

## تسيير إدارة الموارد البشرية في ظل الاستراتيجية الرياضية

## Management of human resources in light of the sports strategy

كمال بن سليم<sup>1</sup> ، أحمد طيبي<sup>2</sup>جامعة غرداية (الجزائر)، kamelb2011@gmail.com<sup>1</sup>جامعة زيان عاشور -الجلفة (الجزائر)، ahmedtaibi41@yahoo.com<sup>2</sup>

تاريخ الاستلام: 2021/04/04 تاريخ القبول: 2021/06/01 تاريخ النشر: 2021/06/08

**Abstract:**

The management of human resources in most of today's institutions is no longer in the usual traditional ways, but the requirement for strategic management has become an urgent necessity, through this approach the art of moving from the strategies of the past era, which differs entirely from the strategies of the current era, as the participation of human resources in the delivery of the strategy to the The shore of safety is a must, because most of the goals and policies of sports institutions focused in the last era on studying the change and complexity that afflicted most of the work and activities of those institutions that directed their goals towards the wealth-generating strategic management as a result of globalization and economic openness, which will impose a new structure for all its cadres and administrative bodies, because This strategy imposed new challenges on the human resource management working in the sports institution, most notably with regard to methods of employment, training and motivation. Through these points, we can discuss the relationship of managing human resources in the sports field in light of the strategy

**.Key words:**

Managing human resources . the sports strategy

**المخلص:**

إن تسيير الموارد البشرية في جل مؤسسات اليوم لم يعد بالطرق التقليدية المعهودة بل اصبح مطلب التسيير الاستراتيجي ضرورة ملحة بها ، من خلال هذا التوجه ظهر فن الانتقال من استراتيجيات الحقبة الماضية التي تختلف كلية عن استراتيجيات الحقبة الحالية ، إذ تعد مشاركة الموارد البشرية في إيصال الإستراتيجية إلى شاطئ الأمان أمر لا بد منه لأن معظم أهداف وسياسات المؤسسات الرياضية انصببت في الحقبة الأخيرة على دراسة التغيير والتعقيد اللذين أصابا معظم أعمال ونشاطات تلك المؤسسات التي وجهت أهدافها نحو التسيير الاستراتيجي المدر للثروة وذلك نتيجة العولمة والتفتح الاقتصادي،الذين سيفرض هيكله جديدة لكافة كوادرها وأجهزتها الإدارية ،لان هذه الإستراتيجية فرضت تحديات جديدة على إدارة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الرياضية ، أبرزها ما يتعلق بطرق التوظيف، التدريب والتحفيز من خلال هذه النقاط يمكن أن نناقش علاقة تسيير إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي

في ظل الإستراتيجية .

الكلمات المفتاحية: تسيير،إدارة الموارد البشرية،

المؤلف المرسل: أحمد طيبي ، الإيميل: [ahmedtaibi41@yahoo.com](mailto:ahmedtaibi41@yahoo.com)

واقع تسيير إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا ينم عن حقيقة وحيدة الا وهي انها تعاني عجزا كبيرا في الكفاءات الإدارية المختصة في المجال الرياضي، وتفتقر أيضا إلى الإستراتيجية الإدارية في مؤسساته ا، هذه الإستراتيجية التي بواسطتها نستطيع أن نحقق الأهداف طويلة المدى بهذه المؤسسات الرياضية التي كانت ولا تزال تنتهج طرق التسيير التقليدية ، الأمر الذي دعا إلى تبني مثل هذه الإستراتيجيات بهذا القطاع المهم شأنه شأن القطاعات الأخرى ،والتي نهدف من خلالها إلى تحديث أنماط التسيير وإظهار الرؤية السليمة نحو المستقبل ونسعى أيضا إلى إظهار التميز كوسيلة لتحقيق الأهداف المستقبلية بمؤسساتنا الرياضية ولعل الأهم في هذا التميز انه يؤدي إلى التنافس ، هذا التنافس الذي يتطلب اهتماما متزايدا بمحيط المؤسسة الرياضية وذلك عن طريق جمع كل المعطيات والمعلومات التي تسمح بمتابعة كل التحولات التي تحدث في السوق وهذا ما يكشف لها على عدة حقائق لها انعكاس إيجابي حول القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية ولا يتأتى هذا إلا بتبني الفكر الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ببلادنا.

## 1. مفاهيم الإستراتيجية:

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي " **Stratégie** " وتعني " فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة. (علي و وآخرون، 1999، صفحة 434)

وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أحتل العمل الرائد لـ **Kenneth R-Andrews** في كتابه **"The concept of corprate strategy"** \* مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية.

كما عرف **Ans off** الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى :

- قرارات إدارية : هي تلك القرارات التي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة.

• قرارات عملية :هي تلك التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح.

• قرارات إستراتيجية :تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتوج سوق)

يتضح من تعريف **Ansoff** أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، وتتخصر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتجات والأسواق المستهدفة.

لقد حصل التحول الجوهرى في معنى الإستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال نموذج **Michael E. Porter** ومفهومه الجديد الذي قدمه في كتابه المعروف **Compétitive stratégie**، وقد تمثل هذا النموذج في قوى التنافس الخمس التي تحدد هيكل الصناعة ومن ثم حالة التنافس داخلها وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسة وإستراتيجيتها.

لقد أدى ظهور أدوات جديدة في الآونة الأخيرة) كإعادة هندسة العمليات أو إعادة هندسة المؤسسة، والإدارة الشاملة للنوعية، وغيرها ( إلى ضمان مزيد من الفعالية للإدارة الإستراتيجية وتوفير أدوات جديدة في التحليل والاختيار الاستراتيجي ،وبذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية اليوم تحتوي على ثلاثة نشاطات متممة لبعضها البعض ،وهي التخطيط بعيد المدى وإدارة الاستجابات ،والابتكار أو التجديد (شعبان، 2000، صفحة 197) إضافة إلى هذه المفاهيم ،تطرق بعض الكتاب المعاصرين إلى هذا المفهوم ،ومن أهم تلك التعريفات التي قدمت للإستراتيجية نجد ما يلي :

تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها ، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة ،ونمط التعامل مع المنافسين . (القيوتي، 2000، صفحة 124)

## تسيير إدارة الموارد البشرية في ظل الاستراتيجية الرياضية

ويعتبر هذا التعريف شاملاً وملماً بالمحاور الأساسية التي يقوم عليها مضمون الإستراتيجية ، وهي وضع الأهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك ، إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتهديدات. يمكننا من خلال هذا التعريف استنتاج الخصائص التي تتميز بها الإستراتيجية والمحصورة في العناصر التالية :

- هي وسيلة لتحقيق غرض المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات.
- تعبير عن مدى التناسق في قرارات وتصرفات المؤسسة عبر ماضيها.
- تعريف بميادين أو مجالات التنافس في الأسواق.
- استجابة للفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية وجوانب القوة والضعف لتحقيق ميزة تنافسية.
- أداة للتفرقة بين المهام الإدارية المختلفة في ظل كل المستويات الإدارية.
- تحديد لمدى إسهام المؤسسة في خلق القيمة من خلال تحقيق أرباح أكبر من تكلفة رأس المال المستخدم ، وتحديد العوامل المحركة لخلق القيمة.

### 2. مستويات الإستراتيجية الرياضية في تسيير الموارد البشرية:

تتوزع الإستراتيجية في الإدارة الرياضية من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية إلى أربع مستويات:

أ - مستوى الإستراتيجية العليا : يتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع :هل ينبغي للمؤسسة الرياضية أن تتوسع في أعمالها، أم تنكمش، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير إذا كانت عملية التوسع مطلوبة هل تتم من الداخل كطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء منتجات وإعادة بيعها أو الدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى .وينتكلف بهذا المستوى من الإستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين في قطاع الرياضة.

ب - مستوى إستراتيجية وحدة النشاط :هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة الرياضية ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط .وتتم

صياغة هذه الإستراتيجية بواسطة مدراء المؤسسات قطاعات النشاط الرئيسية أو رؤساء وحدات النشاط و مديري المصالح بالمؤسسة الرياضية.

ج -مستوى الإستراتيجية الوظيفية:حيث يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها ولكل إستراتيجية محاورها أو إستراتيجياتها الفرعية، فمثلا تتضمن إستراتيجية التسويق كل من إستراتيجيات نوع المنتج والتسعير والتوزيع والترويج ، (مصطفى، 2000، صفحة 103)

ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المصالح الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.

د -مستوى الإستراتيجية التشغيلية: ينصب التركيز في هذا المستوى على إيجاد الطرق الكفيلة التي تساعد الدوائر المختلفة في المؤسسة الرياضية على رفع إنتاجيتها في ظل الإستراتيجية الشاملة في قطاع الرياضة والاستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى، وتصاغ هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء الإدارة التشغيلية ورؤساء وحدات المناطق الجغرافية.

### 3. شروط تنفيذ الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية:

1.3. تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية : هي خطة معاصرة طويلة المدى تشمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة الرياضية مع المورد العنصر البشري في العمل وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتعمل على تحقيق رسالتها وغايتها و أهدافها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسة والتي من بينها المنافسة الحادة بين المؤسسات ويمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية وتهدف إدارة الموارد الإستراتيجية فيما تهدف إليه إلى إيجاد قوة عمل حقيقية مؤهلة تأهيلا عاليا وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المؤسسة (حمزة و آخرون ، صفحة 73)

2.3. الفكر الاستراتيجي وأثره في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية :

## تسيير إدارة الموارد البشرية في ظل الاستراتيجية الرياضية

تصميم العمل وتوصيف الوظائف بالمؤسسة الرياضية في ظل الإستراتيجية يأتي انطلاقاً من مراحل تنفيذ الإستراتيجية الإدارية المذكورة أعلاه يُستدل على أن مشاركة الموارد البشرية في إيصال الإستراتيجية إلى شاطئ الأمان أمر لا بد منه إذ أن معظم أهداف وسياسات المؤسسة الرياضية انصبّت في الحقيقتين الأخيرتين على دراسة التغيير والتعقيد اللذين أصابا معظم أعمال ونشاطات المؤسسات، بالتالي كامل كوادرها وأجهزتها الإدارية، ومن هنا فن استراتيجيات الحقبة الحالية تختلف كلياً عن استراتيجيات الحقبة الماضية، إذ فرضت استراتيجيات هذه الحقبة تحديات جديدة على إدارة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الرياضية، أبرزها ما يتعلق بطرق التوظيف، ومن خلال النقاط الأربعة المولوية يمكن أن نناقش علاقة الإستراتيجية الإدارية بوظائف إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي (حمزة و آخرون ، صفحة 79)

• **التوظيف** :تنشأ قرارات التوظيف بالإستراتيجية الإدارية بحيث تترك هذه القرارات انعكاسات عدة على إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بإعطاء أو عدم إعطاء الفرص التي قد تخولها الاستفادة من برامج التأهيل والتدريب والتطوير والتحفيز والمكافآت الناجمة عن تبني كذا إستراتيجية.

• **التدريب والتطوير** :إن قرارات التدريب والتطوير تُؤثر حتماً على أداء وفاعلية الموارد البشرية العاملة، فمهمة وأهداف وصياغة استراتيجيات المؤسسة الرياضية جميعاً تحتاج إلى التزام الأفراد بها . و الهدف يتمثل في زيادة فعالية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق على درجات الرضا من جانب المستهلكين ومن ثم تقوية المركز التنافسي المؤسسة الرياضية في السوق

• **التعويض** : إن تركيز الإستراتيجية الإدارية على التعويضات ربما تبقى من أهم السياسات التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية سواء بهدف تصويب واحتواء سلوكيات وتصرفات الأفراد أو بهدف حثهم على فهم وتقبل الفلسفة الجديدة التي تتماشى مع أهداف المؤسسة الرياضية.

التقييم يُعتبر تقييم الأداء من بين أهم الوظائف الإدارية الرقابية على الإطلاق إذ بدونها لا يمكن ضبط سلوكيات ونشاطات الأفراد ولا يمكن أن يأتي أداء الموارد البشرية مُطابقاً للأهداف الإستراتيجية المتفق عليها، ولا للتوقعات المستقبلية المرجو بلوغها والقاعدة المتبعة لتقييم أداء الموارد البشرية، تركز على توجيه الأفراد نحو الأهداف الإستراتيجية .

#### 4. مهارات المدير الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية:

إن الذي يميز مؤسسة عن الأخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة و القدرة على التفكير الإستراتيجي المدر للثروة و وضعه موضع التنفيذ بنجاح و فعالية، و هو هدف تتنافس عليه المؤسسة الواعية، كما أن عملية تطوير هذه المهارات مستمرة ولا تتوقف و هذه المهارات تجمع بين الموهبة و العلم، و يمكن إيجاز أهم المهارات المطلوبة في المدير الإستراتيجي فيما يلي : (براهيم، 2010)

-القدرة على التفكير الإبتكاري المدر للثروة - .القدرة على مواجهة و حل المشاكل - .  
سلامة المنطق و صفاء الذهن .

-سرعة البديهة - .الذكاء الفطري - .القدرة على التحليل المنطقي - .سعة العلم و المعرفة  
بما يدور حوله.

-سعة الأفق و النظرة الكلية للأمور - . البصيرة النافذة و الإلهام الموفق - .حسن الظن  
بقدراته و الثقة في نفسه و في مرؤوسيه - .التفاؤل و دوام التوكل على الله - . فن التعامل  
مع الآخرين و القدرة على التأثير فيهم .

-القدرة على إدارة الوقت و حسن استغلاله - .الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من  
عمل - .قوة الإرادة و شدة العزيمة التي لا تقتر .

#### 5. خصائص مهام المدير الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية:

تتفرد مهام المدير الإستراتيجي للمؤسسة الرياضية عن سائر المهام الأخرى بما يلي :

(الماضي، 2002، صفحة 31)

- معظمها غير منتظم وغير مستمر : فمن النادر أن ينشغل بها المدير طوال اليوم، ولكن عند ظهورها فإنها تكون ذات أهمية قصوى، كاختيار شخص لرئاسة وحدة معينة مثلاً
- اختيار رئيس وحدة للاستثمار في المنشأة الرياضية، أو تحية مدير معين من منصبه.

- تحتاج إلى قدر كبير من المراجعة و الدراسة المتأنية :وذلك بتحليل و تقويم البدائل المختلفة و أثارها المحتملة، والحسابات المتعلقة بها، وردود أفعال الغير تجاهها.

وقد يترتب عن هاتين الصفتين النتيجتين التاليتين:

\*نظرا لوقت الفراغ الذي ينشأ عن طبيعة مهام المدير الإستراتيجي ونظرا لعدم استمرار هذا الفراغ فإن معظم المديرين يوجهون اهتمامهم بمهام المستويات الأدنى، فيشغلون أنفسهم بدائرة الأعمال التنفيذية التفصيلية اليومية، و التي مع الوقت لا تترك لهم وقتا للتفكير في المهام الإستراتيجية .والأخطر من ذلك أنك تجد مثل هؤلاء المديرين يكثر الشكوى من كثرة ما يحمله من أعباء ومن سلبية نوابه، ومن ضعف الأداء العام.

وهذا غالبا ما يرجع إلى أن المدير العاجز عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة، يندفع بقوة لتعويض هذا العجز بالتدخل في الأعمال التفصيلية والروتينية التافهة لسائر العاملين في المنظمة، ويتهرب من مواجهة مسؤولياته الحقيقية وهي اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة.

\* غالبا ما يجد المديرون الإستراتيجيون الحرية التامة في تحديد طبيعة المهام والمسؤوليات التي هي من صميم عملهم.

ونتيجة لذلك قد يختار المدير الإستراتيجي ما يروق له ويتفق مع قدراته ومزاجه، ويمهل كل أو بعض المهام الأساسية و الحساسة، مما قد يدفع المنظمة إلى كارثة حقيقية.

## 6. أوجه تطوير للأداء في المؤسسة الرياضية

إن تفعيل أو تطوير الأداء يكون من خلال مجموعة المهارات و الصفات التي يتميز بها المدير الإستراتيجي، بالإضافة إلى مجموعة المهام أو الأدوار التي يجسد فيها مجموعة خبراته أو مهاراته (براهيم، 2010) ، ليصل بذلك إلى تميز المؤسسة في الأداء .و من أهم المؤشرات أو الأوجه التي تظهر الأداء المتميز :القرارات الإستراتيجية الفعالة، وأيضا التسيير الجيد للمهارات وتوجيهها نحو الأفضل، وفي آخر المبحث سنستعرض أهم القيم والمبادئ التي يجب أن يقتدي بها مدراؤنا للنجاح في إدارتهم الإستراتيجية.

## 7. اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية:



تتجسد مهارة المدير الإستراتيجي في المؤسسة الرياضية. عند أداء مهامه في القرار الإستراتيجي الصائب والناجح، والذي يتخذه في سبيل معالجة هادفة وفق إستراتيجية قابلة للتطور وقادرة على استيعاب تطورات المستقبل وما يتضمنه من متغيرات تؤثر على قدرته، على التنبؤ واعتماد القرارات الإستراتيجية الرشيدة في هذا الخصوص، وتواجه الإدارة في العصر الحالي حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية، التي اكتسحت جميع الميادين، وما نجم عنها من تعقد و تشابك في وظائف الإدارة ومتطلبات أدائها، وعليه فإن الوسائل التقليدية كمجرد الاعتماد على الخبرة الشخصية واستخدام أسلوب التجربة والخطأ، لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي تستدعي القرارات الوجيهة للاستغلال الأمثل للموارد، ولا بد إذن أن يمثل القرار الإستراتيجي مرتكزا فاعلا في تمكين المدير الإستراتيجي من الوصول إلى أداء المؤسسة إلى التميز، والوفاء بمتطلبات المحيط ومواكبة متغيراته.

وتكمن الأهمية البالغة التي توليها مختلف المؤسسات الرياضية. لمسؤولية اتخاذ القرار الإستراتيجي في كون النشاطات التي تمارسها المؤسسات الرياضية. في ظل التحولات العالمية الجارية تتطلب اعتماد الرؤية العلمية الثاقبة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، سيما وأن الارتجال أو مجرد الرجوع إلى المعارف المتراكمة أو أسلوب التجربة و الخطأ فقط، لم يعد كافيا لاتخاذ القرار الإستراتيجي فقد أصبحت القرارات الإستراتيجية اليوم بمثابة المرآة العاكسة لمدى النجاح أو الفشل، الذي يحققه المدير الإستراتيجي، وغالبا ما يحقق القرار العلمي السديد أعلى مستويات الأداء للمؤسسة بأقل تكلفة وذلك بالمقارنة مع القرارات الغير علمية .

(يوسف و مؤيد، 2006)

مما سبق يمكن تعريف القرارات الإستراتيجية بأنها: "القرارات التي تختص في حل المشاكل أو تحديد السياسة العامة أو العريضة للمؤسسة على المدى البعيد من أجل اختيار أفضل السبل فاعلية للوصول إلى الأهداف المنشودة."

و أما عن مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي:

- مرحلة التشخيص والتحليل : و تعد من أصعب المراحل و أكثرها تعقيدا، إذ لا بد على المدير الإستراتيجي أن يمتلك القدرة الكافية لتشخيص الموقف، والتعرف على مختلف المتغيرات حتى يسهل الوصول إلى القرار الصحيح، وفي هذا الصدد يقول : DRUCKER

## تسيير إدارة الموارد البشرية في ظل الاستراتيجية الرياضية

إن المصدر العام الأساسي للخطأ في القرارات الإدارية هو التركيز على إيجاد الإجابات الصحيحة، بدلا من الأسئلة الصحيحة."

- مرحلة خلق وتطوير البدائل : يتم خلق و تطوير البدائل الإستراتيجية و التي يجب أن تكون متعددة، وإلا فليس هناك قرار يتخذه المدير الإستراتيجي، ومن النماذج المعتمدة في هذا الشأن :نموذج العصف العقلي ( عصف الأفكار .... ) وبالرغم من أهمية خلق البدائل الإستراتيجية إلا أن المدير مطالب بإدراك مختلف القيود التي قد تعيق تحقيقها...وهي مختلفة...

- تقييم البدائل :وذلك من خلال مرحلتين:

- دراسة جدوى لكل بديل " إمكانية التنفيذ"

- الاستمرارية في جميع المعلومات في كل بديل من حيث درجة فاعليته...وأخيرا يقوم بدراسة انعكاسات هذا البديل

- اختيار أفضل البدائل :بناء على الخطوة السابقة نقوم بمفاضلة بين البدائل ويتم اختيار البديل.

- وضع البديل حيز التنفيذ :إن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي لا تنتهي بمجرد اختيار البديل، بل تستمر إلى تنفيذ الذي يتم من طرف أعوان التنفيذ.

- المتابعة والتقييم :بعد تنفيذ القرار، تأتي آخر مرحلة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، والتي من خلالها يتابع المدير الإستراتيجي نتائج قراره حتى يتأكد من مدى فاعليته وكفائه. بعد تحقيق للنتائج المرغوبة، وفي حالة ما إذا ثبت عدم جدوى قراره فإن المدير الإستراتيجي يمكنه التصرف بعدة طرق كأن يقوم بالرجوع إلى بعض البدائل.

### 8. الارتقاء بمهارات العمل الحالية في قسم الموارد البشرية:

لبلوغ المستوى المطلوب من الأداء الأمثل بقسم الموارد البشرية ، يجب مسايرة التطورات التي تطرأ على جميع الأصعدة في مجال نشاط المؤسسة الرياضية.، لذا يجب على المدير الإستراتيجي أن يحتفظ بأدواته في حالة ممتازة، ولتحقيق ذلك عليه القيام بإعداد برامج له ولمرؤوسيه لتنمية المهارات الحالية و اكتساب مهارات' ضافية بشكل مستمر، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه عندما يكون التعليم المستمر جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، فإن أعضائها يقومون بالبحث عن الفرص التي تمكنهم من شحذ مهاراتهم لمواجهة تحديات الغد.

وفي سياق تشجيع المهارات فإن معظم المؤسسات الرياضية .تعطي الموظفين علاوة سنوية، إذا حققوا الحد الأدنى للأداء، ومعظم الموظفين يعتقدون أنهم سيحققون ذلك عن جدارة، وعادة ما يتوقف حجم الزيادة على تكلفة ونفقات المعيشة، ولكن النظام الأفضل هو تحديد العلاوة على أساس الجدارة في الأداء، وهو أحد يتوقف على تقييم أداء كل موظف .أما إذا كانت فرص نمو الأداء في المؤسسة الرياضية محدودة، فإنه يجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على اكتساب مهارات في تخصصات أخرى، فمثلا عن طريق مساعدة الأشخاص في توسيع خلفياتهم المعلوماتية، فهو يساعدهم على التقدم في أدائهم، وبذلك يصبحون أكثر قيمة للمؤسسة الرياضية..

وبالتالي فإن المهارات الوظيفية و المهارات الخاصة عوامل ضرورية للنجاح، كما أن برامج الاستشارة الخاصة بالتقدم المهني والمصممة جيدا يمكن أن تساعد الأعضاء في المؤسسة الرياضية .على تحسين مهاراتهم وأدائهم، و تقييم فرصهم المستقبلية والاستعداد لها .وعلى العموم إن أداء مجموعة العمل لعملها بأحسن طريقة يتوقف على تعاون جهود كافة.

#### 9. مفهوم وأهمية تقويم اداء العاملين بالمؤسسة الرياضية:

يلعب تقويم الأداء دورا أساسيا في كفاءة التنظيمات الإدارية، فهو يشير إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلا، وتصحيح الانحرافات، ونتيجة لأهمية التقويم فقد تعددت المحاولات، لوضع تعريف واضح ومحدد لهذا المفهوم و لهذه العملية الإدارية، حيث عرفه : **LATHAM و WESCLEY** على أنه " : وسيلة مهمة لقياس فعالية الأداء، فمن خلال المعلومات المرتدة للعملية يمكن للمنظمة تحديد سياستها بخصوص التوجيه والتطوير"، كما عرفه **ROBIN** في تعريفه على أنه " : تقويم للأداء السابق وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين: " **الأول:** إداري و ما يرتبط به من قرارات إدارية.

**الثاني:** سلوكي وما يرتبط به من توجيه للسلوكيات والعلاقات والطموحات للموظف في العمل.

#### 1.9. مقاييس اداء العاملين في المؤسسة الرياضية:

و تختلف من هدف إلى آخر ومن توجه إستراتيجي لآخر .ويعتمد تقويم الأداء المؤسسي على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء، ويمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة المباشرة .بأداء المؤسسة على الوجه التالي:

المساهمون، الموظفون، المجتمع.

ولكن فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المؤسسة والتي تحقق مصالحهم. ويمكن وضع مجموعة الأهداف للأداء في المؤسسة الرياضية، والتي يمكن أن تستخدم كمعايير لقياس الأداء في الجوانب التالية:

- \*الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة الرياضية \*..الإبداع في مجال التكنولوجيا \* .
- استخدام الموارد المالية والمادية \* .الإنتاجية الربحية \* .تطوير القوى البشرية \* تطوير أداء العاملين الآخرين \* .المسؤولية الاجتماعية.

## 2.9. شروط نجاح الإستراتيجية:

- يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة الرياضية..

-الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية، بغض النظر عن كونها سهلة أو صعبة القياس.

-الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى للمدير الإستراتيجي اكتشاف الانحرافات بين النتائج و الأهداف عند وقوعها.

-الرقابة يجب أن تركز على الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأدائية قصيرة المدى.

- يجب أن يركز نظام المكافآت على إعطاء أهمية خاصة لإنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة، خاصة تلك التي تتجاوز المعايير العامة المحددة، و عدم اقتصرها فقط على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها. (يوسف و مؤيد، 2006، صفحة 62)

**10. تقييم أداء الإستراتيجية في الإدارة الرياضية:** تقييم أداء الإستراتيجية هو العنصر الأخير من عناصر الإستراتيجية إذن من واجب مدراء المؤسسة الرياضية المشاركة في وضع ومتابعة وتنفيذ الإستراتيجيات الإدارية، وكذلك الماركة في تقييم أداء تلك الإستراتيجيات للتأكد من أن الرقابة والتقدم قد حصلوا، وتصميم الإستراتيجية قد يُطال الجوانب الإدارية بكافة عناصرها أو قد يطال عناصر معينة أو خطوات لبعض العناصر، والتقييم أمر استمراري

وضروري، نظرا لأن الظروف التي رافقت وضع الإستراتيجية قد تتغير فجأة وعن سابق إنذار، ونظرا للتغيير الطارئ الذي قد يصيب بعض الأهداف إما كلياً أو جزئياً وباختصار يمل التقييم:

- تعديلا في رؤى وأهداف المؤسسة الرياضية

-إعادة النظر في علاقة المؤسسة المنشآت الرياضية بمحيطها عند تنفيذ الإستراتيجية

-د روس ناجحة عن بعض محطات توقفت عندها بعض عناصر الإستراتيجية

**خاتمة:**

ان كل ادارة للموارد البشرية في اي مؤسسة رياضية ، تسعى للتميز عن الأخرى بما تمتلكه من طاقات بشرية عاملة بها والتي على رأسها المدير الإستراتيجي الذي له من المهارة والقدرة على تبني الإستراتيجية،وله القدرة أيضا على الإلمام بمختلف المتغيرات، ومواجهة كل العراقيل التي تفرضها البيئة المحيطة، وذلك بمزجه بين الموهبة و العلم من اجل الوصول بالمؤسسة الرياضية إلى أعلى مستويات الأداء والى مواجهة التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة الرياضية، في ظل نظام إدارة الجودة الكاملة على جميع المستويات والتي أهمها تطوير قسم الموارد البشرية وتسييره باحترافية ورشادة.

## 10. قائمة المراجع:

- احمد السيد مصطفى. (2000). تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي. القاهرة، مصر : دار الكتب.
- العلوان حمزة ، و آخرون . (بلا تاريخ). ادارة الموارد البشرية للمنشآت السياحية والفندقية. عمان، الاردن: دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- حجب الطائي يوسف، و الفضل مؤيد. (2006). الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل (المجلد 01). عمان، الاردن: دار الوراق.
- حسين علي علي ، و و آخرون. (1999). الادارة الحديثة لمنظمات الاعمال. عمان، الاردن: درا حامد للنشر والتوزيع.

## تسيير إدارة الموارد البشرية في ظل الاستراتيجية الرياضية

- قاسم شعبان. (2000). تقنية المعلومات في ادارة الشركات (المجلد 01). دمشق: درا الرضا للنشر.
- محمد المحمدي الماضي. (2002). الادارة الاستراتيجية. القاهرة، مصر .
- محمد قاسم القريوتي. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان، الاردن : وائل للنشر والتوزيع.
- مروان عبد المجيد براهيم. (2010). استراتيجية الرياضة الاهداف وخطط العمل المستقبلية. عمان، الاردن : الوراق للنشر والتوزيع.