



جامعة محمد خيضر – بسكرة –

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم الإدارة و التسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
تخصص: إدارة و تسيير رياضي

الموضوع:

مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية  
الجزائرية  
دراسة ميدانية على مستوى :  
(ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات لولاية بسكرة)

- إشراف الدكتور:

- دحية خالد

- إعداد الطالب :

- بارش يحي

السنة الجامعية : 2017/2016

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي و أبي العزيزين حفظهما الله لي  
وإلى أفراد أسرتي ، إلى كل أقاربي ، إلى كل الأصدقاء و الأحبة دون  
استثناء

إلى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة والى هذا الوطن العزيز.  
وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع  
الطلبة

المتربصين المقبلين على التخرج.

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لو لا فضل الله علي ، أما بعد أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور دحية خالد الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته الهادفة و نصائحه القيمة و كل وقته و جهده المبذول في متابعه هذه الرسالة و الإشراف عليها في كل مراحلها .

و أشكر كل من ساهمة في هذه الرسالة من قريب أو من بعيد

# قائمة المحتويات

تشكرات

أ

إهداءات

ب

## الجانب التمهيدي

مقدمة

- 1- مشكلة الدراسة.....05
- 2- فرضيات الدراسة.....06
- 3- أهمية الدراسة.....06
- 4- أهداف الدراسة.....06
- 5- أسباب اختيار الموضوع.....06
- 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات.....07
- 7- الدراسات السابقة.....08

## الجانب النظري

### الفصل الأول : التخطيط الإستراتيجي

تمهيد

- 1- مفهوم التخطيط.....11
- 1-1 تعريف التخطيط في المجال الرياضي.....12
- 1-2 أهمية التخطيط.....12
- 1-3 مبادئ التخطيط في التربية الرياضية.....13

- 14-1 مقومات التخطيط.....14
- 1-5 خصائص التخطيط الفعال في  
الرياضة.....15
- 1-6 مميزات التخطيط الجيد.....15
- 2- الإستراتيجية.....17
- 1-2 مفهوم الإستراتيجية.....17
- 2-2 أهمية التخطيط  
الإستراتيجي.....18
- 3-2 شروط وضع  
الإستراتيجية.....18
- 3- التخطيط الإستراتيجي.....19
- 1-3 مفهوم التخطيط الإستراتيجي.....19
- 2-3 إجراءات التخطيط  
الإستراتيجي.....20
- 3-3 مقومات التخطيط الإستراتيجي.....20
- 4-3 مزايا التخطيط  
الإستراتيجي.....21
- 5-3 معوقات التخطيط الإستراتيجي.....22

## خلاصة الفصل

### الفصل الثاني : الإدارة العامة والإدارة الرياضية

#### تمهيد

- 1- الإدارة العامة.....27
- 1-1 مفهوم الإدارة.....27
- 2-1 تعريف الإدارة.....27

- 29.....3-1 المبادئ العامة للإدارة.
- 31.....4-1 خصائص الإدارة.
- 32.....5-1 أساسيات الإدارة.
- 33.....6-1 نظريات الإدارة.
- 34.....7-1 وظائف الإدارة.
- 8-1 الجودة الشاملة في الإدارة  
الرياضية.....35
- 9-1 تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة  
الرياضية.....35
- 36.....2- الإدارة الرياضية.
- 1-2 الإدارة في التربية البدنية و  
الرياضية.....36
- 2-2 الهيئات الإدارية  
الرياضية.....37
- 3-2 أهمية الإدارة في المجال التربية البدنية و  
الرياضية.....37
- 4-2 تعاريف للإدارة  
الرياضية.....38
- 5-2 صفات الإدارة الرياضية العلمية  
الفعالة.....41
- 41.....6-2 مكونات الإدارة الرياضية.
- 7-2 المبادئ الأساسية للإدارة  
الرياضية.....42

8-2 المهارات الأساسية في الإدارة

الرياضية.....43

9-2 مجالات الإدارة في التربية

الرياضية.....44

10-2 الدور الإجرائي للإدارة

الرياضية.....44

3- الإداري الرياضي.....45

3-1 صفات الإداري الرياضي.....45

3-2 واجبات الإداري

الرياضي.....45

3-3 إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و

العشرين.....46

3-4 تغيير الفكر الإداري في الهيئة

الرياضية.....46

3-5 مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات

الرياضية.....47

## خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : المؤسسات ودواوين المركبات المتعددة الرياضات

#### - تمهيد

1-المؤسسات.....52

1-1 مفهوم المؤسسة.....52

2-1 تصنيف المؤسسات.....52

3-1 أنواع المؤسسات.....53

2- المنشآت الرياضية.....54

1-2	سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية.....	54
2-2	مفهوم المنشآت الرياضية.....	55
3-2	تسيير المنشأة الرياضية.....	56
4-2	المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي.....	56
5-2	المراقبة والتفتيش.....	57
3-3	ديوان المركب المتعدد الرياضات.....	57
1-3	مفهومه.....	57
2-3	مهامه.....	58
3-3	استعمال المركبات المتعددة الرياضات.....	58
4-3	التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات.....	59
4-	مدير الديوان.....	60
5-	القسم الإداري.....	60
6-	القسم المالي.....	60
7-	مجلس الإدارة.....	60
1-7	مداولة مجلس الإدارة.....	61
2-7	تنفيذ مداورات مجلس الإدارة.....	62

## خلاصة الفصل

## الجانب التطبيقي

## الفصل لأول : الطرق المنهجية للبحث

### - تمهيد

- 1-الدراسة الاستطلاعية.....69
- 1-1 المجال المكاني.....69
- 2-1 المجال الزمني.....69
- 3-1 ضبط متغيرات الدراسة.....69
- 4-1 عينة البحث وكيفية اختيارها.....69
- 2- المنهج المستخدم.....69
- 1-2 أدوات الدراسة.....70
- 3- إجراءات التطبيق الميداني.....70
- 4- حدود الدراسة.....70

## الفصل الثاني : عرض وتحليل النتائج

### - عرض وتحليل نتائج

- الدراسة.....72
- مناقشة نتائج الدراسة.....81
- خلاصة عامة.....82
- توصيات و اقتراحات.....83
- خاتمة.....84

### - قائمة المراجع والمصادر

### - الملاحق



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
63	الهيكل الإداري لديوان المركب المتعدد الرياضات	01
64	الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات	02

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
72	تخطيط المؤسسة لنشاطاتها	01
73	المشاكل التي تواجه التخطيط داخل المؤسسات الرياضية	02
74	مدى تقبل المركب للإستراتيجيات الجديدة	03
75	رفع مستوى النشاطات الرياضية	04
76	أهداف نشاطات المركب	05
76	تطوير التخطيط الإستراتيجي للفكر الإداري	06
77	قواعد وقوانين تنظيم سير عمل المركب	07
78	التخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية	08
78	دور المؤهل في اختيار المسنولين	09
79	أسس اختيار اللجان المسيرة المركب	10
79	تدريب العاملين	11
80	الإدارة والتطور	12
80	مساهمات التخطيط الإستراتيجي	13

الجانب التمهيدي

## مقدمة :

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

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

القسم النظري يحتوي على ثلاثة فصول حيث أن الأول يدور حول التخطيط الإستراتيجي و الثاني يناقش الإدارة العامة الرياضية و الثالث يدرس المؤسسات العمومية ودواوين المركبات الرياضية .  
أما القسم التطبيقي يحتوي على فصلين الأول إجراءات الدراسة و الثاني عرض النتائج و مناقشتها و إستخلاص التوصيات .

### 1- مشكلة الدراسة :

استدعت العولمة تطوير الإدارة بشكل مدهل، فلم نعد نتحدث عن الوظائف التقليدية، إذ أن التطور في الفكر العولمي وتسارع نمو المؤسسات والمنظمات أدى إلى ظهور الحاجة الملحة إلى التخطيط الإستراتيجي و ما يتمتع به من نظرة شاملة تتميز بقدر من التأكد النابع من كم هائل من المعلومات التي يتم توفيرها عن البيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة بكل مكوناتها وتحليل هذه المعلومات، وتنميطها، وتحديد نقاط القوة والضعف، والمزايا والتهديدات، والعمل على تحويل نقاط الضعف إلى قوة ونقاط القوة إلى مزايا، وتقرر درجة النمو، والحاجة إلى التكامل مع منظمات أخرى،

والحاجة إلى الاندماج بالحيازة، أو المشاركة أو غيرها؛ والجزائر باعتبارها واحدة من البلدان النامية الخاضعة لتأثيرات العولمة وما يترتب عليها من التزامات ومزايا تطور الفكر الإداري ليتناسب مع متطلبات المؤسسات الجزائرية وخاصة الرياضية منها والمتمثلة في دواوين المركبات المتعددة الرياضات. ولعل الاهتمام الكبير من طرف المؤسسات والمنظمات لهذه المفاهيم والحاجة الملحة لها من طرف رجال الإدارة وإثراء المعرفة العلمية بوصفها مادة نظرية يلجأ إليها الباحثون جاء تسأول بحثنا العام كمايلي :

إلى أي مدى يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية ؟

ويندرج تحت هذا التسأول تساؤلات أخرى فرعية هي :

هل يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمؤسسات الرياضية الجزائرية ؟

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

## 2- فرضيات الدراسة :

### 2-1- الفرضية العامة :

يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

### 2-2- الفرضيات الجزئية :

\* يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمؤسسات الرياضية الجزائرية.

\* يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية.

### 3- أهمية الدراسة :

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

#### 4- أهداف الدراسة :

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

#### 5 أسباب اختيار موضوع البحث :

- هناك عدة أسباب دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع ونذكر منها ما يلي :
- تسليط الضوء على أهمية التخطيط الإستراتيجي في ظل التطورات الحالية.
  - تبيان الأثر الإيجابي للتخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري.
  - إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للرياضة.
  - إبراز ضرورة تكييف التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات المؤسسات الرياضية الجزائرية.

#### 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

##### التخطيط:

التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي , والاستعداد بعناصر العمل , ومواجهة معوقات التنفيذ , والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد , والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب <sup>1</sup>.

##### الإستراتيجية:

- من الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة، أو سبيل العمل .  
 - و اصطلاحا الإستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرزه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة و مستوى وحداتها الإستراتيجية ، وكذلك على مستوى الوظائف <sup>2</sup>.

##### التخطيط الإستراتيجي:

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

- ✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .
- ✓ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل .

<sup>1</sup> د/مفتي إبراهيم حماد : "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص:27.  
<sup>2</sup> أحمد عوض، " الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص:11.

- ✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .
- ✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا .
- ✓ تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة .<sup>3</sup>

### المؤسسة :

- ✓ تحدثت تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي»<sup>4</sup>
- ✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة .

### 7- الدراسات السابقة :

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

أما النتائج المتوصل إليها هي :

- وجود أهداف محددة لنشاط الاتحادات في قطاع البطولة وعدم قابليتها للتعديل كل فترة حتى تتماشى متغيرات المجتمع الفلسطيني .
  - يمكن توسيع قاعدة الممارسين للعبة حتى يمكن إختيار المستويات العليا .
  - الإعتماد على المؤهلين عمليا لإدارة النشاط بالإتحاد عن المؤهلين علميا .
  - عدم مسؤولية وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية واللجنة الأولمبية الفلسطينية في وضع تصور لحظة pùompoui نشاط .
  - الإتحاد الرياضي وعدم مراعاة مقترحات المدرسين في التخطيط لنشاط الإتحاد .
  - عدم وجود ملاعب مفتوحة ومنشآت رياضية وحملات مغطاة كافية مخصصة لنشاط الإتحاديات الرياضية الفلسطينية .
- أما العينة المختارة فكانت العينة العمدية وقد إشملت على :
- رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الفلسطينية المتواجدين داخل أراضي فلسطين حجمها ( 50 عضو ) عدد الإتحادات 4 إتحادات رياضية فلسطينية .

<sup>3</sup> ناديا العارف: " الإدارة الإستراتيجية" ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص:08-09.

<sup>4</sup> المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل06 أوت 1977، ص:925.



الجانب النظري

الفصل الأول :

التخطيط الاستراتيجي

### تمهيد :

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

### 1- مفهوم التخطيط:

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت وجهات النظر وتباينت الإهتمامات والمصالح , إذ أنه لا يوجد إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط , فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولا وعلى المكان والزمان ثانيا ملكن من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين ف هذا المجال ,

حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الإختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها جمهور الباحثين والدارسين . وإذا ما وجد إختلاف عند الباحثين فإنه غالباً ما يكون راجعاً إلى طبيعة النظرة والهدف من وراء تحديد المفهوم .

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

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

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

- ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه " إستقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخيرات الماضي والإستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة , عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف , مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة " <sup>1</sup>.

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

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

" التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي , والإستعداد بعناصر العمل , ومواجهة معوقات التنفيذ , والعمل على تذليلها في إطار زمن محدد , والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب " <sup>2</sup>.

### 2-1 أهمية التخطيط :

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

**أولاً : مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير :**

<sup>1</sup> د/إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003، ص: 16-17.

<sup>2</sup> د/مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص: 27.

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

### ثانياً : التركيز على الأهداف :

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

### ثالثاً : الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل :

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

### رابعاً : تسهيل عملية الرقابة :

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيته بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف .<sup>1</sup>

## 1-3 مبادئ التخطيط في التربية الرياضية :

### 1-3-1- الواقعية :

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

### 1-3-2- المرونة :

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

### 1-3-3- الشمول والاتزان :

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

### 1-3-4- مراعاة :

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

### 1-3-5- التكامل :

من المسلم به أن الجزء من خدمة الكل , وعليه فالخطة المحلية جزء في كل الخطة العامة التي تضعها وزارة التربية , وهذا يتطلب حساسية فياضة بالنسبة

<sup>1</sup> د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية", دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص:99.

لأي تعارض في الفلسفة أو طرق العمل , وتدارك الفشل أو التضارب في تنفيذ الخطة , وفي ضوء هذه المبادئ يجدر بالمخططين في التربية الرياضية مراعات التالي .

- أ- أن يتبع التخطيط من وحي رغبات وحاجيات الطلاب في المدرسة ومصالحة أفكارهم وآرائهم بدلاً من الإملاء والتسلط .
- ب- أن تتحقق فعالية التخطيط بإشراك الطلاب الذين يتأثرون مباشرة بنتائجه في رسم الخطة , وهذا يمثل أحد المبادئ الراسخة للديمقراطية .
- ج- أن يركز التخطيط على قاعدة الحقائق الكافية .
- د- أن تتبع الخطط الأكثر فاعلية في عملية الربط بين أساليب المواجهة والأساليب للعمل مع اللجان , إذ تهيبئ المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدنى حد ممكن من الإعتراض والمقاومة .<sup>1</sup>
- و- أن تتميز العملية التخطيطية بالفردية والتخصصية نظراً للتباين في المواقف .
- هـ- يتطلب التخطيط مهارة مهنية في القيادة فينبغي على المخطط أن يحدد دورة ويعاون الآخرين على تفهم هذا الدور .
- ن- يتطلب التخطيط الإستعانة بجهود المتطوعين وغير المهتمين وتوزيع المسؤوليات بين هذه الجماعات يعتبر ضرورة مبدئية لكفاية تنفيذ البرامج .
- م- يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان إستخدام نتائج المناقشات والمحاولات في المناجعة والتوجيه .<sup>2</sup>

#### 1-4 مقومات التخطيط :

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

- أ- العوامل الإقتصادية وهي الإمكانيات المادية المتاحة وقد يكون للأحوال الإقتصادية الخارجية المحيطة أثر على عملية التخطيط .
- ب- العوامل الإجتماعية : وهي الأفراد أو المجتمع ومدى إستعداده لتقبل هذا التخطيط والتفاعل معه .
- ج- العوامل السياسية : وهي مدى تأثير العوامل السياسية في طبيعة التخطيط والنشاطات التي تحققها وتأثيرها .
- د- سائر العوامل : وهي عامل أو تغيرات ذات أثر على التخطيط والخطة .
- هـ- ملائمة الظروف الداخلية بصورة مناسبة من المواد وغيره من الأمور الأساسية وبقدر ملائم ومناسبة هذه العوامل بقدر ما يتحقق من التخطيط الفعال .

##### 1-4-2 المخطط الفعال :

- ويعتبر الفرد الذي يقوم بالتخطيط من أهم مقومات عملية التخطيط ولذلك يجب أن يتصف بمجموعة أساسية من الصفات , ويقدر تحقق هذه المواصفات فيه بقدر إقترابه من التخطيط الفعال ومن هذه المواصفات:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص: 100.

<sup>2</sup> د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص: 100.

<sup>3</sup> عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دون ذكر دار النشر، 1996، ص: 30-31.

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

ب- العلم المتخصص : لا بد وأن يكون المخطط على علم كافي بالموضوع , والذي يقوم بالتخطيط له , فيعرف ما هي الأهداف الجيدة في هذا الموضوع وكيف يتم تحقيقها .<sup>1</sup>

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

د- حسن التوقع : ويعد هذا الأمر من العناصر الأساسية للمخطط لما تتطلبه عملية التخطيط من تنبؤ وتوقع مناسب ومنطقي للمستقبل , ولا يعني هذا إطلاق توقعاته وتحقيقها ولكن التوقع المناسب للأمور قد يضع لها مؤشرات في الواقع الحالي بما يحقق فاعلية للتخطيط .<sup>2</sup>

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

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

- واقعية الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها أو المشروع النابع لها .
- أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للمؤسسة الرياضية .
- أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه , بمعنى شمول كافة النقاط الهامة .
- كفاية ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .
- أن يضع التخطيط في إعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا , وكذلك السير في الإجراءات .
- أن يكون التخطيط مرنا , نظرا لأن التخطيط يتعامل مع المستقبل الذي ينطوي دائما على العوامل الغير أكيدة وإحتمالات التغيير .
- ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية وكذلك التنسيق بين التخطيط .
- توفر العمق والجوهرية في التخطيط والإبتعاد عن السطحية .
- أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان .
- توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان ( الإقتصادية ) .<sup>3</sup>

### 1-6 مميزات التخطيط الجيد :

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

<sup>1</sup> عثمان مجد غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص: 40-44 .

<sup>2</sup> عثمان مجد غنيم : "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، مرجع سابق، ص: 44 .

<sup>3</sup> د/ مفتي إبراهيم : تطبيقات الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص: 28/29.

- أن يستند التخطيط على التفكير الموضوعي : وعني هذا أن يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا , فيما يخص الاحتياجات المهمة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها ويترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهما بذكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها .
- يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار ( الإنتاج ) : حيث أن الخطة ما هي إلا عملية تنبؤ ببعض التصرفات المقبلة , وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنه الأصلح , لحل المشكلة التي تنشأ أو التي يظهر لها أن تنشأ في المستقبل , ومن هنا يتضح أن القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة في التنبؤ بقدرة معقولة بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والتي تؤثر في التنظيم .
- الخطة يجب أن تكون مرنة : ومعنى المرونة هنا أنه يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتوافق اشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفعالية .
- يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار : وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لأن الخطط تكون أكثر استقرارا كلما كان التنظيم مستقلا بالإضافة إلى ذلك أن سلامة الخطة مقترنة بأقل قدر ضروري من التفاصيل , تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها .
- يجب أن تتميز الخطة بالشمولية : أي أن الخطة تعطي بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب أن تتولاها الأفراد والعناصر التنظيمية لإنجاز الملائم للهدف .
- يجب أن تكون الخطة خالية من الغموض : حيث يراعي عند كتابة الخطة الوضوح بالقدر الكافي لأن مسؤولية التنفيذ قد نتقدم بسبب قلة الوضوح ولكي لا تؤدي التفسيرات الشفوية للخطة إلى التضارب مع الظروف الاستثنائية وبالتالي صعوبة في التنفيذ .
- يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته : إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه إلى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه وبهذا يجب أن نضع أهمية فائقة للإنفاق عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحله بسبب التحويل المالي .<sup>1</sup>

## 2- الإستراتيجية:

<sup>1</sup> مقفي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية", مرجع سابق, ص 28.

## 1-2- مفهوم الإستراتيجية:

إن كلمة لإستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وهي تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة لمواجهة العدو، أو الخروج من المأزق، أو لتحسين المواقع، أو انتهاز فرص ضعف العدو . ومن الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة، أو سبيل العمل . هذه المفاهيم السابقة هي مفاهيم عامة، وهناك مفاهيم خاصة لبعض الفقهاء المختصين في الأعمال الإدارية والإستراتيجية.

◆ ولذلك نجد توماس يعرفها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.<sup>1</sup>

◆ كما يعرفها Alfred chandler بأنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة و اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية<sup>2</sup>.

◆ كما نجد لدى مدرسة Harvard و Philippe de woot أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، و الرامية إلى تكييف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها والقرارات الأساسية لاختيار الهيكل التنظيمي والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية.<sup>3</sup>

◆ الإستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة و مستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف.<sup>4</sup>

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

- أ- الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وعامل القرارات.
- ب- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج وأوليات التخصيص للموارد.
- ج- الإستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي.
- د- الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات لخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- هـ- الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية للمنظمة.
- و- الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة .

## 2-2- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية :

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 200، ص: 26.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدوان، " الإدارة الإستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، لجزائر، 2001، ص: 8-9.

<sup>4</sup> أحمد عوض، " الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 11.

- أ- تحقيق أفضل انجاز وذلك خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة.
- ب- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجيهات واضحة للمستقبل.
- ج- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال تعديلات جديدة أو إجراء التوسع في الأنشطة .
- د- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- هـ- تنظيم تدخل القرارات المالية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- و- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة .
- ز- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.<sup>1</sup>

### 2-3- شروط وضع الإستراتيجية:

لا نستطيع أن ن فصل بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية لأن هناك إمكانية وجود إستراتيجية غير ملائمة ،ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة،وبالمقابل فإن إستراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة،وللخروج من هذا المأزق يجب توفر الشروط التالية:<sup>2</sup>

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

### 3-التخطيط الإستراتيجي:

تعتبر مرحلة التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق رسائل المؤسسة و أهدافها ، وليست العملية ببساطة مجرد دراسة للبدائل واختيار البديل الأفضل ، بل إن التأكد من مدى

<sup>1</sup> الزهرة سهيل وآخرون:"التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ،قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية،جامعة محمد بوضياف،2006/2005،ص:29.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدوان:"الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سابق ، ص:18.

ملائمة الإستراتيجية المختارة يتطلب من المديرين قدر كبير من الاهتمام إلى كافة الجوانب والأوضاع الخاصة بالمؤسسة .

### 3-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

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

✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .

✓ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل .

✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .

✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا .

✓ تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة .<sup>1</sup>

ب- رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة وللتعديلات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطور وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.<sup>2</sup>

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

د- كما يعتبر بأنه عملية تكوين الإستراتيجية بتركيزه على الرشد والرسومية ويصفه **جيمس كرافت** بالعمومية والشمولية والرشد .

هـ- يؤكد كثير من الباحثين والممارسين وصف عملية الرشد والشمولية في التخطيط الإستراتيجي على أنها تركز على الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال تنمية الأهداف المنطقية وفحص و اختيار البدائل ورسم الخطط التي تسبق الأفعال والتصرفات .<sup>3</sup>

### 3-2- إجراءات التخطيط الإستراتيجي:

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

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

وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة والمناسبة بدراسة المحيط .

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

والإجابة بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقاتها .

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

<sup>1</sup> ناديا العارف: "الإدارة الإستراتيجية" ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص:08-09.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص:24.

<sup>3</sup> راوية حسن: " مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية"، الإسكندرية، بدون ذكر السنة، ص162.

وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة .

د- ماذا ستفعل ؟ أين ستذهب ؟

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط العملية .

وهذه الإجراءات تتطابق مع المنهجية العامة للمؤسسات ولكن لا توجد منهجية متطابقة أو موحدة في كل مكان وزمان فكل مؤسسة تكيف هذه الإجراءات مع هيكلها وتنظيمها ، وحتى الجانب النظري نجده موزعا بين أكثر من مدرسة في هذا المجال .

وهكذا ففي تصور مدرسة Harvard business school فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعا من أفضل وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها .<sup>1</sup>

### 3-3- مقومات التخطيط الإستراتيجي:

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

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

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

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

<sup>1</sup> ناصر دادي عدوان : "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، لجزائر ، 2001 ، ص:67-68.

د- أخذ توجهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان : إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم ، تعليمهم ، ومهاراتهم ، ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية ، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية وعليه وجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان .<sup>1</sup>

### 3-4- مزايا التخطيط الإستراتيجي :

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

- أ- التفكير الإستراتيجي للمدير هو أساس لصنع قرارات تصرف للمستقبل أما أن تكون فاعلة موفقة أو لا تكون .
- ب- الإستراتيجية كشاف مضيء ، يحدد للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها والفرص المتوقعة لاقتناصها.
- ج- خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية ، توافر لك معرفة أفضل للمتغيرات في كافة المؤثرات المحيطة بالمؤسسة وعلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يحمي من التصرف كرد فعل لأحداث متغيرات بيئية ويساعد سيناريوهات بديلة وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الاحتمال الذي يحدث .
- د- يمكن أن تركز جهود فكرة جديدة وتطويرها على إشباع حاجات محددة ثم رصدها في البيئة التي تخدمها المنظمة ، يتيح التخطيط الإستراتيجي تطوير أفكار جديدة لتحسين مقابلة حاجات المجتمع ، حسن تحديدها وتعريفها .
- هـ- التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخا فعلا للتغيير الإداري فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي القرارات سيتخذونها ، إن وقعت إحداث معينة متوقعة ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تتسجم مع أهداف المنظمة ، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة .<sup>2</sup>

### 3-5- معوقات التخطيط الإستراتيجي :

- إن التخطيط الإستراتيجي ليس أمرا هينا فهناك عقبات الإستراتيجي .  
صعبا وفيما يلي بعض العقبات على سبيل المثال:
- أ- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في إستخدام هذا الأسلوب ، وقد يرجع ذلك إلى الأسباب التالية :

✓ اعتقاد المدير يقدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الإستراتيجي .

<sup>1</sup> أحمد ماهر: " دليل لمدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية" ، مرجع سابق ، ص 39- 40 .  
<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى: "المدير وتحديات العولمة" ، دار النهضة العربية ، مصر، 2001، ص: 120- 125 .

- ✓ اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية .
- ✓ اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي .
- ب- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يعيق التخطيط قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية :
  - ✓ الخ.سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسة والاقتصادية ... الخ .
  - ✓ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة .
- ج- مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية :
  - ✓ مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا لأهمية الفكرة .
  - ✓ وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.
- د- ضعف الموارد المتاحة مثل :
  - ✓ صعوبة الحصول على المواد الأولية .
  - ✓ صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية .
  - ✓ نقص القدرات الإدارية .
- هـ- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :
  - ✓ تستغرق المناقشات حول أهداف المنظمة وقتًا طويلا من الإدارة العليا .
  - ✓ الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناديا العارف: " الإدارة الإستراتيجية" ، مرجع سابق ، ص:11- 12- 13.

### خلاصة الفصل :

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

# الفصل الثاني : 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 نجتدهم يتدرجون في الوظائف من القيادات العليا و المتوسطة ، و المنفذون ، والذين نطلق عليهم الإداريون الرياضيون . و نبدأ من هنا الرحلة إلى الإدارة الرياضية مرورا 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 أشكالاً متنوعة من المواد ( ressources ) بعضها مادي ( matériel ) و بعضها الآخر إنساني ( humain ) وذلك وصولاً 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 أيضاً 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 محددة<sup>1</sup>.

## 1-2- 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 ( يدير ) 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 منها :<sup>2</sup>

مارى باركر : فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس .

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

<sup>1</sup> د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق ، ص 19-20.  
<sup>2</sup> د/ عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص ص 16-17.

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 واى 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 إعداد لتكوين الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه و كذلك اختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين }

لفنجستون { 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 سويا هذا الجهود في أي مشروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع.

وذكر أبلى 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 تنفذ 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 و التي تعمل على تسهيل و تحسين عمل الجماعة و قد توصل فايول إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة.<sup>1</sup>

### 1-3-1 تقسيم العمل:

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

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.

### 1-3-2 السلطة و المسؤولية:

يرى فايول انه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري 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 الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات، فالأعباء تتزايد و تتعقد كلما صعدنا إلى مركز أعلى داخل التنظيم.

### 1-3-3 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.<sup>1</sup>

### 1-3-4 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.

### 1-3-5 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.

### 1-3-6 مكافأة الأفراد:

تعتبر مكافأة الأفراد هي بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤديونها 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.

### 1-3-7 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.

<sup>1</sup>د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 25 .

### 1-3-8- السلم الإداري :

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

### 1-3-9- 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.<sup>1</sup>

### 1-3-10 العدالة :

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

### 1-3-11 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.

### 1-4- خصائص الإدارة:

1-4-1 إن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين و أن مجرد كون احد الأفراد يرأس عدداً 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، 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.

1-4-2 إن الإدارة عملية مستمرة و مصدر استمرارها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة و التي تسعى لإشباع حاجات المجتمع من السلع و الخدمات بأنواعها

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

المختلفة لان حاجات الإنسان دائما مستمرة و متجددة وان إشباعه حاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجته و طموحاتهم في المستقبل.

1-4-3 الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق الأهداف نسبة لأنه عنصر ديناميكي له دوافعه وحاجاته يود إشباعها. وبالتالي لابد للإدارة أن تعمل على التأثير على سلوكه لتحقيق الأهداف.

1-4-4 العمل الإداري يختلف عن العمل الفني، فالعمل الفني يهتم بالخصائص الملموسة للمادة، أما العمل الإداري فهو اشمل من ذلك حيث يهتم بالجانبين معا.<sup>1</sup>

1-4-5 العمل الإداري يتصف بالعمومية لان وظائفه تمارس في جميع المنظمات مهما كانت طبيعة عملها و في كل المستويات الإدارية.

1-4-6 وظائف العمل الإداري تعتبر وظائف متكاملة متناسقة و ليست وظائف منفصلة عن بعضها البعض.

1-4-7 العمل الإداري عمل مبدع و خلاق يستخدم المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات من خلال التفكير و التدقيق و المفاضلة بين البدائل المختلفة و اختبار البديل الأفضل.

**1-5 أساسيات الإدارة:**

### 1-5-1 الاتصال:

يعرف عض الكتاب وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات و تعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني و يعتبر 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 .

### 1-5-2 القرارات الإدارية:

أن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن أن تتنبأ 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 تساعده في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم

### 1-5-3 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.

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

### 1-5-4 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

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

الهيكل التنظيمي و يكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.<sup>1</sup>

### 5-5-1 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 كثيراً ما يؤدي إلى التنسيق السيئ.

### 6-5-1 الإجراءات الإدارية:

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

### 6-1 - نظريات الإدارة

#### 6-1-1- 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 دائماً أن يجد شخصاً يقوده و يوضح له ماذا يعمل
  - الإنسان يعمل خوفاً من العقاب أو الحرمان و ليس حبا في العمل
- تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الانساني 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 كسولاً بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، و إذا كان الإنسان بطبعه كسولاً 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 ياوى إلى فراشه.
- أن تلك المظاهر للسلوك الانساني 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية" مرجع سابق، ص:34-35.  
<sup>2</sup> د/مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ، ص:35.

### 1-6-2- 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 الانساني و هي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل و يفضلهُ عن الفراغ .
  - الانسان يسعى الى تحمل المسؤولية و المخاطرة .
  - الانسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود و هو 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 تتجافى طبيعة الإنسان.

### 1-6-3- نظرية الإدارة التنظيمية :

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في و م احتل 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 اليدوي و دراسة الزمن و الحركة في الإدارة العملية و دراسة و تحليل وظيفة الإدارة و التنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية.

### 1-7-7- وظائف الإدارة :

عرف هنري فايول الوظائف الإدارية عن طريق و صف مراحل الإدارة و قد قام بتعريف خمس وظائف :<sup>1</sup>

#### 1-7-1 التخطيط :

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

#### 1-7-2- 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 التنظيمي المقسم إلى أعمال و سلطات و مسؤوليات .

#### 1-7-3- الأمر:

<sup>1</sup> د/مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة والتنظيم في التربية البدنية ، مرجع سابق ذكره، ص43.

ويقصد بها هنري فايول توجيه جهود المسؤولين و العاملين في المؤسسة ، ولتحقيق هذا الأمر جب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبعة كل شخص و عمله 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 فايول 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 المجهودات متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعة.

#### 8-1 الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية :

تعنى 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 .<sup>1</sup>

#### 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 :

#### 1-9-1 الأداء الصحيح

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

#### 2-9-1 استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات :

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

#### 3-9-1 التركيز على كل من العمليات و النتائج معا :

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

#### 4-9-1 تنمية الموارد البشرية :

و هو ما يعنى 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 .<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> 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 والرياضية 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 <sup>1</sup>.

## 2-2- الهيئات الإدارية الرياضية

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

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

## 2-2-1 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 و هذه الهيئات الأهلية مثل : اللجان الاولمبية الوطنية - الاتحاديات الرياضية ، الأندية / مركز الشباب - اتحاد جمعيات الأنشطة الشبابية

## 2-3 أهمية الإدارة في المجال التربوية البدنية و الرياضية :

هناك سؤال يتردد 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 -خدمة كانت أو ربحية - لحياة الإنسان و الإنسان بدوره يتأثر بطريقة الإدارة فيها بنوع البرامج التي تقدمها و المناخ الذي تنفذ فيه هذه البرامج و بأهداف هذه البرامج.<sup>1</sup>

### ثانياً:

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

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

**ثالثا:**

تساعد الإدارة كل إنسان يتخذها مهنة له في توسيع مفاهيمه الإدارية وإستكمال ما ينقصه من مقومات لتحقيق النجاح في عمله والذي ينعكس بطبيعة الحال على المؤسسة والهيئة والجماعة التي يديرها .

**رابعا :**

يمارس معظم قادة التربية البدنية والرياضية بعض أنواع العمل الإداري سواء في المدرسة أو النادي أو الإتحاد 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 <sup>1</sup>.

**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 .

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

✓ 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 أجل 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 المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور ، و عملت 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 و هو ليس بالامكان 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 و 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 و علم لتنظيم مختلف أنشطتها ، و هي فن و عمل و هذا الفن حسن التخطيط و التنظيم<sup>1</sup>.

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 و

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

ازدهار 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 البيئة.<sup>1</sup>

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».

و عرفها 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 الطويل.<sup>2</sup>

و يعرفها مفتى إبراهيم في كتابه تطبيقات الإدارة الرياضية بأنها « فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية ، و إخراج 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 الكفاءة .

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 .

## 2-5 صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي :

الشمول :

<sup>1</sup> د/مروان عبد المجيد إبراهيم : " الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية" ، مرجع سابق ،ص: 58.

<sup>2</sup> عمر نصر الله قشقه: " التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية" ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية،ص:23-24 .

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 . وأماني وتطلعات في زمن آت. وعليها 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 .<sup>1</sup>

## 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 .<sup>2</sup>

## 2-7- 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 تتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي :

### 1-7-1 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 .

<sup>1</sup> مقتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص: 18-19.

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

### 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 التميّط:

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

### 5-7-2 مبدأ الحوافز المادية :

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

### 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<sup>1</sup>

### 8-7-2 مبدأ الرقابة:

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

### 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 فان 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 روتينياً<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ،ص: 56.

## 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 التفنن 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 جيدة.<sup>1</sup>

### 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 بعضها.<sup>2</sup>

### 9-2 مجالات الإدارة في التربية الرياضية :

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية و هي :

✓ البرامج

✓ الإمكانيات

✓ العاملين (القادة)

و هذه 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.<sup>3</sup>

### 10-2 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 .

<sup>1</sup> د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق، ص:60.

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

<sup>3</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق، ص:56.

- \* السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.<sup>1</sup>
- \* 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 أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل و الفعاليات و بأقل التكاليف الممكنة.<sup>2</sup>

### 3- الإداري الرياضي :

إن الإداري هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة الكافية من المعرفة في مدركات و مبادئ الإدارة قبل ممارستها وذلك لأن ممارسة الإدارة في التنظيم الرياضي المنظم تتطلب معرفة عالية تساعد على تكامل خبرات الفرد و اتجاهاته الثقافية .

إن الرياضي هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز الرياضية ذات المسؤولية و هو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات مهمة في نطاق اختصاصه.

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

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

أن معرفة العاملين بالتربية الرياضية و إلمامهم بالنواحي الإدارية تساعدهم و بلا شك على أداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة و فعالية.

### 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 رؤوسيه 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 معتمداً على أساس المبدأ الديمقراطي في الإدارة أما واجباته فهي:<sup>3</sup>
- يعين واجبات العاملين
- يقوم بإعداد المنهاج

<sup>1</sup> مقتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق ص: 19.

<sup>2</sup> مقتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق ص: 20.

<sup>3</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، مرجع سابق ص: 62.

- يشرف على الواجبات
- يقيم العمل اليومي
- ضمان صلاحية التجهيزات و الأدوات
- تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها و التنسيق و الإشراف على حسن سيرها.<sup>1</sup>

### 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 الحديثة 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
- 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 تبني الإدارة بالهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز

### 4-3 تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية :

إذا ما أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئة الرياضية إلى الأفضل ، فإن التغيير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسية كما يلي:<sup>2</sup>

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 يعنى تغيير الواجبات الوظيفية ، سواء على مستوى الكم ، أو على مستوى الكيف

ج- التغيير التنظيمي:

وهو ما يعنى التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحويه من إدارات و أقسام و وحدات، كما يتعلق أيضا بالتغيير في العلاقات الوظيفية

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص62.

<sup>2</sup> مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية ، مرجع سبق ذكره، ص22.

د- التغيير التكنولوجي:

و يشمل استخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات و التكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام .

### 5-3 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 .<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل :

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية 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 . و خلال هذا التوسع و ذلك التفرع كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها و بذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها .

<sup>1</sup> مقفي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مرجع سابق ،ص:23.

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 الثالث :

المؤسسات ودواوين

المركبات المتعددة الرياضات

### تمهيد:

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

### 1-المؤسسات :

#### 1-1- مفهوم المؤسسة :

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

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة.<sup>1</sup>

المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني.<sup>2</sup>

### 1-2- تصنيف المؤسسات:

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

### - المؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكالها: مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية، والخدمات القانونية الإدارية، والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، وخدمات الفندقية.<sup>3</sup>

### - المؤسسات التطوعية:

هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبدا وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو إجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى و التبشير ، مؤسسات خيرية و إجتماعية ، مؤسسات الحفاظ على الطبيعة ، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة ، المؤسسات النقابية.<sup>4</sup>

### 1-3 أنواع المؤسسات:

#### - المؤسسة الميكانيكية:

هي مؤسسة بيروقراطية ورسمية ومركزية وهذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة و التي تعتمد على الروتين والإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران و

<sup>1</sup> د محمد أكرم العد لوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص:14.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص:24.

<sup>3</sup> د علي الشرقاوي: "كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية، 1988، ص:45.

<sup>4</sup> د علي الشرقاوي: "إدارة الأعمال"، مرجع سابق، ص:46.

البنوك وهذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج ودور المخططين هنا هو الدور المساعد ومحاولة تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة .

#### - المؤسسة الديناميكية :

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

#### - المؤسسة المهنية:

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

#### - المؤسسة البيروديموقراطية:

هي مؤسسة تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية ويكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة وهي تعمل بطريقة فوق العمل ومن أمثلتها الصناعات العالية التقنية وضاعة السينما وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الإبتكاري ولأن الإستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة ، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الإستراتيجية الملائمة .<sup>1</sup>

#### - المؤسسة المتنوعة:

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

## 2 المنشآت الرياضية:

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

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

✓ إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.

✓ إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.

<sup>1</sup> هنري منتزبيرج : " ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي "، 1994، ص:55.

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

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

ومن مواده ما يلي :

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

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

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها.<sup>1</sup>

يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا :

لرياضة النخبة والمستوى العالي .

للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي .

للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين .

لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية .<sup>2</sup>

## 2-2 مفهوم المنشآت الرياضية :

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

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي :<sup>3</sup>

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

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

<sup>1</sup> القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

<sup>2</sup> القانون رقم 4-10 ، المؤرخ في 14 أوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي : رقم 91/416 ، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 ، الجريدة الرسمية ، العدد 54 ، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991 .

أن تكون مفتوحة للجمهور .

أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية .

\* أن تكون مفتوحة للجمهور :

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

\* أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية الرياضية والترفيهية

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

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات . لا يمنع إمكانية أن تمارس

فيها نشاطات غير الممارسات البدنية والرياضية مثلا نشاطات ثقافية أو عروض

اجتماعية ، أو تظاهرات ذات طابع سياسي وهذا من أجل من أجل تحسين مردودية

المنشأة فالمهم من ذلك ومن تنوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة

للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية .

المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني

فيما يلي :<sup>1</sup>

المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لعرض الممارسات الرياضية التربوية

والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي .

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي :

- كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية : مثل اللاعب والقاعات

المتعددة الرياضات والمساح وملاعب التنس ... الخ .

- الحظائر المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعدد الرياضات التابعة

لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة .

بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام القانون

10-04 حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي

أنجزت بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية .

## 2-3 تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف

من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة . حسب المرسوم التنفيذي **05-492**

الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين

المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة

للولاية ، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة

المتواجدين فيها .<sup>2</sup>

## 2-4 المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

<sup>1</sup>القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري1993، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 1993/01/31

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 نو القعدة 1426 الموافق ل 22ديسمبر 2005، العدد 84، ص13.

تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينيات بالإستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى ( لمركبات متعددة الرياضات ) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتنسيقات الإدارية الجديدة. أي الإنتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية.<sup>1</sup>

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

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية ، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ، إمكانية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكتيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية.<sup>2</sup>

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

## 2-5- المراقبة والتفتيش:

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

✓ مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.

✓ مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.

✓ مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وتهويتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطبيقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات و مردودية المنشأة المالية و مردودها من حيث النشاط الرياضي.<sup>3</sup>

## 3- ديوان المركب المتعدد الرياضات:

### 3-1- مفهومه:

بناء على تقرير وزير الشبيبة والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول :

<sup>1</sup> الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993 .

<sup>2</sup> المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995 .

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص: 2133.

- ✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي»<sup>1</sup>
- ✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.<sup>2</sup>

### 3-2- مهامه:

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

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

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

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

### 3-2-1 بالنسبة للمباريات:

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

### 3-2-2 بالنسبة للتدريبات:

- أ- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة ونصف.

<sup>1</sup> المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل06 أوت 1977، ص:925.  
<sup>2</sup> مرسوم التنفيذي رقم 05/492، مرجع سبق ذكره، ص:12.

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

### 3-2-3- بالنسبة لتكوين الإطارات:

إذا برجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية، تكون الأولوية للحصص التربوية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقر ب.1<sup>1</sup>

### 3-4- التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات:

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

### 3-4-1- التنظيم الداخلي: 2

ينظم المكتب في أقسام ووحدات :

- أ- يعد القسم المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهتم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم.
- ب- تعد الوحدة هيكلًا مكلفًا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى إدارتها رئيس الوحدة.
- تشتمل إدارة المكتب على قسمين :
- أ- القسم الإداري والمالي المكلف بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للمكتب.
- ب- القسم التقني المكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح وللمنشأة الرياضية التابعة للمكتب.

وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية:

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

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

### 4 مدير الديوان:

هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام والوحدات التابعة لهذا الأخير ، وهذا الأمر يصرف الميزانية ويضع مشاريع الميزانيات والبرامج والنشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداوولات مجلس الإدارة ، وله الحق في إبرام جميع الصفقات والتعاقدات والإتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل والمداوولات مجلس

<sup>1</sup> 2 المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص:926.

الإدارة كما يعد في نهاية كل سنة مالية تقريراً عاماً بالنشاط يوجه إلى السلطة الوصايا .

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

يساعد المدير في مهامه رؤساء أقسام ورؤساء وحدات ، ويجري تعيينهم بقرار من الوالي ، بناء على إقتراح مدير المكتب ويقوم أيضا بالسير السليم للمكتب بالسهر شخصيا بالإتصال ومتابعة القاعات الرياضية ، إتخاذ الإجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية والوطنية ( حراسة ، مداومة ) وإعلام جهاز الأمن والحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم ملحيا ومخطط السباق وكذا المنافسات الرياضية سواءا كانت دولية أو وطنية.<sup>1</sup>

#### 5 القسم الإداري :

يوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية .

#### 6 القسم المالي :

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

#### 7 مجلس الإدارة :

بتشكل مجلس إدارة من :

- أ- والي الولاية ، رئيسا .
- ب- المحافظ الوطني للحزب .
- ج- قائد القطاع العسكري .
- د- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية .
- هـ- المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية .
- و- المراقب المالي للولاية .
- ز- مفتش التربية البدنية والرياضية بالولاية .
- ح- ممثل إما عن قطاع الجامعة وإما عن مدير المركز الجامعي إذا كان المكتب منشأ في الولاية تشمل إما على جامعة وإما على مركز جامعي .
- ط- مدير مؤسسة مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية بالمجلس التنفيذي للولاية .
- ي- الاقتضاء ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة .
- ك- ممثل المنتخب من مستخدمي المكتب .
- ل- رؤساء الاتحادات الجهوية لألعاب القوى – كرة القدم – الملاكمة – المصارعة اليابانية والألعاب الجامعية .

<sup>1</sup> المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص:927.

- م- يشارك مدير المكتب في الأشغال لمجلس الإدارة بصفة إستشارية .
- ن- تنهى وكالة الأعضاء بفقدانهم صفتهم .
- س- وفي حالة شغور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة .
- ع- يمكن لمجلس الإدارة الإستعانة بكل شخص بصفة إستشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته.

#### 7-1 مداولة مجلس الإدارة :

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

#### 7-2 تنفيذ مداولات مجلس الإدارة :

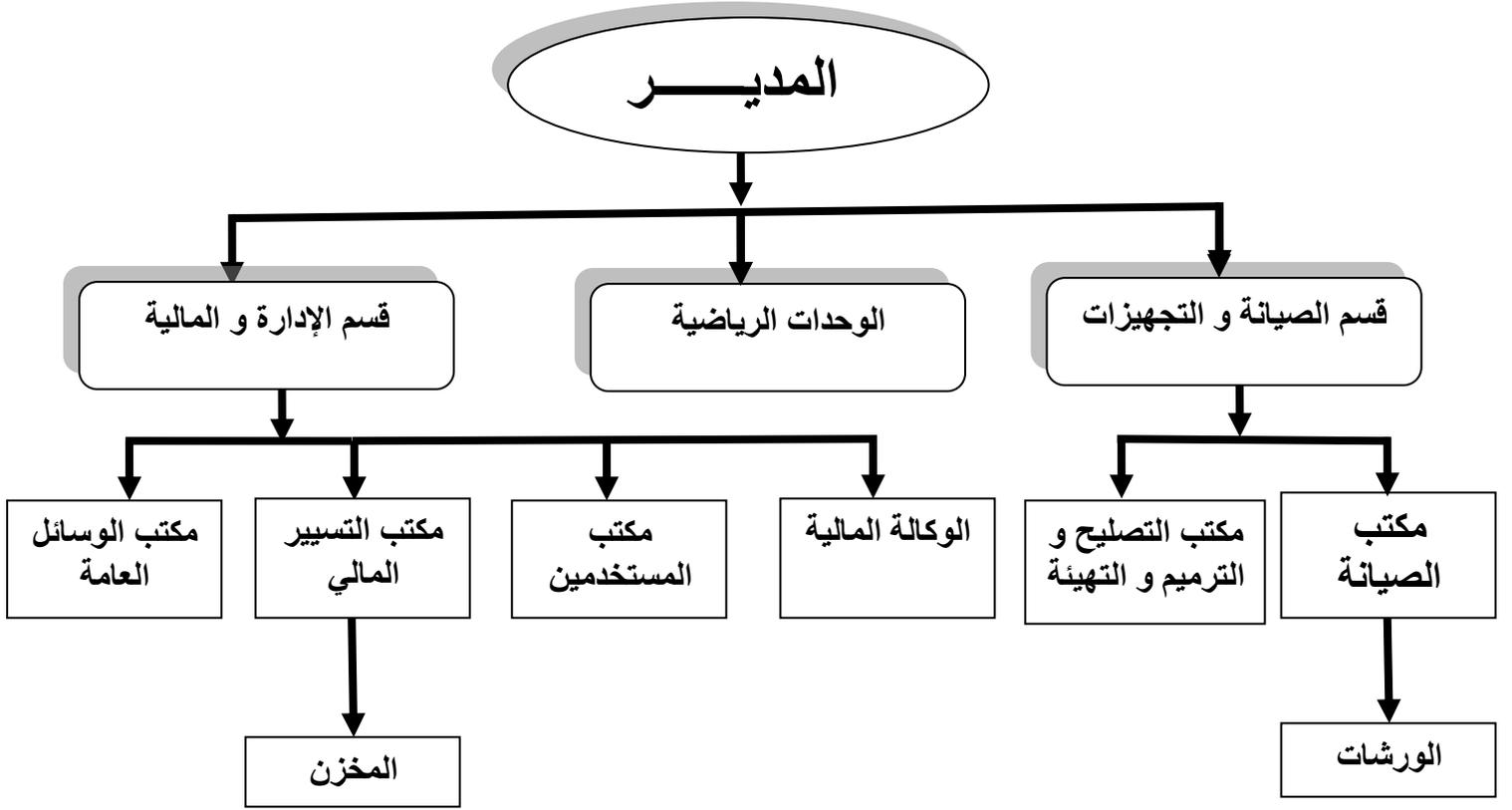
حضور الاجتماعات التابعة للمديرية الشباب والرياضة أو بالوزارة وإدارة مجموعة الأقسام والوحدات التابعة للمكتب في إطار توجيهات سلطة الوصاية ومداولات مجلس الإدارة والتنظيم الجاري به العمل. وهو يمثل المكتب لدى القضاء في جميع أعماله المدنية ويمكنه أن يفوض إمضاه تحت مسؤوليته وبعد مصادقة سلطة الوصاية إلى أعوان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

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

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

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

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



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



ملعب أول نوفمبر طولقة

القاعة المتعددة الرياضات  
خالدي محمد بسكرة

ملعب 18 فبراير العالية

القاعة المتعددة  
الرياضات أول نوفمبر

القاعة المتعددة الرياضات  
محمد الطاهر بن مهدي

المسبح الشبه الأولمبي  
بالمنشي بسكرة

المسبح الأولمبي  
العالية

جناح الإيواء والاسترجاع

### خلاصة الفصل:

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

لذا أصبح من الضروري إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف الإدارية والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل الرقي بالرياضة وممارستها وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع وهو ما ركزت عليه الدولة إثر إشرافها على هذه المنشآت كدور تيسيري لها وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية المذكورة سابقا . وهو ما تحاول توضيحه في هذا الفصل الذي يقف على أهم الأسس التي يجب أن تراعى في المنشأة الرياضية وذلك الواجب توافرها في تخطيط إدارتها محاولين تقييم ذلك في مسيرة المنشأة الرياضية الجزائرية .

الجانب التطبيقي

الفصل الأول :

الطرق المنهجية للبحث

### تمهيد:

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

### 1- الدراسة الاستطلاعية :

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

### 1-1 المجال المكاني :

شملت لدراسة ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات لولاية بسكرة.

### 1-2 المجال الزماني :

دامت الدراسة شهرا كاملا (أفريل) للسنة الدراسية 2016/2017.

### 1-3 ضبط متغيرات الدراسة :

**المتغير المستقل :** التخطيط الإستراتيجي.

**المتغير التابع :** المؤسسات الرياضية الجزائرية.

### 1-4 عينة البحث وكيفية اختيارها :

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختبار عينة البحث بطريقة عمدية وشملت المشرفين على الوحدات التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة ولم نخص العينة بأية خصائص أو مميزات وكان حجم العينة سبعة (07) مشرفين، "والعينة العمدية هي العينة التي يعتمد الباحث فيها على أن تكون معينة ومقصودة لاعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا"<sup>1</sup>.

### 2 المنهج المستخدم :

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

(ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث، وتحديدتها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة)<sup>2</sup>

### 1-2 أدوات الدراسة :

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

### 3- إجراءات التطبيق الميداني:

بعد تصميم استمارة الاستبيان وصياغتها، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة المختارة في الفترة الزمنية من 05 أفريل إلى 13 أفريل 2017 وبعد استرجاعها وفرزها وتفحص الإجابات، تم تقديم مناقشة، وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في الاستبيان، وقمنا بوضع جداول لهذه الأسئلة تتضمن عدد الإجابات والنسب المؤوية

<sup>1</sup> د رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص:197.  
<sup>2</sup> ديولد فان دالين (تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون: "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، طبعة الثانية، 1984، ص:313.

والموافقة لها وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج ونوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

#### 4- حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على كامل المؤسسات الرياضية الجزائرية .

الفصل الثاني :

عرض وتحليل النتائج

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

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

#### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن المؤسسة تقوم بالتخطيط لنشاطاتها، أما بالنسبة لمفهوم لتخطيط عند أفراد العينة نجد:  
 أن نسبة 57.14% تعرف التخطيط على أنه أهم شيء يبني عليه أي عمل ميداني أو بيداغوجي وبالتالي فهو أول خطوة نقوم بها كل موسم، ونسبة 28.75% تعرف التخطيط على أنه على أنه ركيزة من ركائز التسيير و أنه يسهل العمل على كل المستويات، ونسبة 14.28% تعرف التخطيط على أنه تخصيص حصص لكل فئة .  
 ونرى نحن أن التخطيط هو: التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي , والاستعداد بعناصر العمل , ومواجهة معوقات التنفيذ , والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد , والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب.

**السؤال الثاني:** في حلة وجود تخطيط للمؤسسة من الناحية الإدارية المسؤولة عن ذلك ؟

**الهدف من السؤال:** معرفة الناحية الإدارية المسؤولة عن عملية التخطيط.

#### مناقشة وتحليل النتائج:

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

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

**السؤال الثالث:** هل يواجه المركب حالياً مشكلة في التخطيط.

**الهدف من السؤال:** معرفة المشاكل التي تواجه التخطيط داخل المؤسسات الرياضية.  
**عرض النتائج:** الجدول رقم (02): **المشاكل التي تواجه التخطيط داخل المؤسسات الرياضية.**

الفصل الثاني : عرض وتحليل النتائج

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

**مناقشة وتحليل النتائج:**

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن المؤسسة لا تواجه أي مشكلة في التخطيط.

ونرى نحن أن من أبرز معوقات التخطيط والمشاكل والصعوبات التي تؤدي في أغلب الأحيان لعدم نجاح التخطيط وعدم تحقيق أهداف المؤسسة هي :

- ✓ عدم شمولية التخطيط.
- ✓ عدم أو ضعف المتابعة من الأجهزة التخطيطية لإجراء المراقبة الفعالة على الأعمال المنفذة.
- ✓ عدم التفاعل مع الخطة.

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

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

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

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

**مناقشة وتحليل النتائج:**

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

ترى نسبة 57.14% أنه يمكن وضع تصورات ميدانية على مستوى المركب وتصورات خاصة بهيكل المركب، ونسبة 28.75% ترى بإمكانية وضع تصورات تتمثل في توسيع المهام والصلاحيات، ونسبة 14.28% ترى بأنه يمكن وضع تصورات تتمثل في استغلال كامل ومنظم لوحدة الرياضة بالمركب. ونرى نحن أنه يمكن وضع تصورات جديدة للمركب تتماشى والعلامة تتمثل في التخطيط الإستراتيجي الذي عبارة عن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل فهو إذا:

✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .

✓ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل .

✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .

✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا .

✓ تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة .

**السؤال الخامس :** ما الذي يحققه المركب الرياضي لممارسي النشاط الرياضي ؟  
**الهدف من السؤال :** معرفة أهداف المركب الخاصة بممارسي النشاط الرياضي.

### مناقشة وتحليل النتائج:

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

ونرى نحن بأن أهداف المركب يجب أن تتصف بالآتي:

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

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

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

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

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

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
---------	---------	--------------------

الفصل الثاني : عرض وتحليل النتائج

نعم	07	%100
لا	00	%0
المجموع	07	%100

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن المركب يعمل على رفع مستوى النشاطات الرياضية.

وبهذا الصدد نرى بأن إستراتيجية التنويع تستخدم من أجل زيادة فرص المؤسسة والسماح للمؤسسة بالتوسع في أعمالها ونشاطاتها وفي المجال الرياضي يكون بالتباعد زيادة المستوى الفردي والمهاري للنشاط الرياضي.

السؤال السابع : هل هناك أهداف محدد لنشاط المركب.

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

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

الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	03	%42.85
لا	04	%57.14
المجموع	07	%100

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 42.85 % من عينة الدراسة بأن هناك أهداف محدد لنشاطات المركب تتمثل في:

✓ التنمية الرياضية.

✓ رفع مستوى الرياضات.

✓ تحقيق الأهداف للأندية.

✓ الاستغلال الأمثل لوحدة المركب من طرف المستعملين.

ونسبة 57.14 % من عينة الدراسة اتفقت على عدم وجود أهداف للمركب .

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

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

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

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

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

#### مناقشة وتحليل النتائج:

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

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

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

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

#### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أنه توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب، فكانت نسبة 71.42% ترى أن هذه اللوائح والقواعد تخص العاملين ، أما نسبة 28.75% ترى أنها تخص العاملين والمناطق المجاورة. وفي هذا الصدد نرى بأنه لا بد أن تكون هناك قواعد وقوانين واضحة ومرنة وسهلة التطبيق ومكتوبة ومعلنة .

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

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

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

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أنه يوجد تخطيط إستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

وفي هذا الصدد نرى بأن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد به، ولهذا لا بد لكل مؤسسة أن تقوم بالتخطيط لنشاطاتها.

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

الهدف من السؤال : معرفة ما إذا كان للمؤهل دور في اختيار المسئولين.  
عرض النتائج: الجدول رقم (09): دور المؤهل في اختيار المسئولين.

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

مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أنه يوجد بالمركب الرياضي مسئولين مؤهلين .

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

السؤال الثاني عشر : هل يراعى في اختيار اللجنة المسيرة للمركب المؤهلات أو الخبرات أو الاثنين معا ؟

الهدف من السؤال : معرفة على أي أساس يتم اختيار اللجان المسيرة للمركب.

عرض النتائج: الجدول رقم (10): أسس اختيار اللجان المسيرة للمركب.

الجواب	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهلات العلمية	00	00%

57.14%	04	الخبرات العملية والممارسة
42.85%	03	الاثنين معا
100%	07	المجموع

#### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 57.14% من عينة الدراسة أنه يراعى في اختيار اللجان المسيرة للمركبات الرياضية الخبرات العملية و الممارسة، أما نسبة 42.85% فتري أنه إضافة إلى الخبرة العلمية و الممارسة يراعى جانب المؤهل العلمي. ونرى نحن أن الإدارة الفعالة هي الحد الفاصل بين نجاح أي مؤسسة وبين تحقيق أهدافها أو العكس ، ويتوقف تحقيق الكثير من الأهداف على قدرة الإداري العلمية ومهارته العملية.

**السؤال الثالث عشر :** هل هناك دورات تدريبية لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بالمركب ؟ **الهدف من السؤال :** معرفة ما إذا كان العامل بالمركب يخضع لدورات تدريبية لتنمية مهاراته ومعارفه.  
**عرض النتائج: الجدول رقم (11): تدريب العاملين.**

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

#### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100% من عينة الدراسة أن العامل بالمركب يخضع لدورات تدريبية لتنمية مهاراته ومعارفه.

ونرى نحن أن التدريب والتطوير والتنمية التنظيمية تؤدي لتحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية و الإدارية والسلوكية لدى جميع العاملين بالمركب.  
**السؤال الرابع عشر :** هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطور والتغيير لصالح نشاطات المركب ؟

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

**عرض النتائج: الجدول رقم (12): الإدارة والتطور.**

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

المجموع	07	%100
---------	----	------

#### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن الإدارة الحالية تؤمن بالتطور والتغيير لصالح نشاطات المركب.  
وفي هذا الصدد نرى بأنه لابد للمؤسسات أن تؤمن بالتطور والتغيير لصالح نشاطاتها وذلك لكي تتماشى مع متطلبات هذا التطور وتتكيف معه لتحقيق أهدافها.  
**السؤال الخامس عشر :** في رأيكم هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين في النشاط الرياضي ؟  
**الهدف من السؤال :** معرفة مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي .  
**عرض النتائج: الجدول رقم (13): مساهمات التخطيط الإستراتيجي.**

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

#### مناقشة وتحليل النتائج:

أجمعت نسبة 100 % من عينة الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي .  
ونرى بأن الطبيعة البشرية تفرض نفسها دائما فلا معنى لوجود مختلف أنواع الإمكانيات الحديثة المتطورة في غياب الإنسان الممارس للرياضة لأن المجال الرياضي يمثل أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية.

الفصل الثاني : عرض وتحليل النتائج

## خلاصة عامة:

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

✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .

✓ التبصر بلامح المنظمة في المستقبل .

✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .

✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا .

✓ تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة .

وقد اعتمدنا لدراسة بحثنا هذا على فرضيتين جزئيتين بالإضافة الى الفرضية العامة. ففي الفرضية الأولى قد افترضنا إمكانية مساهمة ومساعدة التخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمؤسسات الرياضية الجزائرية، وهي فرضية محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (6). وفي الفرضية الثانية قد افترضنا إمكانية مساهمة ومساعدة التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية، وهي فرضية محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (13). ونتيجة لتحقق هاتين الفرضيتين فقد توصلنا إلى أن الفرضية العامة محققة أي أنه يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية، وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (3). وتوصلنا إلى أن المؤسسات الرياضية الجزائرية لها استعداد وتقبل لتطبيق التخطيط الإستراتيجي لكي تتماشى مع العولمة وذلك لما يساهم فيه التخطيط الإستراتيجي من توسيع لقاعدة الممارسين للنشاط الرياضي ولما يوفره للجان المسيرة لكي تطور فكرها الإداري.

## توصيات واقتراحات :

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

- أ- تشجيع الطلبة والباحثين لإثراء الموضوع بصورة جيدة وأكثر دقة.
- ب- ضرورة الاهتمام بكل من توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي .
- ج- وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمؤسسات الرياضية .
- د- ضرورة توضيح اللوائح والقواعد التي تنظم أنشطة المركب للمشرفين و المدربين و الممارسين.
- هـ- وضع مخطط قصير المدى وانتظار النتائج.
- و- الاهتمام بالدورات التدريبية لتنمية المعارف والمهارات للعاملين.

## الخاتمة

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

المؤسسات الرياضية الجزائرية يكون بالاعتماد على التخطيط الإستراتيجي الذي من خلاله يعمل على تطبيق معارف جديدة لأساليب العمل المؤدية إلى التميز الذي لا يتم بتغيير العاملين وإنما بتعاون معهم وتطوير نظام العمل الذي يمكنهم من الوصول إلى مستوى يسمح بالتحسين المستمر للأداء وكذلك لا بد من وجود قيادة تتبنى التغيير بالتخطيط والتي لا بد أن تكون في محيط ملائم ومشجع على إدخال التغيير .  
وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا في إعداد هذا البحث الذي نتمنى أن يكون مفتاحا لدراسات أوسع وأعمق في المستقبل .

# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع والمصادر

- (1) د/إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء  
لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003.

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

19) ناصر دادي عدوان : "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي" ،ديوان المطبوعات الجامعية، لجزائر، 2001.  
20) د/ هنري منتزبيرج : "ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي"، 1994.

#### **الأطروحات والرسائل العلمية:**

الزهرة سهيل وآخرون: "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ،قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، 2006/2005

القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري 1993، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 1993/01/31  
المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص13.

# الملاحق

\*استمارة استبيان موجه للمشرفين على الوحدات التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات .

.....المؤسسة: -

- المؤهل

العلمي:.....

1- هل تقوم المؤسسة بالتخطيط لنشاطاتها؟  م  لا  
- إذا كانت الإجابة بنعم ماهو مفهومكم للتخطيط

.....

.....

إذا كانت الإجابة بلا ماهو البديل المعتمد لديكم  
؟  
.....

.....

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

.....

3- هل يواجه المركب حاليا مشكلة في التخطيط؟  م  لا  
4- هل يمكن وضع تصورات خاصة بكم وذلك لتهيئة المركب لتقبل الإستراتيجيات الجديدة؟  
نعم  لا   
- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه التصورات  
؟  
.....

.....

5- ما الذي يحققه المركب الرياضي لممارسي النشاط الرياضي؟  
.....

.....

6- هل يعمل المركب على رفع مستوى النشاطات الرياضية؟  نعم  لا  
7- هل هناك أهداف محددة لنشاطات المركب؟  م  لا  
إذا كانت الإجابة بنعم أذكر أهم هذه الأهداف:  
.....

.....

8- هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسستكم؟  
 نعم  لا

.....

9- هل توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب؟  نعم  لا  
- إذا كانت الإجابة بنعم فهل هي تخصر  العاملين   
المناطق ولأحياء المجاورة   
لهما معا

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

11- هل يوجد بالمركب مسؤولين مؤهلين لتسيير المركب  نعم  لا

12- هل يراعى في اختيار اللجنة المسيرة للمركب:

المؤهلات العلمية

الخبرات العملية والممارسة

أو الاثنان معا

13- هل هناك دورات تدريبية لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين

بالمركب؟  نعم  لا

14- هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطورات والتغير لصالح نشاطات

المركب؟  نعم  لا

15- في رأيكم هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط

الرياضي داخل مؤسساتكم؟  نعم  لا

16- ما هي المشاكل والصعوبات التي تتلقونها في غياب عملية التخطيط

الإستراتيجي في تسيير

المركب؟

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

- اقتراحات وتوصيات:

.....  
.....

## ملخص البحث

### **مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية**

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

وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

**إلى أي مدى يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية ؟**

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية هي :

**هل يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمؤسسات الرياضية الجزائرية ؟**

**هل يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية ؟**

كما تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

**الفرضية العامة:**

يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

**الفرضيات الجزئية:**

يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمؤسسات الرياضية الجزائرية.

يمكن التخطيط الإستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية.

و استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ومن الأدوات استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت على عينة مقدارها 07 مشرفين ودامت الدراسة شهر أبريل 2017.

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

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