

الإستراتيجية التنظيمية للرياضة في الجزائر بين النظرية و التطبيق

الأستاذ: بن عمير وش سليمان

قسم التربية البدنية و الرياضية/ جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر

ملخص:

تتناول هذه الدراسة معرفة مدى اعتماد الاتحادات الرياضية الجزائرية على إستراتيجية رياضية واضحة قابلة للتنفيذ و التطبيق على أرض الواقع، آخذا بعين الاعتبار مدى كفاءة و كفاية الموارد البشرية المسيرة لهذه الاتحادات، إلى جانب كذلك معرفة مدى كفاية الموارد المالية المخصصة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لهذه الاتحادات الرياضية.

Résumé :

Le but de cette étude est de connaître et de traiter le sujet de la stratégie sportive appliquée par les fédérations sportives algérienne et sa réalisation sur le terrain, tout en prenant en considération la compétence et la suffisance des ressources humaines employées par ces fédérations, ainsi que la suffisance des ressources financières pour la réalisation des objectifs tracés par ces fédérations sportives.

مقدمة:

مما لا شك فيه أن المجتمعات ما هي إلا انساق مكونة من تنظيمات أو مؤسسات اجتماعية ، باعتبارها تتكون من مجموعة من الأفراد و الجماعات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها ضمن العمل الاستراتيجي الضامن لمبدأ البقاء و الاستمرار.

وتمارس الإدارة دورا هاما في كافة الأنشطة التي تجري داخل هذه الأنساق الاجتماعية وهذا يبرز دور الدولة في المجتمع من خلال عملية إدارتها و علاقتها التنظيمية بالأفراد والجماعات ، باعتبار أن الدولة هي التنظيم الرسمي الأكبر التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في نمط الحياة العامة داخل المجتمع وكذا داخل مختلف المنظمات المكونة للنسق الاجتماعي .

وتسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى تحقيق أهداف محددة ويأتي من خلال الاستثمار في الموارد المادية و الموارد البشرية المتاحة لديها ، حيث تقوم الإدارة بمجموعة من العمليات التنظيمية من التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه وتنسيق بأداء هذه المهمة الأساسية من أجل بلوغ الأهداف المقصودة وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. ولعل المنظمة الرياضية هي أحد هذه المنظمات التي تسعى جاهدة إلى رفع وتيرة العمل و الوصول إلى تحقيق النتائج وبذل الجهود من خلال تكييف الموارد المختلفة المتاحة لها مع الأهداف المسطرة. وتجلى اهتمام هذه المنظمات الرياضية أو بما يسمى الاتحادات الرياضية من خلال الاهتمام بالإدارة الرياضية من خلال أبعادها الإستراتيجية و التنظيمية للرياضة، وكذا أيضا من خلال الاهتمام بعنصر الموارد أو الإمكانيات المتاحة لهذه المنظمات أو الاتحادات الرياضية، فدراسة الإدارة الرياضية في ظل تطبيق الاتجاه الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد المادية و البشرية يعتبر عنصرا هاما في دفع عجلة التقدم للوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه المنضمت أو الاتحادات الرياضية وانطلاقا من هذا الطرح نسعى في بحثنا هذا إلى طرح التساؤلات التالية:

- ✓ هل الإستراتيجية الرياضية الموجودة حاليا تعمل على تحقيق أهداف هذه الاتحادات الرياضية في الواقع ؟.
- ✓ هل الموارد البشرية المتوفرة في تسيير الاتحادات الرياضية مؤهلة وكافية لتحقيق أهداف هذه الاتحادات.
- ✓ هل الموارد المالية كافية حتى تستطيع الاتحادات الرياضية تحقيق أهدافها المسطرة .

➤ فرضيات الدراسة :

1. الإستراتيجية الرياضية الموجودة حاليا لا تعمل على تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية في الواقع .
2. الموارد البشرية المتوفرة في تسيير الاتحادات الرياضية غير مؤهلة وغير كافية لتحقيق أهداف هذه الاتحادات .
3. نقص الموارد المالية لا يساعد الاتحادات الرياضية على تحقيق أهدافها المسطرة.

➤ أهداف الدراسة:

1. معرفة مدى اهتمام الاتحادات الرياضية الجزائرية للتخطيط لإستراتيجية تنظيميه رياضية.
2. معرفة مدى عمل هذه الاتحادات الرياضية على تحقيق إستراتيجيتها في الميدان.
3. معرفة أهم العوائق والأسباب التي تعيق هذه الاتحادات الرياضية من أجل بلوغ أهدافها.
4. معرفة مدى كفاءة وكفاية الموارد البشرية المسيرة لهذه الاتحادات الرياضية.

5. معرفة مدى كفاية الموارد المالية لهذه الاتحادات الرياضية لتحقيق أهدافها المسطرة في الميدان .

1. تحديد مفاهيم الدراسة

1.1 مفهوم الإستراتيجية

من الناحية اللغوية تعني فن الإعداد و الترتيب للوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش ⁽¹⁾.

يعرفها قاموس (Le petit Larousse, Ed.2001) : " الإستراتيجية عبارة عن فن تنسيق أفعال القوى العسكرية ، السياسية ، الاقتصادية والأخلاقية المشتركة في سير الحرب أو التحضير للدفاع عن الأمة أو تحالف " ⁽²⁾.

ويرجع أصل كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية « Stratègos » وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك ⁽³⁾.

وكما يعرفها كل من (حسن احمد الشافعي و عبد الرحمن أحمد سيار) على أن الاستراتيجية هي : "الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل " ⁽⁴⁾.

وكما يعرفها أيضا (عبد العزيز صالح حبتور) أن الإستراتيجية ترتبط بكيفية تحقيق المنظمة لذاتها أو لأحلامها وطموحاتها في المستقبل ⁽⁵⁾.

إذن ومن خلال هذه التعاريف فالإستراتيجية تتمثل في كيفية اختيار وتخطيط المنظمات والهيئات الرياضية لأهدافها والقيام بتحقيقها في الواقع بتوظيف الوسائل المختلفة.

2.1 التخطيط الاستراتيجي:

ويذكر (سيد هوارى) أن التخطيط الاستراتيجي هو : "العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك

المؤسسة واستخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، ويتطلب معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة⁽⁶⁾.

إذن فالتخطيط الاستراتيجي يؤدي دوره في تأمل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية لتؤدي إلى التركيز على الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية وتحقيقها وإعداد كوادر الإدارة العليا من خلال تنمية الفكر الشامل لهم ورؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين أهداف وحداتهم الفرعية مع أهداف المؤسسة ككل ويهدف إلى المساعدة في تحقيق التفاعل الجيد بين المؤسسة و البيئة المحيطة من خلال استقطاب الكفاءات المسيرة من جهة، وجلب أكبر عدد من الشرائح الاجتماعية لها، بالإضافة إلى جلب الموردين والمتعاملين في عصر التغيرات العالمية و المحلية الحاصلة في المجتمعات .

2. الاتحادات الرياضية

1.2 تعريف الاتحادات الرياضية

هي الهيئة التي تتكون من أعضاء يتم انتخابهم بطريقة ديمقراطية من الهيئة العامة للاتحاد، وتعتبر الهيئة الإدارية السلطة التنفيذية لسياسات وأهداف الاتحاد⁽⁷⁾.

ويعرفها كذلك (رضوان علي إسماعيل محمد) على أنها: "هيئة أهلية تطوعية تعني بشؤون لعبة رياضية معينة، وتعمل على تنظيمها وتوسيع قاعدتها و العمل على الارتقاء بالمستوى الفني للعبة"⁽⁸⁾.

الاتحادات أو الفيدراليات الرياضية هي جمعيات وطنية متخصصة أو متعددة الاختصاصات ،تضم إليها الرابطات و الجمعيات الولائية والوطنية ودورها ربط وتنسيق رقعة نشاطات الرابطات عبر الوطن⁽⁹⁾.

إذن فالاتحادات الرياضية تسهر على السير الحسن للأنشطة الرياضية المختلفة وكذا القيام بتوسيع الممارسة الرياضية في أوساط أفراد المجتمع .

2.2 أهداف الاتحادات الرياضية

- ✓ وضع (عصام بدوي) مجمل أهداف الاتحادات الرياضية في النقاط التالية :
وضع السياسة العامة لنشر اللعبة ورفع مستواها.
- ✓ إدارة شؤون اللعبة من جميع النواحي.
- ✓ وضع الأسس و المبادئ لتنظيم شؤون التدريب.
- ✓ تظم البطولات العامة وإعداد الفرق الأهلية لتمثيل الدولة خارجيا ومنح الألقاب والجوائز في المسابقات.
- ✓ اكتشاف المواهب وتجميعها.
- ✓ تنظيم تربية تكوينية لفائدة الشباب ومنظمي الرابطة والجمعيات الولائية.

3. الموارد البشرية:

1.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية

ويمكن تعريفها على أنها : " الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع " ⁽¹⁰⁾.

وتهتم إدارة الموارد البشرية بصورة جوهرية أولا بإيجاد الشخص المناسب للوظيفة المناسبة في الوقت المناسب، وثانيا تعني إدارة الموارد البشرية بضمان توفير قوة عاملة مدربة على نحو جيد ⁽¹¹⁾.

وكما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة في بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال:

- ✓ تخطيط واقعي للموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية؛
- ✓ توظيف ملائم للموارد البشرية؛

✓ تدريب دقيق للموارد البشرية؛

✓ المتابعة المستمرة لتطوير الموارد البشرية في المؤسسة⁽¹²⁾.

4. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.4 المنهج المتبع :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ،بحيث يعتبر من أكثر مناهج البحث استعمالا وخاصة في مجال البحوث التربوية ،النفسية الاجتماعية و الرياضية.

2.4 مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع بحثنا في الاتحادات الرياضية الجزائرية و البالغ عدد 43 اتحادية ، وبعدها إجمالي لأعضاء هذه الاتحادات بـ430 عضوا.

1.2.4 عينة البحث :تشتمل عينة الدراسة على 60 عضوا يمثلون 18 اتحادية رياضية. سواء اتحادات الرياضات الجماعية و الفردية.

5.أداة البحث:لجمع البيانات و المعلومات حول موضوع الدراسة ثم الاعتماد على أداة الاستبيان وهي مقسمة إلى ثلاثة محاور. وذلك حسب الفرضيات المطروحة .

6. الأدوات الإحصائية المستعملة :

تحليل معطيات ونتائج الدراسة تم بالاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية :

✓ النسبة المئوية: اعتمدنا في استخراج النسب المئوية وتحليل المعطيات العددية على القاعدة الثلاثية:النسبة المئوية = $\frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{عدد العينة}}$.

✓ كا²(KHI-DEUX) وهذا لمعرفة ماهي البيانات التي لها دلالة إحصائية وماهي البيانات التي ليست لها دلالة إحصائية.

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مج (ك ش - ك م)}}{2}$$

ك م

ك ش: التكرار المشاهد

ك م : التكرار المتوقع

7. عرض ومناقشة النتائج :

1.7 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الأولى

الجدول رقم (1) يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول

ر قم	العبارات	النسبة المئوية				كا ²
		نعم	%	لا	%	
1	هل الإستراتيجية الرياضية المتبعة في الاتحادية حاليا تعمل على تحقيق أهدافها في الواقع ؟	45	75	15	25	15
2	هل الإستراتيجية الرياضية المتبعة في الاتحادية تخضع لعملية التعديل ؟	55	92	05	08	41.66
3	هل هناك متابعة من طرف	45	75	15	25	15

					الاتحادية أثناء تطبيق إستراتيجيتها في الميدان ؟	
4	هل الأهداف المسطرة داخل الاتحادية واضحة لكل أعضاء الاتحادية ؟	40	67	20	33	6.66
5	هل الإستراتيجية الرياضية المتبعة من طرف الاتحادية مرنة وسهلة التطبيق ؟	32	53	28	47	0.26
6	هل الإستراتيجية الرياضية المتبعة داخلا الاتحادية تعتمد على تخطيط مسبق لها ؟	46	77	14	23	17.06
7	هل الإستراتيجية الرياضية المتبعة داخل الاتحادية واضحة ؟	45	75	15	25	15

كاً الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)=3.84

يتضح لنا في الجدول رقم (1) والمتعلق بالمحور الأول للفرضية الأولى أن إجابات أعضاء الاتحادات الرياضية كانت ذات دلالة إحصائية في مجمل الأسئلة ماعدا السؤال رقم (5)،

وهذا يبين أن هذه الاتحادات تعتمد على إستراتيجية رياضية وتعمل على تحقيق الأهداف المسطرة في الميدان، وهذا ماثب في الإجابة على العبارات رقم (1،2،6)، بحيث أجمعت نسبة 75٪ من أفراد عينة الدراسة في السؤال رقم (1) على أن الإستراتيجية المتبعة الاتحادية تعمل على تحقيق أهدافها في الواقع وذلك رغم الصعوبة و عدم المرونة في التطبيق وهذا ما نلاحظه في السؤال رقم (5). كما أنه أيضا في السؤال رقم (6) يبين أن الاتحادات الرياضية تعتمد على تخطيط مسبق لإستراتيجيتها، بحيث بلغت نسبة الإجابة على هذا السؤال 77٪ من أفراد عينة الدراسة. و هذا ما يؤكد (عبد الحميد شرف، 1997) أنه يجب أن نضع في الاعتبار أن الهدف أولا و أخيرا المعيار الأمثل الذي يستخدم في عمليات المتابعة و التقويم، لذلك يجب أن يكون هدفا واقعيًا واضحًا و محددًا، حيث أنه في حالة عدم وجود وضوح الهدف أو واقعيته ينتج عن ذلك فشل في التخطيط بالكامل⁽¹³⁾.

2.7 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

الجدول رقم (2) يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني

رقم	العبارات	النسبة المئوية				كا ²
		نعم	٪	لا	٪	
8	هل الموارد البشرية المتوفرة في تسيير الاتحادية مؤهلة؟	42	70	18	30	9.6
9	هل هناك توافق بين أعضاء الاتحادية في تحقيق أهدافها؟	42	70	18	30	9.6

24.06	82	49	18	11	هل الموارد البشرية المتوفرة حاليا كافية لتحقيق أهداف الاتحادية ؟	10
19.26	22	13	78	47	هل هناك تعاون بين أعضاء الاتحادية لتحقيق الأهداف المسطرة ؟	11
1.06	57	34	43	26	هل تعتمد الاتحادية على المتخصصين في الإدارة الرياضية لتسيير الاتحادية ؟	12
6.66	67	40	33	20	هل هناك عملية رسكلة لأعضاء الاتحادية من اجل رفع مستواهم ؟	13
0.26	47	28	53	32	هل تستعينون بالكفاءات الخارجية في تسيير الاتحادية ؟	14
2.4	40	24	60	36	هل هناك تحكم لأعضاء الاتحادية في استعمال الوسائل التكنولوجية ؟	15

كا² الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)=3.84.

أما فيما يخص تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني و المتعلق بالفرضية الثانية نجد أن أهم ما يميز نتائج هذا المحور هو عدم كفاية الموارد البشرية المتوفرة حاليا في تسيير الاتحادات الرياضية وهذا ما نلاحظه في إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال رقم (10) بحيث أجمعت نسبة 82% على عدم كفاية الموارد البشرية و بالتالي العمل على زيادتها، إلا أن الموارد البشرية المتوفرة

مؤهلة وهذا ما نلاحظه في الإجابة على السؤال رقم (8) بحيث أجمعت نسبة 70٪ من أفراد عينة الدراسة على أنها مؤهلة في تسيير شؤون هذه الاتحادات الرياضية . وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة (عمر نصر الله قشقة، 2004) أن الموارد البشرية ضعيفة و بالتالي عدم قدرة الاتحادات الرياضية على تحقيق أهدافها⁽¹⁴⁾.

3.7 عرض و مناقشة نتائج المحور الثالث

الجدول رقم (3): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث .

رقم	العبارات	النسبة المئوية				كا ²
		نعم	%	لا	%	
16	هل الموارد المالية المتوفرة حاليا كافية لتحقيق أهداف الاتحادية ؟	10	17	50	83	26.66
17	هل هناك زيادة في ميزانية الاتحادية من سنة إلى أخرى ؟	43	72	17	28	11.26
18	هل تقترحون ميزانية محددة لأنشطة الاتحادية؟	52	87	08	13	32.26
19	هل تقومون بإعداد ميزانيات على المدى الطويل؟	25	42	35	58	1.66

20	هل الموارد المالية المخصصة للاتحادية كفيلة لتحقيق الإستراتيجية الموضوعة في الميدان ؟	10	17	50	83	26.66
----	---	----	----	----	----	-------

ك²الجدولية عند مستو دلالة (0.05)=3.84

وفيما يتعلق بالمحور الثالث والخاص بالفرضية الثالثة نجد أن أهم ما يميز نتائج هذا المحور هو عدم كفاية الموارد المالية المتوفرة والمخصصة لهذه الاتحادات الرياضية، وهذا ما نلاحظه في الإجابة على السؤالين رقم (16) و(20)، بحيث أجمعت نسبة 83% من أفراد عينة الدراسة في السؤال رقم (16) على عدم كفاية الموارد المالية لهذه الاتحادات لتحقيق أهدافها ، وكذلك في السؤال رقم (20) أين بلغت نسبة 83% كذلك من أفراد عينة الدراسة أجمعت على أن الموارد المالية المخصصة لهذه الاتحادات الرياضية ليست كفيلة لتحقيق الإستراتيجية الموضوعة في الميدان وهذا رغم الزيادة في الميزانية من سنة إلى أخرى، حيث يبين السؤال رقم (17) ذلك بنسبة 72%. إذن فال مورد المالي يعد أساسي وضروري لأي مؤسسة أو منظمة لتحقيق أهدافها وإستراتيجيتها في الميدان. وهذا ما يشير إليه (أحمد ماهر، 1995) أن: الإمكانيات هي خطوة تحديد الأعمال المطلوبة، وتعتبر نقطة حاسمة في عملية التخطيط، لأنه يترتب عليها تحديد الموارد والمستلزمات المختلفة اللازمة لوضع تلك الأعمال موضع التنفيذ، و ذلك بالمقارنة بين الإمكانيات المطلوبة و الإمكانيات المتاحة يمكن تحديد النتائج الواجب الحصول عليها أثناء فترة الخططة⁽¹⁵⁾.

الخاتمة :

تبين لنا من خلال نتائج هذه الدراسة على أن الاتحادات الرياضية تعتمد على تخطيط استراتيجي مسبق يتمثل في التسطير الجيد للأهداف و العمل على تحقيقها في الواقع وذلك رغم الصعوبات التي تتلقاها هذه الاتحادات في تطبيق إستراتيجيتها في الميدان. كما أن العنصر البشري المتوفر داخل هذه الاتحادات الرياضية يتميز بالكفاءة في التسيير والتعاون مع مختلف الأعضاء على تحقيق أهداف هذه الاتحادات وذلك رغم قلة هذه الموارد البشرية وكذلك نقص الموارد المالية التي تعتبر ركيزة أساسية في أي منظمة أو مؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة .

❖ هوامش البحث

- (1) مروان عبد المجيد إبراهيم: إستراتيجية الرياضة، دار العراق، الأردن، 2009، ص21.
- (2) le Petit Larousse, Ed, 2001.
- (3) مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره. ص 20.
- (4) حسن أحمد الشافعي: عبد الرحمان أحمد سيار، إستراتيجية للإحراق الرياضي بالمؤسسات الرياضية، ط1 دار الوفاء، الإسكندرية، 2009، ص10.
- (5) عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007، ص30.
- (6) سيد هوارى: الإدارة، مكتبة عين شمس، مصر، 2001، ص35.
- (7) مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره ص160.
- (8) رضوان علي إسماعيل محمد: التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية (دراسة مقارنة بين الأردن واليمن)، اطروحة لدكتوراه الجامعة الأردنية، 2009، ص9.
- (9) [www. wajst 26.123/news articles/20 le structure milieu jeune. html](http://www.wajst 26.123/news articles/20 le structure milieu jeune. html)
- (10) حسن أحمد الشافعي: التخطيط للقوة العاملة الموارد البشرية، في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003، ص 11.
- (11) روسيل هوبي، آرون سميث وآخرون ، إعداد قسم الترجمة بدا الفاروق :إدارة الرياضة مبادئ تطبيقات، دار الفاروق، 2010، ص.153.
- (12) حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 11.
- (13) عمر نصر الله قشطة: التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.100.
- (14) عمر نصرالله قشطة، مرجع سبق ذكره، ص.110.
- (15) أحمد ماهر: الإدارة بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995، ص102.