عملهم.

خامسا:

جميع أنشطة التربية البدنية والرياضية عبارة عن جهد جماعي . فالإدارة أساسية لتنفيذ أهداف تسعى إليها . وتنمية روح العمل الجماعي والتخطيط المسبق لأي برنامج . والعمل المشترك التعاوني . المنسق وتحقيق هذا كله يتطلب معرفة بإمكانات الإدارة .

سادسا :

تساعد الإدارة على تحقيق الإستمرار حيث ان من أساسيات العملية الإدارية القيام بالأعمال التي حققت نجاحا وإستبعاد الأعمال التي لم تحقق النجاح وسيزيد ذلك من فرض الممارسات الناجحة للعاملين بالمؤسسة أو الهيئة وبالتالي ستظهر بصورة جيدة.

سابعا :

تؤدي زيادة المعرفة بعناصر الإدارة التي تحقق علاقات إنسانية طيبة بين المجموعات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاءته في تحقيق الأهداف ¹.

4.2 تعاريف للإدارة الرياضية :

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين وان الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضة قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية و بهذا فان مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة و التي تتجمع نتيجة للعمل الإداري .

إن كل المساعي و الجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين

رئيسيين متداخلين مع بعضيهما:

✓ تحقيق إنجازات رياضية عالية.

✓ محاولة جذب و احتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم.

مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هناك جهودا أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من اجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة. لقد توضح و منذ سنوات طويلة بان النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك و هذا لا يتمثل بمهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية ، وقد فهمت الدول

1 د/مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ،ص47.

المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور ، وعملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير و حماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل ، وذلك بمساهمة اللاعبين و المدربين و الإداريين ، إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هدف الموضوع الذي نحن يصده وهو ليس بالا مكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية و الرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملا إداريا جيدا و الذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة و بهذا فان العمل الإداري هو احد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية و الرياضية بشكل عام و هذا يقودنا إلى القول :

أن الإدارة العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري و بهذا فان الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند و ببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساسه العلم الذي يستخدم المعارف الحديثة للعلوم الرياضية و الإدارة. أن التطور الذي طرق للتربية البدنية و الرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها و حل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج و الإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها ، و هي فن وعمل و هذا الفن حسن التخطيط و التنظيم¹.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث ، لأنها الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي و تطويره كما و نوعا و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية. و الإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة ، فهي تقود التقدم و تعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته ، و بهذا فإنها مطالبة بان تعد نفسها ، و تهيء أدواتها و وسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع و البيئة². و الإدارة في المجال الرياضي عرفها عدلة عيسى مطر ، طلحة حسام الدين « بأنها عملية تخطيط وقيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ، و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة».

وعرفها ثابت إدريس، جمال الدين موسى «بان الإدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة و إظهار قدرتها و مواردها الداخلية و تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة و اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و العمل على تحقيقها».

و يؤكد سعيد المصري بان التعريف الحديث للإدارة هي منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة و التي تهدف إلى :

- تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد و الجماعات لتعمل بإرادتها في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك لاقتناعهم بان تحقيق أهداف المؤسسة سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية .
- التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية و مع المتغيرات المستمرة التي تطرأ عليها و الأعداد للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة في الأجلين القصير و الطويل³.

1 د/مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية" ، الدار العلمية الدولية للنشر ، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، 2002، ص:57.

2 د/مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية" ، مرجع سابق ، ص: 58.

3 عمر نصر الله قشطه: " التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص:23-24 .

و يعرفها مفتى إبراهيم في كتابه تطبيقات الإدارة الرياضية بأنها « فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية ، و إخراجها بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات ». كما تعرف أيضا بأنها « توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها » و مما سبق يتضح أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية .

يلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال أحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية و تحسين كفاءتهم و مهاراتهم و قدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو وظائفها أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة .

5.2 صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي :
الشمول :

بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصها .
التكامل

و يعنى أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانبا من التنظيم حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة ، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ، ويكون ذلك في إطار و نسق واحد ، بحيث تتحقق النتائج المرجوة .
المستقبلية

و يعنى ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط ، و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف . و أماني و تطلعات في زمن آت . و عليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.
الانفتاح

ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها. تتأثر بها وتؤثر فيها .¹

2-6 مكونات الإدارة الرياضية :

لقد حلل الإداري الأمريكي (konz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية هي :

- ✓ العامل البشري.
- ✓ العمل الجماعي.
- ✓ المنظمة و التي تعمل الإدارة لأجلها.
- ✓ القائد الإداري .²

1 مفتى إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مرجع سابق ، ص: 18-19.

2 د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية "، مرجع سابق ، ص: 60.

7.2 المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون النظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها و عملياتها الرئيسية ، إلا أن المشكلة هي في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة و تلتخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي :

1.7.2 مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها و تحقيق الكفاية في إدارتها . كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها كما يقع على عائق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

2.7.2 مبدأ التوسيط:

يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها .

3.7.2 مبدأ التخصص :

يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ، و يطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً و شاملاً في نواحي النشاط المختلفة .

4.7.2 مبدأ التنميط:

يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة و أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات و التخطيط و في الرقابة .

5.7.2 مبدأ الحوافز المادية :

يجب أن تناسب المكافأة مباشرة و قيمة العمل المنجز ، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة و أن يكفا الشخص على أساس من أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعية

6.7.2 مبدأ العلاقات الإنسانية:

تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية و وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون و المراقبون لان الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات

7.7.2 مبدأ التخطيط:

يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهميته بطريقة فعالة.¹

8.7.2 مبدأ الرقابة:

يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة تتضمن تنفيذ الخطط .

1 مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ، ص: 55.

9.7.2 مبدأ القيادة :

إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة قدر انطباقه على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص .

10.7.2 مبدأ السلطة و المسؤولية :

إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته و بالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل مادام ليست له سلطة عليه .

11.7.2 مبدأ اتخاذ القرارات:

يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال ، و يجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط المعين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما .

12.7.2 مبدأ استخدام القدرة الإدارية:

تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً¹.

8.2 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد شاد الأمريكي «kinz» بان الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي :

1.8.2 المهارات الفنية :

و قد وصفها «kinz» بأنها التفهم الكامل و الكفاءة في نوع خاص من الفعاليات و هي تتضمن معلومات خاصة و قابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص و القدرة على كيفية استخدام التفتن في المجال الرياضي.

2.8.2 المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون و تجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال و بعلاقة جيدة².

3.8.2 مهارات الاستيعاب الفكري :

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة و هذا يعنى النظرة الشاملة و الكلية للمنظمة التي يعملون فيها و كيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها³.

9.2 مجالات الإدارة في التربية الرياضية :

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية و هي :

✓ البرامج

1 / د/ مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص: 56.

2 / د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص: 60.

3 / د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص: 60.

✓ الإمكانيات

✓ العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة و غير مستقلة كل منها عن الأخرى فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها ، و كذلك تقع على بعض العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات و تنفيذ البرامج .¹

2. 10 الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها، و هذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة و هي كما يلي:

* وضع خطة متكاملة تشمل كل الاستراتيجيات ، و السياسات ، و الإجراءات ، و الأساليب ، و الوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية و كافة القوى البشرية و الإمكانيات المادية و العينية في فترة زمنية مستقبلية.

* وضع هيكلية لتنظيم العناصر و القوى البشرية و المادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، و تنسيق الأداء و الترابط بينها، حتى يتحقق التلاحم و التماسك و التكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى و فعالية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية.

* السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.²

* إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يتطابق مع العمليات و الإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات و معدلات الأداء المطلوب تحقيقها ، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة ، مع العمل على تصحيح الانحرافات ، بل و العمل على منع حدوثها قبل أن تحدث .

* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الراسي أو الأفقي، من اجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل و الفعاليات و بأقل التكاليف الممكنة.³

3 الإداري الرياضي:

إن الإداري هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة الكافية من المعرفة في مدركات ومبادئ الإدارة قبل ممارستها وذلك لأن ممارسة الإدارة في التنظيم الرياضي المنظم تتطلب معرفة عالية تساعد على تكامل خبرات الفرد واتجاهاته الثقافية . إن الرياضي هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز الرياضية ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات مهمة في نطاق اختصاصه.

من المعروف أن الإداري الرياضي يتولى تحليل الأعمال والمهام التي يشرف عليها وهذا يوجب أن يكون من طراز الأفراد الذين يتمكنون من تفتيت المشكلة إلى أجزاءها لصنع الحلول المناسبة لها.

1 مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ،ص: 56.

2 مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مرجع سابق ص: 19.

3 مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مرجع سابق ،ص: 20.

والإداري هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه في البرنامج بنشاط وكفاءة كبيرين.

أن معرفة العاملين بالتربية الرياضية و إمامهم بالنواحي الإدارية تساعدهم وبلا شك على أداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

3-1 صفات الإداري الرياضي:

- * أن يكون من ذوي الاختصاص في مجال العمل الإداري
- * له رغبة و ميل للعمل
- * له القدرة على المشاركة الايجابية مع مرؤوسيه و مع من معهم في الإدارة
- * ذا قدرة على نقل المعرفة و المهارات للاعبين
- * أن يتمتع بالعملية الشمولية .

3-2 واجبات الإداري الرياضي :

أن الإداري الرياضي يجب أن تكون لديه العلاقة الجيدة مع العاملين معه بشكل معقول معتمدا على أساس المبدأ الديمقراطي في الإدارة أما واجباته فهي¹:

- يعين واجبات العاملين
- يقوم بإعداد المنهاج
- يشرف على الواجبات
- يقيم العمل اليومي
- ضمان صلاحية التجهيزات و الأدوات
- تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها و التنسيق و الإشراف على حسن سيرها.²

3.3 إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين :

لاشك كثيرا من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي و العشرين ، ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدما في سبيل تبني فلسفة و توجهات إدارية جديدة تتماشى و متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها و على كافة مستوياتها .

الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي و تحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتماشى و متطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي و العشرين.

وفيما يلي نضع بعض المقومات المقترحة لمواجهة التحديات السابق الإشارة إليها وهي كما يلي :

- تبني أسلوب الجودة الشاملة .
- البدء من المخرجات و ليس كما تعودنا في الإدارة الرياضية التقليدية حيث يبدأ الأمر عادة بالمدخلات

1 مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص:62.

2 مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص:62.

- يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل في مجال الإدارة بالهيئات الرياضية
- ضرورة أن يكون المحك الأساسي في التقويم هو كفاءة و كم الإنتاج الإداري و الفني
- من الأهمية أن تبنى الإدارة بالهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز

43 تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية :

إذا ما أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئة الرياضية إلى الأفضل ، فان التغيير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسية كما يلي :¹

- أ- التغيير الإنساني: وهو ما يعني تغيير أفكار و اتجاهات و مفاهيم الأفراد العاملين بالهيئة الرياضية و كذلك العمل على تغيير عاداتهم و قيمهم و دوافعهم و طموحاتهم في العمل
- ب- التغيير في طبيعة أداء الوظائف : وهو ما يعني تغيير الواجبات الوظيفية ، سواء على مستوى الكم ، أو على مستوى الكيف
- ج- التغيير التنظيمي: وهو ما يعني التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحويه من إدارات و أقسام و وحدات، كما يتعلق أيضا بالتغيير في العلاقات الوظيفية
- د- التغيير التكنولوجي: ويشمل استخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات و التكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام .

53 مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

- كي يكون التغيير ناجحا في إدارة الهيئات الرياضية فلا بد من توافر عددا من المقومات نذكر منها ما يلي :
1. تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و على كافة المستويات ، توصيلها إلى الرؤساء و إيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار ، و إذا ما كانت قابلة للتطبيق و مثمرة
 2. دعم تكامل المعارف و المعلومات و المهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية ، حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع و أبحاث و دراسات الإدارة الرياضية ، إما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي و الممارسة اليومية و المعاشة المستمرة للمشكلات النفسية و الإنسانية داخل الهيئة ذاتها ، أو خارجها .
 3. ترسيخ المرونة ، و المقدرة على التكيف ، حتى يمكن تقبل التغيير و التكيف معه
 4. الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه و أنواعه ، ومدى تأثيره و نتائجه المتوقعة ، وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة .²

1 مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية ، مرجع سبق ذكره، ص22.

2 مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص:23.

خلاصة الفصل :

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية ، و بدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن .

و الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع ، و تتفرع ، نتيجة الاهتمام المتزايد بها . وخلال هذا التوسع و ذلك التفرع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها و بذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها .

و يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي

ونجاح المؤسسات و الهيئات الرياضية و بالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس و مبادئ الإدارة ، على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب و الرياضة و اللجنة الاولمبية مرورا بالاتحادات الرياضية و المناطق التابعة لها و إدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات و المعاهد العليا ووزارة التربية و التعليم ، وصولا للأندية الرياضية و مراكز الشباب .

الفصل الثاني

الإدارة الاستراتيجية

تمهيد

تزايدت المؤسسات واتسع حجمها وتغيرت الأوضاع الاجتماعية والتكنولوجية بسرعة مذهلة، فتزايد الطلب على الخدمات الاجتماعية مما أدى إلى تضارب المصالح والقيم الاجتماعية؛ لهذا فإن أي إداري صار عليه من الصعب بلوغ أهدافه، وحالت هذه الأوضاع الحديثة إلى دون تمكنه من الوصول إلى مبتغاه والنتائج التي يطمح لبلوغها، هذه الأسباب دفعت بالمفكرين وأصحاب القرار في مجال تسيير الإدارة للبحث على أساليب جديدة لمواجهة الصعاب لبلوغ أهداف الإدارة.

لهذا نرى الإداري الناجح ينتهج في عمله خططا لكل عمل يقوم به، سواء في الحاضر أو في المستقبل بحيث يأخذ احتياطه من جميع القضايا والظروف التي تتأثر بها مؤسسته ولا يسمح لهذه الظروف أن تؤثر سلبا على إدارته لأنه وضع أهدافا محددة مقدما واستراتيجية دقيقة على بدائل واختيارات مدروسة، وحدد إجراءات العمل التي يقوم بها في كل حالة.

1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تتعدد تعريفات الإدارة الإستراتيجية حيث يعرفها روبرت Robert بأنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"¹ ، أما ثومبسون Thompson واستركلاند Strickland فيعرفها بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها"². في حين يعرف أبو قحف الإدارة الإستراتيجية على أنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية/إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة".

من العرض السابق يتضح لنا أن الإدارة الإستراتيجية هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها، أي أنها منظومة متكاملة تتضمن كلاً من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى إمكانات المنظمة الداخلية.

1.1 تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

توضح إسهامات الكُتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن استعراضها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي بحيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير.

المرحلة الثانية: هي مرحلة التركيز على التخطيط التي تستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، و تحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة التركيز على التخطيط الموجه خارجياً، فالمنظمة تحاول أن تكون أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، مستندةً على التفكير الإستراتيجي.³

1 عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999، ص 33.

2 زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 25.

3 عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1997، ص 56.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التوجه الإستراتيجي المتكامل _ الإدارة الإستراتيجية _ حيث تركز على إدارة كل موارد المنظمة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة، وهذه المرحلة تمثل المرحلة المعاصرة والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:

- 1- أن الإستراتيجية تمثل التصور العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.
 - 2- أن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الإهتمام بتفاصيل خطوات الإستراتيجية الإدارية، باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلاً بتدليل أي معوقات تواجهها.
 - 3- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة.
 - 4- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الإستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يُمكن من سد الفجوة الإستراتيجية.
 - 5- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة مستقبلاً على عمليات التخطيط الإستراتيجي¹.
- فنجد أن الإستراتيجية اهتمت في البداية بالأمر التشغيلية مع قدر ضئيل من التنبؤ بحركة المستقبل بفرصه ومخاطره مع استخدام الميزانيات التقديرية في عملية التخطيط والرقابة، ثم انتقلت إلى طور التخطيط الإستراتيجي الذي ركز على استخدام أدوات التحليل الاقتصادي والتكنولوجي من أجل تحسين عملية التنبؤ بالمستقبل غير أن اضطلاع المستشارين الخارجيين بمهمة التخطيط من جهة؛ وتركيز ذلك التخطيط على بعض المجالات قلل من فائدة التخطيط الإستراتيجي، الأمر الذي أوقع المنظمات - في مرحلة تالية - بتبني الإدارة الإستراتيجية².

2 أهمية الإدارة الإستراتيجية

كي نقنع المنظمات الحكومية بضرورة ممارسة الإدارة الإستراتيجية، لا بد أن نوضح لماذا يجب أن تمارس؟ وما الفوائد المتحققة من ممارستها؟ وسنبداً بتوضيح أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للمنظمات بشكل عام أي منظمات القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، وذلك من خلال استعراض تطور الفكر التنظيمي من الاتجاه الكلاسيكي إلى الاتجاه المعاصر، ومن ثم نتناول أهم الفوائد المتحققة للأجهزة الحكومية عند تطبيقها للإدارة الإستراتيجية.

فقد كان الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي الكلاسيكي يركز على أن كل تنظيم عبارة عن وحدة متكاملة ذاتياً ومنفصلة عن غيرها من الوحدات، وهذا ما كان يعبر عنه بفكرة النظام المغلق أي أن عوامل نجاح أو فشل التنظيم توجد به ذاتياً، وأن ما يتحقق له من إنجاز يتوقف تماماً على ما يتم به من أنشطة وما يحتويه من عناصر القوة

1 عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 36-37.

2 عبد الله البريدي، أمراض الإستراتيجيات العربية: إشكالية ثقافية أم بصرية؟، بحث مقدم لندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أما، 18-20/11/2014، ص5.

والضعف، أما الاتجاه الحديث فيعتبر أن التنظيم وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يتأثر بها ويؤثر فيها، ومن ثم فإن فعالية التنظيم واستمراره ونموه إنما يعود بالدرجة الأولى إلى أنماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة، وبقدر ما يحصل عليه من موارد وما يتاح له من فرص، وبين هذين الاتجاهين نجد عددا من الاتجاهات التي تختلف في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة¹، وفيما يلي عرض موجز لأهم النظريات التي تبحث العلاقة بين المنظمة والبيئة:

2. 1 نظرية النظام المفتوح

تقوم فكرة النظام المفتوح على أساس تأكيد العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وبناءً على هذه النظرية فإن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، كما أن المنظمة تعتبر جزءاً من نظام أكبر وهو البيئة المحيطة بها، وهذا النظام الأكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتقنية التي يتم التفاعل بينها وبين المنظمة، وبالتالي تعد المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها بما تحويه هذه البيئة من أنظمة أخرى².

2. 2 النظرية الموقفية

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظام المفتوح، وهي تمثل اتجاهاً حديثاً يقوم على أساس أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف، بل لا بد من تغيير الطرق والأساليب والتصاميم والنظم في المنظمة بناءً على التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، أي أنها تهتم بإيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية³.

2. 3 النظرية الايكولوجية

تقوم هذه النظرية على أساس أن للبيئة دور مؤثر في تقرير مصير المنظمات من خلال افتراضها أن هنالك عوامل بيئية تختار الخصائص التنظيمية التي تلائم البيئة بشكل جيد، أي أن البيئة تختار شكل ونوع التنظيم الذي يناسبها، أما الأشكال الأخرى التي لا تناسبها فلا مناص من فئتها، وقد انتقدت هذه النظرية بسبب تجاهلها لتأثير المنظمة على بيئتها، حيث أنها نظرت إلى المنظمة كمتلقي فقط، أي أن دورها ينحصر في الاستجابة للمؤثرات البيئية دون إحداث أي تأثيرات في محيط البيئة التي تعمل بها⁴.

1 علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980، ص ص 221-222.

2 نفس المرجع، ص 226.

3 حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 34.

4 نفس المرجع، ص 35.

2. 4 نظرية اعتمادية الموارد

محور هذه النظرية أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية (المنظمات الأخرى) في تأمين مواردها، فتصور هذه النظرية المنظمة كمشارك نشيط في علاقاتها مع البيئة، فهي تشتمل على فكرة أن مديري المنظمات يديرون بيئاتهم ويديرون منظماتهم، أي أنهم يفرضون البقاء التنظيمي عن طريق اختيارهم للأشكال التنظيمية المناسبة للبيئة¹.

ومن النظريات السابقة نجد أنها انقسمت في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة إلى اتجاهين: الاتجاه الأول يرى أن المنظمات ترتبط ببيئتها بعلاقات تبادلية ويمثل هذا الاتجاه كلاً من نظرية النظام المفتوح، والنظرية الموقفية، ونظرية اعتمادية الموارد، أما الاتجاه الثاني فيرى أن المنظمة ترتبط بعلاقة أحادية الاتجاه مع بيئتها، فهي لا تستطيع التأثير على بيئتها حيث أن دورها ينحصر على الاستجابة فقط للتغيرات البيئية، ويمثل هذا الاتجاه النظرية الايكولوجية.

وبالتالي نصل إلى أنه لا يمكن إغفال أثر المتغيرات البيئية على عمل المنظمة سواءً كانت منظمة حكومية أو خاصة، فهذا التأثير لا يقتصر تناوله على مستوى منظمات القطاع الخاص وحدها _ كما يعتقد البعض _ ، فقد كُتب الكثير حول تأثير المتغيرات البيئية على منظمات القطاع العام (كمنظمة مستقلة أو في الإدارات الحكومية المختلفة)، كمناقشة العلاقة بين الطلب السياسي الخارجي واستجابة إستراتيجية المنظمة له².

فمن الواضح أن جميع المنظمات، بغض النظر عن ملكيتها لها أسبابها التي تدعوها للاهتمام بالإدارة الإستراتيجية لبيئتها الخارجية وما يترتب عن ذلك من تغييرات في سلوكها التنظيمي حيث يتركز جُلُّ هذا الاهتمام في الارتباط القائم بين البيئة وتطور المنظمة وبقائها، ويمكن اعتبار الإدارة الإستراتيجية كعمليات تحاول المنظمات من خلالها تنظيم تطورها، وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي من خلالها تحاول المنظمات بالقطاع العام إدارة بيئاتها والتأثير في أنماط تكيفها وتأقلمها واستجابتها للمتغيرات من خلال السياسات والخطط والبرامج³.

ولكي نقنع المنظمات الحكومية أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الإستراتيجية، سنوضح الفوائد المتحققة لها من ممارستها:

أ-تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الإستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.

ب-تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها:

1 ريتشارد هال، المنظمات: هيكلها-عملياتها-مخرجاتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص630.

2 برايسون جون و اينسفايلر روبرت، التخطيط الإستراتيجي : المخاطر والفرص للمخططين، 2003، ص95.

3 نفس المرجع، ص96.

- تُوفر الإدارة الإستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها¹.
- المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.
- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الإستراتيجية².
- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.
- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابهة للإدارة العامة مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء³.
- إجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

3 مستويات الإدارة الإستراتيجية

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الإستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي، وأخيراً الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

وفيما يلي تفصيلها⁴:

1. 3. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف، ورسالة المنظمة ككل، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها⁵، وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الإستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الإستراتيجيات للمنظمة ككل⁶.

3. 2. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي

1 عبد الحميد أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية : بناء منظمات المستقبل، الدار القديسة للطباعة والنشر، القاهرة، 2003، ص39.

2 فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، ط1، 2000، ص29.

3 رعد الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002، ص 202.

4 إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص50.

5 نفس المرجع ص50.

6 زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص35.

تمثل الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والإستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة ، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كالتعليم الفني، والتعليم التقني، والتدريب المهني، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسئول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الإستراتيجي، أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الإستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي تكوّن إستراتيجية واحدة، وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة¹.

3. 3 الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

تحدد الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية إستراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة، وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديريها مسئولين عن الإستراتيجيات الوظيفية كلٌّ على حسب وظيفته².

4 مراحل الإدارة الإستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الإستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يُضمّن هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الإستراتيجية - تنفيذ الإستراتيجية - وتقييمها، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي³، ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

1. 4 مرحلة صياغة الإستراتيجية

تتم صياغة الإستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية⁴، أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية،

1 عبد الحميد أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية : بناء منظمات المستقبل، مرجع سابق، ص 52-55.

2 إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 28.

3 فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 35-36.

4 سيف الدلحي، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003، ص39.

والسياسات، والخطط الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الإستراتيجية، تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية¹ وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

4. 1. 1 تحديد رسالة المنظمة

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه² وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد³، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لا بد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها⁴.

4. 1. 2 تحديد الأهداف الإستراتيجية

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين⁵، ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل⁶، ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الإستراتيجية يعتبر عملية صعبة؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً⁷.

1 عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 60.

2 -حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سابق، ص 73.

3 عبد الحميد أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل، مرجع سابق، ص 83.

4 زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص 55.

5 عبد الرحمن البراك، مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، مجلة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، 1996، ص 622.

6 فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ص ص 55-58.

7 عبد الرحمن البراك، مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، مرجع سابق، ص 621.

3. 1. 4 السياسات

وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف " ¹، ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي:

المنظمة، ووظائفها، وعملياتها، أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع: النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم إستراتيجيات المنظمة ، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد ، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

4. 1. 4 الخطط الإستراتيجية

وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى، بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى ² فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف ³.

5. 1. 4 تحليل وتقييم البيئة الخارجية

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الإستراتيجية وهي: المتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، التكنولوجية . وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة ⁴

البيئة⁴

1 - نفس المرجع ص109.

2 أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، الأردن، ط1، 2002، ص94.

3 طارق يونس، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المنتبي، الأردن، 2002، ص94.

4 جواد شوقي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2000، ص186.

وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

4. 1. 5. 1 المتغيرات الاقتصادية

تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة ، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامه ، بالإضافة إلى السياسات المالية¹.

4. 1. 5. 2 المتغيرات السياسية

وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات

4. 1. 5. 3 المتغيرات الاجتماعية

وتتكون من التقاليد ، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة ، دور المرأة في المجتمع ، وارتفاع مستوى التعليم².

4. 1. 5. 4 المتغيرات التكنولوجية

وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية ، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية³.

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الإستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها⁴، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة⁵.

4. 1. 6 دراسة البيئة الداخلية

الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة، ويقصد بها الخصائص التي

1 نفس المرجع ص186.

2 فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ص 63-70.

3 نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص83.

4 نفس المرجع، ص101.

5 زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص 158.

تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة¹، ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانيات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

1. 6. 1. 4 الهيكل التنظيمي

حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة².

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الإستراتيجية أي أنه يتبع الإستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لا بد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الإستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل³.

2. 6. 1. 4 الثقافة التنظيمية

وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بحملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتبع الإستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الإستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الإستراتيجية التي سيتم تبنيها⁴.

3. 6. 1. 4 الموارد المتاحة

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الإستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة⁵.

1 نفس المرجع ص ص 139-155.

2 نفس المرجع ص 308.

3 أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 64.

4 عبد الرحمن ابتهاج، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية، القاهرة، 1999، ص 85.

5 إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق ص ص 289-290.

فنجد أن البنية التحتية للإدارة الإستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الإستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن إستراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحميد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

7. 1. 4 تحديد البدائل الإستراتيجية

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة¹.

8. 1. 4 تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الإستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل: العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي، وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الإستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الإستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الإستراتيجي².

2. 4 مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب³، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية⁴، وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

1. 2. 4 تحديد الأهداف السنوية

1 عبد الحميد أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية : بناء منظمات المستقبل، مرجع سابق، ص 239.
2 عبد الرحمن البراك، مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، مرجع سابق، ص 621-622.
3 زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص 295.
4 أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 13.

يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة، وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية¹.

4-2-2 وضع البرامج الزمنية

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانهاء فيه من هذه الأنشطة، والمسؤولون عن تنفيذها².

4.2.3 تخصيص الموارد اللازمة

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية، فلا بد من تصنيف الموارد؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة³.

4.2.4 تحديد الإجراءات التنفيذية

حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة⁴.

أي أن وضع الإجراءات التنفيذية يتطلب توفر العناصر التالية:

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي...).
- ملاءمة الإجراءات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة⁵.
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية.

1 عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 213-214.

2 عابدة خطاب، مقدمة في الإدارة الاستراتيجية، 2001، ص 167.

3 جواد شوقي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 301.

4 زكريا الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص 65.

5 عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 80.

4. 3. 4 مرحلة تقويم الإستراتيجية في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية¹، ويتم تقويم الإستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

4. 3. 1 وضع معايير للأداء:

أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها².

4. 3. 2 مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية

حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية³.

4. 3. 3 اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

ف نجد أن تقويم الإستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لثمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

5 المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية ، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية، المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، والمعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية.

5. 1 المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية

1 عايدة خطاب، مقدمة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص182.

2 عبد الحميد أبو ناعم، الإدارة العامة: إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص، مرجع سابق، ص341.

3 شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2001، ص635.

تواجه صياغة الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات ، والتي من أهمها:

أ-تعدد أهداف المنظمات الحكومية ، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر ، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية .

ب-الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل¹ .

ج- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة ، التي تمتلك القدرة على التفكير الإستراتيجي؛ مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية² .

د-قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف وإستراتيجيات المنظمة الحكومية ، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق³ .

5. 2 المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ؛ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات، لمحاولة تجنبها والتي من أهمها:

أ-وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي ، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا .

ب-قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية، كالتقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة؛ مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة⁴ .

ج-وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة⁵ .

د- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الإستراتيجيات الجديدة ؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي .

هـ- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية؛ مما يؤثر سلباً على تنفيذ الإستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها⁶ .

5. 3 المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية

1 عبد الرحمن الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، رسالة معهد الإدارة، العدد 50، 2005، ص 14-18.

2 عبد الرحمن البراك، مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، مرجع سابق، ص 628.

3 عبد الحميد أبو ناعم، الإدارة العامة: إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص مرجع سابق، ص 33.

4 عبد الرحمن البراك، مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، مرجع سابق، ص 628.

5 عبد الرحمن ابتهاج، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 130.

6 عبد الله البريدي، أمراض الإستراتيجيات العربية: إشكالية ثقافية أم بخرية؟، مرجع سابق، ص 11.

يواجه تقويم الإستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات، والتي من أهمها¹:

أ- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية؛ نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.

ب- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات؛ لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات.

ج- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.

د- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.

هـ- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.

وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الاستراتيجية سواءً من ناحية الممارسة _ كعملية _ أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم.

6 عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

6.1 توافر التفكير الاستراتيجي

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة².

6.2 توفر نظم المعلومات الاستراتيجية

1 طارق يونس، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، مرجع سابق، ص 86.

2 طارق يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2002، ص104.

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية¹.

6. 3. توفر نظام للحوافز

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافحة الأداء المرغوب فيه.

6. 4. توفر نظام مالي

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

6. 5. توفر التنظيم الإداري السليم

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله².

1 عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ص 51-52.

2 عبد الرحمن البراك، مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، مرجع سابق، ص ص 633-634.

خلاصة الفصل

الإستراتيجية هي صياغة في الحاضر (تحديد الأهداف، والوظائف المعتمدة وتقييم القائمين عليها) ولكنها تصمم من أجل المستقبل، فالمستقبل يتصف دائما بالغموض ويحتوي على المخاطر وحالات عدم التأكد، لهذا لا يوجد حقائق ثابتة إنما أحكام وتوقعات، لهذا نجد الإستراتيجية تبنى على ركيزتين أساسيتين البناء و العمليات.

فالأولى تحتوي على القوى الدافعة كما عرفت على أنها مفتاح الإدارة الإستراتيجية لاختيارات السوق والمنتجات الرئيسية، التي يجب على المنظمة اتخاذ قرار بشأنها، واستخدام المعلومات البيئية يزيد من اختيارها (القوة الدافعة) لرسالة وهدف المنظمة.

الفصل الثالث

المنشآت الرياضية

تمهيد

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

1 المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "اوليمبيا" 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 للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1.1 ملعب البنتاثون:

رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

1.2 ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

1.3 البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.¹

1.4 الليونيديون:

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

1- عفاف ع درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص59.

1. 5 الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه 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 بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجهيل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

1.2 المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشتلات خاصة بهما يمكن أن نوردها فيما يلي:

2.2 الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.¹

1 - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60.

3.2 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 وكفترية مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

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

5.2 حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة الأولمبي (50 x 21) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 x 12) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (12.5 x 25) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

6.2 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 وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

2. 7 الخدمات المركزية:

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

3 مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.¹

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضة للمعاقين والمتخلفين ذهنياً وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

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

4 اعتبارات انشاء المنشآت الرياضية:

4.1 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

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

- 1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.¹
- 2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون 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 يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- 4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

4.2 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- 1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بنائه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- 2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- 3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- 4- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.²

1 د/ مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص153.

2 د/مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

4. 3 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- 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، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
 - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- 3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرققات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

5 خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:¹

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

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

6 أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:¹

- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

1 حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص18.

- وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

- التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.¹

7 تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقوم لتحقيق تلك الأهداف.²

8 أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أبنائه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفرخ 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 كاملاً في غياب الإمكانيات.

1 بوداد عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضيف المسيلة 2006.

2 عفاف عبد المعيم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24.

- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يجد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

9 مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.¹

10 أنواع الملاعب:

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

أ- من حيث الأهداف:

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

ب- من حيث الشكل الهندسي:

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

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

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

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

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

ي- من حيث الأرضية:

1 د/ الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص 51.

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

11 مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.¹

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

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

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

1 د/ عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص 27.

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

و- زيادة أعداد الممارسين:

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

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية

للدراصة

تمهيد

إن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها"¹.

ويعتبر الجانب الميداني الأكثر أهمية في موضوع أي دراسة علمية، فهو بمثابة العمود الفقري لتصميم وبناء أي بحث علمي، لأنه يدعم ما جاء في الجانب النظري ويثبت صحته أو خطأه، فعلى كل باحث القيام بجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراسته، ثم القيام بتبويبها في جداول بيانية وتحليلها وتفسيرها على ضوء ما جاء في الفرضيات.

وعلى إثر الظروف التي مر بها العالم و الجزائر خاصة بسبب جائحة كورونا وما نتج عنه من إغلاق شبه كلي لمؤسسات الدولة فإنه تعذر علينا تجسيد خططنا في الواقع والتي كانت كما هو آتي .

1 فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، أكاديميا، بيروت (لبنان)، 1998، ص231.

1 منهج الدراسة

يعتبر اختيار منهج الدراسة مرحلة هامة في عملية البحث العلمي، إذ يحدد كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المدروس، ولذلك فإن المنهج له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وبإشكالية البحث، إذ أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الذي يجب استعماله، فالباحث يجد نفسه مجبراً على إتباع منهج معين حسب طبيعة الإشكالية التي طرحها، والتي تفرض المنهج الضروري والملائم لدراسته، وعليه فإننا نجد البحوث العلمية قد تستعمل منهج واحداً كما أن هناك من يلجأ إلى استعمال أكثر من منهج حسب الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه فإن "المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية."¹

كما أن "المنهج الوصفي يستهدف جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد وغالبا ما يلجأ إليها الباحث بعد أن تكون قد أجريت دراسات كشفية في نفس الميدان، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة."²

حيث أن "التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى."³

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة الحالة لأنه يناسب موضوع بحثنا.

2 الدراسة الاستطلاعية

قبل إعداد استمارات الاستبيان ارتأينا أن نتصل ببعض المسيرين والمدراء في المنشآت الرياضية والاطلاع على كيفية إدارتهم وكيفية تسييرهم وتوجيههم لمختلف المصالح فيها، وعلى ضوء كل هذا قمنا بطرح بعض الأسئلة على بعض مسيري ومدراء المنشآت الرياضية، والتي كانت إجاباتهم غامضة بعض الشيء فقمنا بإنشاء استبيان خاص بمسيري ومدراء هذه المنشآت الرياضية وذلك لمعرفة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية كإحدى طرق إدارة هذه المنشآت الرياضية.

1 هاني بن ناصر الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض: دراسة ميدانية على إدارة جوازات السفر بجدة، رسالة ماجستير، إشراف، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 78.

2 محيي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2003، ص 32.

3 حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006، ص 86.

3 مجتمع و عينة البحث

عند تعرضنا إلى الطريقة الإحصائية ومراحل البحث العلمي تبين انه عند تصميم التجربة على الباحث تعريف المجتمع الإحصائي تعريفا دقيقا، وإذا كان المجتمع الإحصائي مكونا من مجموعة صغيرة من الأفراد أو العناصر التي يمكن دراستها وتناولها جميعا بالبحث، عندها يتم مسح شامل لكافة عناصر المجتمع، ويشار للمجتمع الإحصائي في هذه الحالة بأنه مجتمع محدود.¹

وبما أن المدرء ورؤساء المصالح والإداريين عددهم 27 فردا موزعين على المنشآت الرياضية التالية :

✓ ملعب 18 فبراير * العالية *

✓ القاعة المتعددة الرياضات * العالية *

✓ القاعة المتعددة الرياضات * سيدي عبدون *

✓ القاعة المتعددة الرياضات * القنطرة *

✓ المسبح الأولمي * العالية *

✓ المسبح شبه أولمي * المنشي *

4 أدوات وتقنيات البحث

ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية ، كما أنه الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة ، وهو عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها² كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها .

والاستبيان أيضا هو مجموعة الأسئلة المطروحة والمرتبطة بأهداف الدراسة، توجه لأفراد العينة بغية الحصول على إجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفهم.

1 فريد كامل، أبو زينة وآخرون، مناهج البحث العلمي، ط1، دار المسرة، عمان، 2006، ص115.

2 عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS، دار الشروق، 2007، ص22.

ولهذا قمنا بدراسة ومراجعة مختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، فأضفنا بعض أسئلتها إلى ما صغناه بتوجيه من المشرف أ/د نصير فنوش قمنا بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا، وقد احتوى استبياننا على نوع واحد من الأسئلة وهو "الأسئلة المغلقة" وهي "أسئلة بسيطة في أغلب الأحيان تطرح على شكل استفهام، تكمن خاصيتها في تحديد مسبق للأجوبة من نوع موافقة أو عدم موافقة وقد تتضمن أجوبة محددة وعلى المستجوب اختيار واحد منها".

1.4 الطريقة الإحصائية

النسبة المئوية: النسب المئوية = عدد التكرارات $\times 100$ / مجموع أفراد العينة

ك² المحسوبة: مجموع (التكرار المشاهد- التكرار المتوقع)²/التكرار المتوقع

2.4 صدق وثبات الأداة

"صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه"¹، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"².

أما ثبات الاستبيان فهو "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة"³

1 فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002، ص167.

2 هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض: دراسة ميدانية على إدارة جوازات السفر بجدة، مرجع سابق، ص81.

3 زياد بن عبد الله الدهشة، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، 2006، ص78.

خاتمة

خاتمة

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الاستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة؛ بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم و مكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار؛ و إبراز قدرتهم على المبادرة و الخيال.

وحاليا نجد أن الكثير من المؤسسات اللأمركزية تطبق الإدارة الاستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي، وبالرغم من أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة و رئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين و العاملين في وضع استراتيجية و تنفيذها و تقييمها فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة.

وفي الأخير نقول بأن المنشأة الرياضية هي عبارة عن هيكل؛ والذي يسيره هو مجموعة أفراد، لذا يجب مراعاة هذه الفكرة وهذا بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جميع معطيات و متطلبات الأفراد، والتنسيق بين الإمكانيات لتحقيق الأهداف الجماعية وهي تطوير الرياضة، وتطبيق سياسة عمل مرضية.

The conclusion

In the end, we say that the sports facility is a structure and that they are managed by a group of individuals, so it is necessary to take into account the application of strategic management and coordination between the capabilities to achieve the collective goals, which is the development of sport and the application of a satisfactory work policy .

المراجع

قائمة المراجع

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
 - 2- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000
 - 3- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
 - 4- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، الأردن، ط1، 2002
 - 5- أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5، 1995
 - 6- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
 - 7- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001- 2002.
 - 8- الدكتور السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
 - 9- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
 - 10- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
 - 11- برايسون جون و اينسفايلر روبرت، التخطيط الإستراتيجي : المخاطر والفرص للمخططين، 2003
 - 12- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999.
 - 13- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
 - 14- جواد شوقي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2000
- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي
- 15- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإمكانيات والمنشآت.
 - 16- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
 - 17- حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.
 - 18- حليم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الاكاديمية، القاهرة 1991
 - 19- خير الدين علا عويس: دليل البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.

- 20- دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.
- 20- الدكتور طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر
- 21- ريتشارد هال، المنظمات: هياكلها-عملياتها-مخرجاتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001
- 22- رعد الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002،
- 23- زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005
- 24 - شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2001
- 25- طارق يونس، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبي، الأردن، 2002
- 26- عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999،
- 27- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1997
- 28- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980،
- 29- عبد الحميد أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية : بناء منظمات المستقبل، الدار القدسية للطباعة والنشر، القاهرة، 2003
- 30- عادل حسن، ع المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية 1964
- 31- عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي 1985
- 32- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993
- 33 - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000
- 34- عبد الرحمان ابتهاج، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية، القاهرة، 1999
- 35- عايدة خطاب، مقدمة في الإدارة الإستراتيجية، 2001
- 36- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- 37- الدكتور علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مد يولي، القاهرة، 1997، مصر الجديدة، 1997.

- 38- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994.
- 39- محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة والطباعة للنشر، الموصل، 1980.
- 40- الدكتور محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
- 41- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 42- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 43- محمد علي محمد: علم الاجتماع منهج علمي، ط1، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1986.
- 44- الدكتور محمد فركوس، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،
- 45- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000
- 46- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
- 47- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 48- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.
- 49- الدكتور مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999
- 50- موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
- 51- محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

قائمة الرسائل و المذكرات

- 1- خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.
- 2- دهماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001.

3- سيف الدلبيحي، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003

4- عبد الله البريدي، أمراض الإستراتيجيات العربية: إشكالية ثقافية أم بحثية؟، بحث مقدم لندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أبها، 18-1426/11/20هـ

5- لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.

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

7- يوسف قليبي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002.

الجرائد والمجلات والمراسيم

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، حرر في 19/10/2005، العدد 71.

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

3- عبد الرحمان البراك، مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، مجلة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، 1996

4- يوسف يصدیق: القيادة والتسيير، التباين التكاملي، جريدة النبا، الجزائر العدد 271.

5- بوداود ع اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية محمد بوضياف المسيلة 2006.

ملاحق

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استمارة استبيان



في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان:

الإدارة الإستراتيجية ودورها في إدارة المنشآت الرياضية

نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بالإجابة عن أسئلتنا بكل صراحة وصدق من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد
دراستنا،
ولكم منا فائق التقدير والإحترام.

ملاحظة : توضع العلامة (X) على الإجابة المختارة.

إشراف البروفيسور:

فنونش نصير

من إعداد الطالب :

- بن سعيد عبد الفاتح

- سعد الله حمزة

السنة الجامعية 2019 / 2020

المحور الأول: للتخطيط الاستراتيجي دور في رفع مستوى إدارة المنشآت الرياضية

السؤال 1: ما مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي في رفع مستوى إدارة المنشأة الرياضية ؟

كبير متوسط قليل

السؤال 2: هل التخطيط الإستراتيجي يساعد في تحسين مستوى إدارة المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

السؤال 3: هل تضع إدارة المنشأة خطط للموارد البشرية (أفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام

للمساهمة في رفع مستوى إدارة المنشأة ؟

نعم لا

السؤال 4: هل تعتمد إدارة المنشأة على التخطيط الإستراتيجي ؟

دائما أحيانا نادرا

السؤال 5: هل تسمح إدارة المنشأة للمرؤوسين المشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط

الاستراتيجي ؟

نعم لا

السؤال 6: في رأيك أين تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط الاستراتيجي ؟

في ضعف برامج التخطيط

في قلة وإفتقار الخبراء في مجال التخطيط

عدم إحتزام برامج التخطيط من طرف المسيرين

السؤال 7: هل التخطيط الإستراتيجي يساهم في الكشف والتعرف على المشكلات التي قد تعترض سير العمل على

مستوى إدارة المنشأة الرياضية ؟

دائما أحيانا نادرا

السؤال 8: هل التخطيط الإستراتيجي يسهم في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء التي تعتمد على الأهداف الموضوعية للمنشأة الرياضية ؟

نعم لا

السؤال 9: هل التخطيط الإستراتيجي يساهم في ترشيد النفقات و وضع ضوابط للإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة الرياضية ؟

دائما أحيانا نادرا

السؤال 10: هل التخطيط الإستراتيجي يساعد في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد تنفيذها لفائدة للمنشأة الرياضية ؟

نعم لا

المحور الثاني: للتنظيم الاستراتيجي دور في رفع مستوى إدارة المنشآت الرياضية

السؤال 1: ما مدى أهمية التنظيم الإستراتيجي في رفع مستوى إدارة المنشأة الرياضية ؟

كبيرة متوسطة قليلة

السؤال 2: هل التنظيم الإستراتيجي يساعد على تصميم مستويات الخطط والأهداف للمنشأة الرياضية ؟

نعم لا

السؤال 3: هل التنظيم الإستراتيجي يساعد على إحترام الخطط والأهداف ؟

نعم لا

السؤال 4: هل التنظيم الإستراتيجي يعمل على سير العمل بصورة فعالة للمنشأة الرياضية ؟

نعم لا

السؤال 5: هل توجد علاقة بين التخطيط والتنظيم الاستراتيجيين بهدف رفع مستوى إدارة المنشأة ؟

نعم لا

السؤال 6: هل التنظيم الإستراتيجي يساعد على عدم إزدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة لتحقيق أهداف المنشأة الرياضية ؟

دائماً أحيانا نادرا

السؤال 7: هل التنظيم الإستراتيجي يساعد على تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية ؟

نعم لا

السؤال 8: هل التنظيم الإستراتيجي يحقق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية على مستوى إدارة المنشأة الرياضية ؟

دائماً أحيانا نادرا

السؤال 9: هل التنظيم الإستراتيجي يساعد على توحيد جهود الموظفين وتوجيهها نحو أهداف وغايات مشتركة على مستوى إدارة المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

السؤال 10 : هل التنظيم الإستراتيجي يحقق الرقابة الإدارية الفعالة ؟

نعم لا

السؤال 11: هل يمكن الإستغناء على وظيفة التنظيم في إدارة المنشآت الرياضية ؟

نعم لا

المحور الثالث: للرقابة الاستراتيجية دور في رفع مستوى إدارة المنشآت الرياضية

السؤال 1: ما مدى أهمية الرقابة الإستراتيجية في رفع مستوى إدارة المنشأة الرياضية ؟

كبيرة متوسطة قليلة

السؤال 2: هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الموظف إدارة المشأة الرياضية ؟

نعم لا

السؤال 3: هل الرقابة الإستراتيجية تعمل على تسيير العمل إتجاه أهداف المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

السؤال 4: هل الرقابة الإستراتيجية تساعد على التأكد من أن المعايير المحددة سلفا قد تم تطبيقها ؟

نعم لا

السؤال 5: هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الحلول له دور في رفع مستوى إدارة المنشأة ؟

نعم لا

السؤال 6: هل متابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمنشأة الرياضية ؟

نعم لا

السؤال 7: هل الرقابة الإستراتيجية تكمل عملية التخطيط والتنظيم على مستوى إدارة المنشأة الرياضية ؟

دائما أحيانا أبدا

السؤال 8: هل للرقابة الإستراتيجية أدوات تستخدمها لضمان رقابة ناجحة على مستوى إدارة المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

السؤال 9: هل هناك أشخاص معينين بتنفيذ عملية الرقابة ؟

نعم لا

السؤال 10: هل الرقابة الإستراتيجية تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ والعمل على تصحيحها على مستوى إدارة المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

السؤال 11: هل يمكن الإستغناء على وظيفة الرقابة الإستراتيجية في إدارة المنشآت الرياضية ؟

نعم لا