

الرقم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

العنوان

دور التسيير الإداري الإستراتيجي في تطوير المنشأة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و
الرياضة لولاية بسكرة

تحت إشراف:

فنوش نصير

من إعداد:

✓ بن عبدي نزار
✓ طمطاوي فارس أمين

السنة الجامعية: 2021/2020

الإهداء

إلى من لهما فضلا علي تعجز درر ودراهم الدنيا الوفاء به، أبي

وأمي جعلهما الله من أهل التقوى والنعيم والآخرة.

إلى كل رفقاء الصبا وزملاء الدراسة والعمل والى جميع من

أعاننا على هذا العمل أثاب الله الجميع.

اهدي الجميع ثمرة جهدي.

شكر و تقدير

أول الشكر لله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام أكرمنا بنعمة

الإسلام ويسر لنا سبيل العلم، فله الشكر حتى يرضى وله الشكر بعد

الرضى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم

تسليماً كثيراً.

ثم كامل الشكر والتقدير والامتنان للأستاذ المشرف الدكتور فنوش

نصير له الفضل بعد الله جزاه الله عنا أفضل الجزاء على نصائحه

وتوجيهاته القيمة وسعة صدره وصبره، فجزاك الله الجنة الفردوس.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام

هذا العمل.

فهرس الموضوعات

الصفحة	فهرس الموضوعات
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	فهرس الموضوعات
أ- ب	مقدمة
	الفصل الأول: التسير الإداري
2	تمهيد
3	1- التطور التاريخي لمفهوم التسير
3	1-1 - النظرية التقليدية
3	2-1 - النظرية السلوكية
4	3-1 - النظرية الحديثة
5	3- مفهوم التسير:
6	4- عناصر عملية التسير
6	4-1 التخطيط
7	4-2 التنظيم
8	4-3 الرقابة
9	4-4 التوجيه
10	5- أنواع التسير
10	5-1- التسير المباشر
10	5-2- التسير غير مباشر
10	5-3- التسير المشترك
10	5-4- التسير غير مشترك
10	6- أنواع المسيرين
10	6-1- مسيرين غير عموميين
10	6-2- مسيرين عموميين
11	7- وظيفة المسير
11	8- آليات التسير

فهرس الموضوعات

12	8-1- أهداف التسيير
12	8-2- دور التسيير
13	9- الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف
14	خلاصة
الفصل الثاني : التخطيط الإستراتيجي	
16	تمهيد
16	1- مفهوم التخطيط
17	1-1 تعريف التخطيط في المجال الرياضي
17	2- أهمية التخطيط
17	3- مبادئ التخطيط في التربية الرياضية
18	3-1- الواقعية
18	3-2- المرونة
18	3-3- الشمول و الاتزان
18	3-4- مراعاة
18	3-5- التكامل
20	4- مقومات التخطيط
20	4-1- ملائمة العوامل المؤثرة الداخلية و الخارجية
20	4-2- المخطط الفعال
21	5- خصائص التخطيط الفعال في الرياضة
22	6- مميزات التخطيط الجيد
23	7- الإستراتيجية
23	7-1- مفهوم الإستراتيجية
24	7-2- أهمية التخطيط الإستراتيجي
25	7-3- شروط وضع الإستراتيجية
25	8- التخطيط الإستراتيجي
25	8-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي
27	8-2- إجراءات التخطيط الإستراتيجي

فهرس الموضوعات

28	3-8- مقومات التخطيط الإستراتيجي
29	4-8- مزايا التخطيط الإستراتيجي
30	5-8- معوقات التخطيط الإستراتيجي
32	خلاصة
الفصل الثالث : المنشآت الرياضية	
34	تمهيد
34	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
34	1-1- ملعب البنثاون
35	1-2- ملعب الهيبودروم
35	1-3- البلاسترا
35	1-4- الليونيدون
35	1-5- الكولوسيوم
35	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
35	2-1- المدن الرياضية
37	3- مفهوم المنشأة الرياضية
38	4- أهداف المنشآت الرياضية
38	5- إدارة المنشآت الرياضية
39	5-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية
39	5-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
40	5-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية
41	6- خصائص المنشآت الرياضية
41	7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
41	7-1- اختيار الموقع
42	7-2- وسائل المواصلات
42	7-3- الجانب الوظيفي للملاعب والوحدات
42	8- تعريف الإمكانيات

42	9-أهمية الإمكانات في التربية الرياضية
44	10-أنواع الملاعب
45	11-مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية
47	خلاصة
الفصل الرابع : الطرق المنهجية للبحث	
49	تمهيد
49	1- الدراسة الاستطلاعية
49	1-1 المجال المكاني
49	2-1 المجال الزمني
49	2- مجتمع البحث
49	3-عينة البحث
50	3-1-ضبط أفراد العينة
50	4-خصائص عينة الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
50	الجدول رقم 01 : يبين توزيع افراد العينة بهب متغير السن
51	جدول رقم 2 :يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس
52	جدول رقم 3 :يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الخبرة
59	جدول رقم 4 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الأول
60	جدول رقم 5 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثاني
61	جدول رقم 6 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثالث
62	جدول رقم 7 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الرابع
63	جدول رقم 8 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الخامس
64	جدول رقم 9 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السادس
65	جدول رقم 10 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السابع
66	جدول رقم 11 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثامن
67	جدول رقم 12 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال التاسع
68	جدول رقم 13 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال العاشر

فهرس الموضوعات

68	جدول رقم 14 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الحادي عشر
69	جدول رقم 15 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثاني عشر
70	جدول رقم 16 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثالث عشر
71	جدول رقم 17 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الرابع عشر
72	جدول رقم 18 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الخامس عشر
73	جدول رقم 19 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السادس عشر
74	جدول رقم 20 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السابع عشر
75	جدول رقم 21 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثامن عشر
76	جدول رقم 22 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال التاسع عشر
77	جدول رقم 23 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال العشرون
78	جدول رقم 24 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الواحد العشرون
79	جدول رقم 25 جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثاني والعشرون
80	مناقشة و مقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الأولى
81	مناقشة و مقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الثانية
82	مناقشة و مقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الثالثة
83	الاستنتاج العام
	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع

المقدمة

مقدمة

مما لا شك فيه أن واقع المجتمعات البشرية قديمها و حاضرها يوحي بأن كل شيء في هذه الحياة إلا وله هدف و غاية، فالحياة في حد ذاتها أهداف مسطرة فلكذلك للإداريين، المشرفين، المسيرين، المدربين و غيرهم .

من المعروف أن أهم وظائف الإدارة التخطيط و أحد عناصر التخطيط الإمكانيات و المنشآت الرياضية و هي تحديد العناصر المطلوبة لتوظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع و هي مادية و بشرية.

المادية و منها : المواد المستخدمة، الأجهزة، المعدات و الأموال.

البشرية و منها : العاملون، المنفذون و الفنيون.

و هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة مراكز التدريب و القرى الرياضية و المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها و أشكالها و مع اختلاف نوع الخدمة التي تقدمها في خدمة المشرفين و المدربين وذلك من اجل الاستغلال الأمثل و ضمان فاعلية و سهولة و سلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله، كما نبين في بحثنا هذا أهم المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان و الدراسة قبل التنفيذ ولها عدة مبادئ منها التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه و التنسيق.

كما يطلب من الإدارة الناجحة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفاء من المشرفين و المسيرين وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري مع أقل جهد.

كما يجب على الباحث في مجال إدارة المنشآت الرياضية أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي و الذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي تتطوي عليها العلوم في تحديد أركانها و أساسياتها و الذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة.

تطرقنا في الجانب النظري في بحثنا إلى ثلاثة فصول في الفصل الأول التسيير الإداري ، والفصل الثاني التخطيط الإستراتيجي، وفي الفصل الثالث المنشآت الرياضية ، أما الجانب التطبيقي تطرقنا إلى فصلين : الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث ، الفصل الثاني عرض و تحليل نتائج الدراسة.

غرضنا الأساسي هو الوصول إلى حلول مرضية.

الفصل

الأول

التسيير

الإداري

تمهيد:

تعيش الدول النامية عموماً مشكلة استيراد التنظيم والتسيير إلى جانب ظاهرة الأجهزة الصناعية إذ بالإمكان استعمال الآلات والأجهزة المستوردة من الدول الصناعية كما هي، في حين يصعب تطبيق الأساليب المستوردة للتسيير البشري ذلك لكونها نتيجة تفاعل اجتماعي، ولذا ارتباط وثيق بقيم المجتمع وثقافته وانتماءاته الحضارية.

رغم أهمية الجانب البشري في التنظيمات فإن بهذا الجانب بقي مهملاً إذ عادة ما يتم استيراد المصانع جاهزة، بما تتطلبه من طرق لهيكل العمل والتنظيم والتسيير.

ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة للتعرف على الخصائص الاجتماعية للعامل ودراسة محيطه من أجل فهمه وحسن تحفيزه وتسييره، لهذا ليس من المنطقي الاستمرار في استهلاك الطرق الغربية في التسيير البشري وأصبح من الضروري البحث في أساليب جديدة للتسيير انطلاقاً من القيم المحلية وثقافة المجتمع وواقعه التاريخي والعقدي، ونسقه القيمي، ولم يعط البعد البشري في الإنتاج حقه من الأهمية وهمش البحث فيه، إذ أن الاعتقاد السائد هو أن الآلة هي التي تنتج بينما العامل تابع لها، فإذا لم نراع حاجات العامل وخصائصه ومتطلباته فإن الأجهزة المتطورة تبقى معاقة تشتغل دون طاقتها كما هو الحال بالنسبة للغالبية المؤسسات بدول العالم الثالث، وفي مرحلة حاسمة في إعادة هيكلة اقتصاد كثير من الدول النامية والعمل على اعتماد أساليب علمية في الإدارة والتسيير والتي تهدف إلى رفع مردودية المؤسسات وفعاليتها.

1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

حظي مفهوم تسيير المؤسسات باهتمام العديد من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية وقد تزامن تطور هذا المفهوم مع ظهور المداخل الإدارية المتعددة فكانت:

1-1 - النظرية التقليدية:

تركز مفهوم التسيير في تطبيق المنهج العلمي في الإدارة فاهتمت بدراسة العمل وتحليله عن طريقة دراسة الحركة والزمن من أجل القضاء على أشكال الضياع في الوقت واتخذت أسلوب القوة والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج وأبرز رواد هذا الفكر فريدريك تايلر الذي عمل على زرع الآلية في الإنسان لتحقيق الكفاءة الإنتاجية مع محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها آرويك مهمة الرقابة... الخ¹.

النظرة النيوكلاسيكية:

اتسمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقا بمهمة تحسين بيئة العمل لإدراكها لأن الأحاسيس والاتجاهات تأثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إيميل مايو تأيد هذه الفكرة وصاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناء اجتماعيا يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وركزت الإدارة في هذه المرحلة على تحقيق التوازن بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وبدأت إلى التساهل شيئا فشيئا.

2-1 - النظرية السلوكية:

تعد هذه النظرة امتدادا طبيعيا لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حللت سلوك الفرد داخل الجماعة فظهرت نظرية التحفيز التي تهتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلو هير زبيرج للإدارة مهمة تحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة للضغوط في

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 1220.

بيئة العمل كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب ذاتها وهذا ما طوره ماكلان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز القائمة على التحدي والتحديد .

3-1 - النظرية الحديثة:

المنظمة حسب هذه النظرة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

إن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

• التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي و الاهتمام بمقاييس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام ككل مع إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة إدخال ما يلزم من تعديلات عليه.

• تحقيق الرقابة على أجزائه بتحديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلا بالمعايير والمقاييس السابقة.

• تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهرية يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب.¹

وانطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في :

-تشكيل بيئة العمل.

-وضع الإستراتيجية.

-تخصيص الموارد.

-بناء التنظيم.

¹ يوسف القليلي وآخرون ،فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة، 2002.

-تتمية المديرين.

-متابعة الإجراءات.

-التنبؤ بالحاجات.

وتتعلق عمليات التسيير بالتأقلم مع التعقيد في البيئة وتأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقا لتحقيق هذه الخطط وتأخذ بالرقابة أسلوبا بالتأمين تحقيق الخطط.

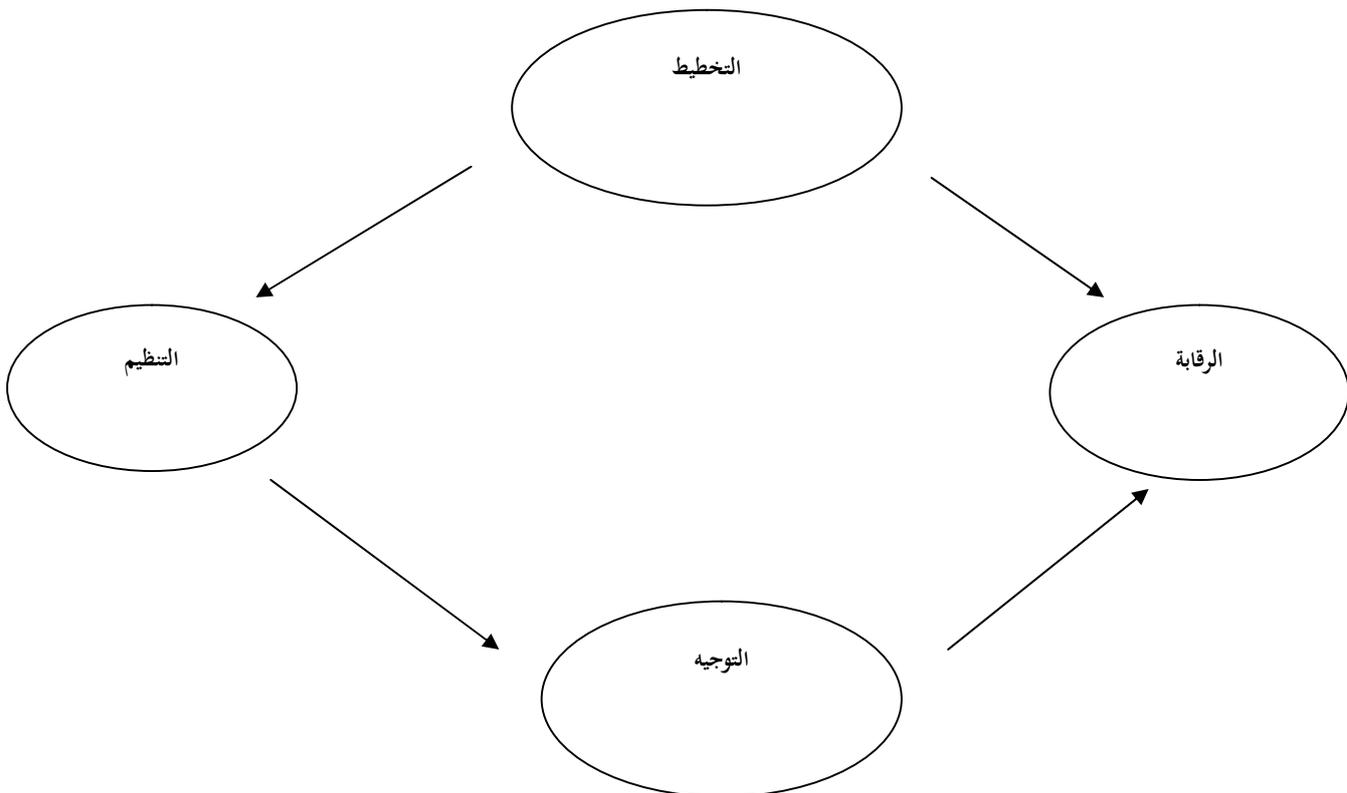
3- مفهوم التسيير:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير مايلي:

التعريف الأول:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة.

شكل رقم 01: يوضح عملية التسيير



هذا الشكل مخطط توضيحي يبين العلاقة التكاملية بين مختلف عمليات التسيير إذا اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد لأهداف أي التخطيط فهذا لا يعني أنها تنتهي عند الرقابة ولا بد أن نكشف علو وجود الانحرافات وتصحيح هذه الانحرافات وبالتالي إجراء تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من التخطيط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط بعد تناول كل من التنظيم والتوجيه والتحفيز للكشف على النقائص وتداركها.

التعريف الثاني:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم¹.

التعريف الثالث:

هو كمسيرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تنزح لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق².

إن التسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما تعمله التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووجود ووظائف لتنفيذ شروط الخطة كما يعني بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية وتعمل على توصيل الخطوة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة، وإدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط وتد نجاز الأهداف وتدبير وتنشيط ومراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد و بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن ونادرة وتشغيلها وتنفيذها.

4-عناصر عملية التسيير:

1-4 التخطيط

¹ عابدة حطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985.

² يوسف يصدق، القيادة والتسيير، التباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271.

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعملا لبرامج التنفيذ لها.¹

أنواع التخطيط:

أنواع التخطيط:

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين.²

التخطيط الإداري:

هو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية وعلى كافة المستويات الإدارية وقد يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل كما قد يكون على مستوى إدارات أو أقسام المشروع وتسمى الخطة في الحالة الأولى بالخطوة الشاملة أو الرئيسية وتسمى الخطط الأخرى بالخطط الفرعية أو خطط الإدارات أو الأقسام.

4-2-التنظيم

4-2-1- التنظيم تعريف

يعني التنظيم تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك كما يعني أيضا نسق العلاقات بين أجزاء تكمل بعضها البعض.

أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

أ -التنظيم الواسع:

¹مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.

² عادل حسن، عبد المنعم فوزي، الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964.

هو الذي يتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مضمونها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وفي الهيئات الرياضية يتمثل في التنظيم الرسمي بشكل أساسي فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى جهاز الرياضية كحجة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة ويتجسد ذلك مثلا في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي.¹

ب- التنظيم الفيراسطي:

يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحديد مخطط باعتبار أنه يتولد تلقائيا وينبع مع احتياجات الهيئة والعاملين بها وسلوكهم هذا يعني أنه من حق الاتحادات الرياضية أو النوادي أو المؤسسات الرياضية أن تكون لها تنظيم داخلي يضمن تحقيق الأهداف العليا على أن لا يتعارض مع التنظيم الرسمي الذي تصنع إطاره وتحدده الدولة.²

بمعنى أنه يمكن الاتحادات إنشاء عدد في اللجان وفقا لما يراه محققا لأهدافه وإنشاء هيكل تنظيمي متضمنا أجهزة ولجان معاونة ووضع لائحة داخلية وتنظيم خاص بها لظالما لا يتعارض مع التنظيم الرسمي.

4-3 الرقابة

4-3-1-تعريف الرقابة أو المتابعة:

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطة الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة

وتعني أيضا التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.

إن المتابعة ماهي إلا عملية تقويم ، والذي يعني مقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون والتحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي

¹ حليم المنبري، عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991.

² حسن مصطفى، العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.

ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وتحاشي تكرارها وتقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الإنجاز..

4-3-2- فوائد المتابعة (الرقابة) في الإدارة الرياضية:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

أ- تحقيق الرقابة:

حيث تعمل على حماية الهيئة أو المؤسسة الرياضية من الأخطاء التي تتعرض لها من العاملين فيها.

ب- تحقيق تنمية الكفاية:

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسيير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن لها من الكفاية

4-4- التوجيه

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وان إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكد من الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز.

وفي مجال التربية البدنية لابد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفؤة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كانت الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها لابد أن يترك الموظف يعمل من أجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم الشخصية والاجتماعية ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقديمها في مجالات عملها دون كلال أو ملل ولابد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي على

مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي.

5-أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت) إلى:

5-1-التسيير المباشر:

هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانيات مادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخص من أجل تسيير أشغال الصيانة والمتابعة ويكون التدخل مباشرة من طرف المسيرين.

5-2-التسيير غير مباشر:

هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة وهذا النوع من التسيير يسمى أيضا تسيير خاص والذي يستعمل فيه المسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة وهو يراقب ويوجه.

5-3-التسيير المشترك:

ويدخل في هذا النوع مسيرين أو أكثر وهذا على حساب الإمكانيات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق.

5-4-التسيير غير مشترك:

هو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى.

6-أنواع المسيرين:

6-1-مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

6-2- مسيرين عموميين:

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية¹.

7- وظيفة المسير:

يعتبر المسير المفكر الذي يقوم بتجميع المعلومات الكافية عن مشكلة خاصة تواجه منطقة ما يرد حلها ويتم ذلك بدراسة المشكلة وعلاقتها بالمشاكل الأخرى المتشابكة معها ثم عزلها. بعد ذلك يقوم المسير بتحليل المعلومات راحل وذلك للوصول إلى الهدف المنشود ولا يغيب إرساء أنسب حل للمشكلة مع وضع برنامج زمني ينفذ على م عن البال أن هناك عوامل تعرقل عملية التسيير وتتمثل في

- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).

- الاعتبارات السياسية.

- الحالة الاقتصادية والاجتماعية.

8- آليات التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والتوجيه.

الرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة المسير.

¹ دحماني مراد وآخرون، تسيير قصر بوسعادة، معهد التقنيات الحضارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001.

إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتحاد القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتبار إجراء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره.¹

يشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود (أخطاء).

تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه.

8-1- أهداف التسيير:

- من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي:
- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي.
- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا، استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص.
- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن.

8-2- دور التسيير:

وظيفة الإنتاج تتضمن إنتاج (توفير) في المدة المحددة للكمية المطلوبة من طرف الزبائن، حسب سعر التكلفة، ونوعية محددة، فالإنتاج هو هدف كل مؤسسة أو منشأة، مع توفير منافع وخدمات للمستهلكين وحصول الزبائن على السلعة يجب أن يكون في الوقت المطلوب ليس قبله ولا بعده، لأن

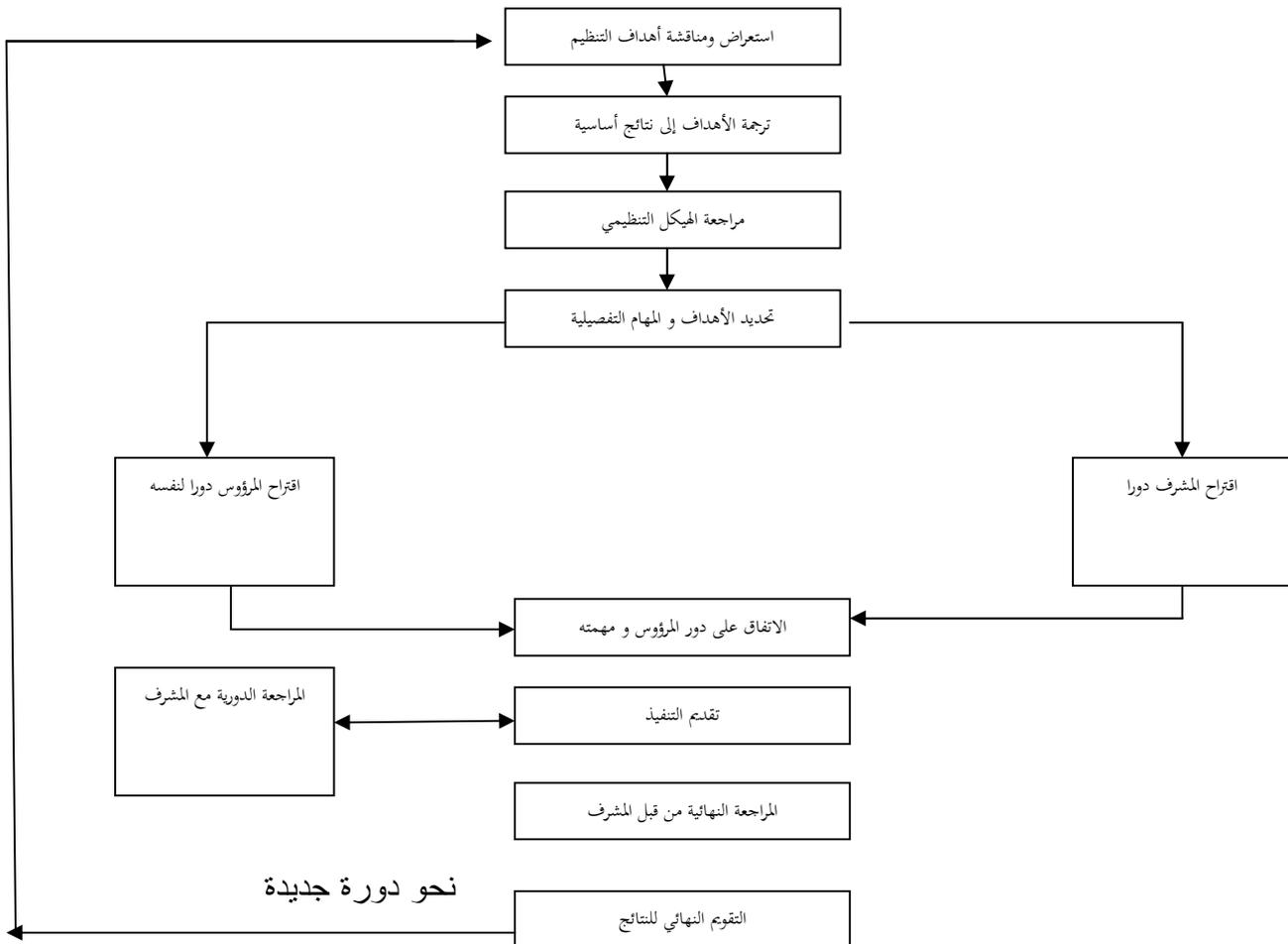
¹ فاروق عباس حيدر، تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994، ص11.

التسيق يعرض المؤسسة أو المنشأة إلى تجميد ما والتأخير يعرضها إلى مخالفة (غرامة) والتسيير الجيد يستلزم أنه كلما كانت الاستمرارية في الاستهلاك يقابلها الاستمرارية في العمل والإنتاج.

ولذلك نرى أنه من المهام الأساسية للمسير البحث عن أقل تكلفة للإنتاج والعمل، والسيره الحسنة للمؤسسة مرهونة بنوعية المادية المنتجة لذلك يستوجب دراسة حول المنتج (الشكل، النوع، اللون) الخدمة...الخ¹.

9-الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف:

شكل رقم 02: الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف



¹ د- محمد فركوس ، الموازانات التقديرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995.

خلاصة:

لقد أصبح للتسيير أهمية بالغة في مختلف مجالات الحياة وخاصة الأمور الإدارية حيث يعتبر التسيير العمل الأساسي الذي تعتمد عليه الدول التي تود النجاح والتقدم بمنشآتها الرياضية إلى تقود خدمات أفضل، إن التسيير هو عملية إدارية تستند على تجارب ميدانية إدارية وهو عبارة عن مجموعة مفصلة من القرارات التي تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات متنوعة و هي تتعلق بتحديد الأهداف، وهناك عدة شروط أساسية يجب توفرها في عملية التسيير هي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه.

فالتسيير هو مسابرة التعقيد والإشكاليات الموجودة داخل المنشآت فبدون وجود التسيير دقيق فإن المنشآت الرياضية تصبح تتخبط في دوامة من المشاكل وسوء التسيير لجميع الوحدات التابعة لذا والموارد الموجودة (بشرية، مالية) داخل هذه المنشآت.

الفصل

الثاني

التفسير

الاستراتيجي

تمهيد:

لم تعد المؤسسات الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ بل إنها تقوم بالإعداد مقدماً 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 أهداف مرسومة وان العنصر البشري يعبر عن أهم تلك العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليه اهتماماً خاصاً. ومن هنا تبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات وعملية التخطيط هذه تعتمد أساساً 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 جهات النظر وتباينت الاهتمامات والمصالح ، إذ أنه لا يوجد إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط ، فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولاً وعلى المكان والزمان ثانياً ولكن من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين ف هذا المجال ، حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الاختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها جمهور الباحثين والدارسين . وإِذا 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 واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى ، وأن التخطيط القومي هو مجموعة

التنظيمات والترتيبات التي أختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين.

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 ، و الإستعداد بعناصر العمل ، ومواجهة معوقات التنفيذ ، والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد ، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب¹.

2-أهمية التخطيط:

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

أ- مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير:

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

ب- 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.

ج- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

¹مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، 1999، ص:27

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

د- 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 الأهداف¹.

3- مبادئ التخطيط في التربية الرياضية:

3-1- الواقعية

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

3-2- المرونة

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

3-3- الشمول و الاتزان

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

3-4- مراعاة

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

3-5- التكامل

¹ إبراهيم مروان عبد المجيد، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2002

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 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 ومصحة أفكارهم وآرائهم بدلا من الإملاء والتسلط.

ب- أن تتحقق فعالية التخطيط بإشترك 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 تهيئ المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدنى حد ممكن من الإعتراض والمقاومة¹.

ه- أن تتميز العملية التخطيطية بالفردية والتخصصية نظرا للتباين في المواقف.

و- يتطلب التخطيط مهارة مهنية في القيادة فينبغي على المخطط أن يحدد دورة ويعاون الآخرين على تفهم هذا الدور.

ز- يتطلب التخطيط الاستعانة بجهود المتطوعين وغير المهتمين وتوزيع المسؤوليات بين هذه الجماعات يعتبر ضرورة مبدئية لكفاية تنفيذ البرامج.

م- يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان استخدام نتائج المناقشات والمحاولات في المناجعة والتوجيه².

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص100.

4-مقومات التخطيط

4-1- ملائمة العوامل المؤثرة الداخلية و الخارجية

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.

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 اقترابه من التخطيط الفعال ومن هذه المواصفات:

أ- الالتزام بالمبادئ والقيم : وهذا الأمر أساسي جدا لكي تسير خطوات عملية التخطيط من حيث أهدافها وسياستها ، و إجراءاتها وسائر خطواتها ، وفق القيم والمبادئ الخاصة بالمؤسسة ولا تتعارض معها¹

ت-العلم المتخصص : لابد وأن يكون المخطط على علم كافي بالموضوع ، والذي يقوم بالتخطيط له ، فيعرف ما هي الأهداف الجيدة في هذا الموضوع وكيف يتم تحقيقها.

¹ عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ،دون ذكر دار النشر، 1996، ص:30-33

ث-إتساع دائرته المعرفية : بحيث أن يكون المخطط دراية كبيرة و وعاية 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 للأمر قد يضع لها مؤشرات في الواقع 2الحالي بما يحقق فاعلية للتخطيط.

- 5خصائص 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

-ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية وكذلك التنسيق بين التخطيط¹.

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

6- مميزات التخطيط الجيد:

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

-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 يفهمها بذكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.

-يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار (الإنتاج) : حيث أن الخطة ما هي إلا عملية تتبؤ ببعض التصرفات المقبلة , وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنه الأصح , 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 والت 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 التفصيلات , تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها .

-يجب أن تتميز الخطة بالشمولية: أي أن الخطة تعطى 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 مراحلها بسبب التحويل المالي¹.

7- الإستراتيجية:

7-1- مفهوم الإستراتيجية:

إن كلمة إستراتيجية 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.

♦ كما يعرفها chandler Alfred بأنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة و اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية.

♦ كما نجد لدى مدرسة Harvard و woot de Philippe 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.

¹ مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، 1999، ص 28.

♦ 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 الوظائف¹.

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 ل خارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

هـ- الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية للمنظمة.

و- الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة.

7-2- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية:

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 تغيرات 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.

¹ إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص:26

- ه- 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.

7-3- شروط وضع الإستراتيجية:

لا نستطيع أن نفرص 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:

- أ- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة.
- ب- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.
- ج- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوى مخاطر مقبولة.
- خ- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
- ه- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية¹.

8- 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

¹ أحمد ماهر: "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 24

البديل الأفضل ، بل إن التأكد من مدى ملائمة الإستراتيجية المختارة يتطلب من المديرين قدر كبير من الاهتمام إلى كافة الجوانب والأوضاع الخاصة بالمؤسسة¹

8-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

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

ـ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.

ـ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.

ـ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل.

ـ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا.

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.

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 والرسمية 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.

1أحمد ماهر:"دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999،ص:24.

8-2- إجراءات التخطيط الإستراتيجي:

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

أ- ماذا بلاتئنا 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 ؟

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 المجال¹

¹ ناصر دادي عدوان : "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي" ، ديوان المطبوعات الجامعية، لجزائر، 2001، ص: 67- 68

وهكذا ففي تصور مدرسة school business Harvard فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعاً من أفضل (1) وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها.

8-3- مقومات التخطيط الإستراتيجي:

هناك عدة عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الإستراتيجيات ، وهذه العناصر تعتبر كمدخلات هامة تؤثر على فعالية التخطيط الإستراتيجي وتتمثل 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 خارجيين ومنه نلاحظ أن النظام يجب أن يكون مرناً للغاية ، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن ِنما نحدد إستراتيجية بصددها ، وعليه أن يخطط إستراتيجياً ، وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشأ وفقاً للظرف والاحتياج.

ب- دراسة رسائل وأهداف المشروع : حيث أن الأهداف العامة للمشروع تحدد شكل المشروع في المستقبل ، وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه ، فيجب دراستها جيداً 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 جزئياً 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 نعوض النظر مؤقتاً على مثل هذا التعارف

د- أخذ توجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان : إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم ، تعليمهم ، ومهاراتهم ، ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية

8-4- مزاي التخطيط الإستراتيجي:

يؤدي تصميم أهداف و إستراتيجيات المنظمة إلى مزاي 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.

ح- 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 وتعريفها¹.

هـ- التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخا فعالا 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

¹ أحمد سيد مصطفى: "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية ، مصر، 2001، ص: 120- 125.

حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة.

8-5- معوقات التخطيط الإستراتيجي:

ن التخطيط الإستراتيجي ليس أمر هينا فهناك عقبات الإستراتيجي. صعبا وفيما يلي بعض العقبات على سبيل المثال:

أ- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- اعتقاد المدير يقدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الإستراتيجي.

- 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.

ه- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- تستغرق المناقشات حول أهداف المنظمة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.

- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

خلاصة

إن التخطيط الإستراتيجي يؤدي لتكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية، ويؤدي لتركيز على الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية وتحقيقها، وإالفكر الشامل له، و يعتبر ٠ عداد كوادر للإدارة العليا من خلال تنمية التخطيط الإستراتيجي رسم لسياسات العمل داخل المؤسسة الرياضية لمستوياتها الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية). وتحقيق التنسيق و توزيع 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

الثالث

المنشآت

الرياضية

تمهيد:

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

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

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

- 1 المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية.

والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "اوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد STADAM وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1-1 -ملعب البنتاثون:

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

1-2- ملعب الهيبودروم:

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

1-3- البالاسترا :

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وأعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة ٠

1-4- الليونيدون:

قاعة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى وهو مكان معد ومخصص لاستضافة أو الرياضة في العصر الحالي.

1-5- الكولوسيوم :

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه، واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول إستاند أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة

حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2-1- المدن الرياضية:

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

أ- الملعب:

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

ب- الصالة المغطاة:

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

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

ج - الملاعب المفتوحة:

¹ عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، الإسكندرية، 1988.

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

د - حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50) 21 x مترا بعمق 10.2 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 15x) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 5.3 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 25.5 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (5) 25 x12. متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

هـ- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

و- الخدمات المركزية:

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

3- مفهوم المنشأة الرياضية:

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

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

4-أهداف المنشآت الرياضية:

تهدف المنشآت الرياضية إلى:

- إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية.
- تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية والاجتماعية بكافة أنواعها لتحقيق التوازن الكامل والوصول إلى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبابة.
- غرس وتنمية الروح الرياضية والوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية.
- تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم

-المساهمة في إحداث التنمية المتكاملة من النواحي الرياضية والثقافية والاجتماعية أو من أي ناحية تسعى لإكمال عملية التنمية

-الاستفادة من الطاقات الشبابية وتوظيفها في خدمة المجتمع.

-الارتقاء بالمستوى الصحي والنفسي للشباب عن طريق الأنشطة المختارة سواء كانت رياضية أو اجتماعية، مع الاهتمام بالقيم والعادات والتقاليد الإسلامية.

-تنظيم و استثمار وقت الفراغ والطاقة لدى النشء والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.

5-إدارة المنشآت الرياضية:

5-1-الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية :

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

أ - احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.

ب-يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

ج-على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

د-يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

5-2-الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

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

5-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- أ- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
- تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن
- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- ب- الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- ج- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- د- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

ه- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

و- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

ن- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.

م- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد¹.

6- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين

-أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وأما النشاطين معا.

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

7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

¹ مفتى حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.

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

7-1--اختيار الموقع:

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

7-2--وسائل المواصلات:

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

7-3--الجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

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

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها¹.

8-تعريف الإمكانيات:

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

¹ إبراهيم المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، 2004، ص 60.

9- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

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

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

-إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات

-يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

-إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

-إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

-توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

-إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

-إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

-إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

-إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارة أو الخطئية.

-يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة وله دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

10-أنواع الملاعب:

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

أ- من حيث الأهداف:

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

ب- من حيث الشكل الهندسي:

-ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضاوية.

ج- من حيث الشكل العام:

-الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

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

هـ- من حيث القانونية - :

ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية .

و- من حيث التبعية - :

ملاعب حكومية

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

ن- من حيث الأرضية :

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

11-مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية :

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

-الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة :

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها¹.

ب-اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة :

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

ج-زيادة حماس العاملين بالمنشأة :

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف

¹ داود عبد المنعم اليمين، مرجع سابق، 2006، ص 27.

الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية :

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

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية :

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

و- زيادة أعداد الممارسين :

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

ن- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

م- تحقيق أفضل الأهداف :

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

خلاصة:

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

الفصل

الرابع

الطرق

المنهجية

للبحث

تمهيد :

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها اختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته والعينة التي تم اختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

- 1 الدراسة الاستطلاعية:

1-1 -المجال المكاني:

تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في مديرية الشباب والرياضة.

- 1-2المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية فيفري 2021 حتى أواخر شهر ماي 2021 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة 01:

من بداية فيفري حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول الإدارة الرياضية وكذا التسيير في المنشآت الرياضية.

المرحلة 02:

من شهر أفريل حتى شهر ماي 2021 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

2- مجتمع البحث: بعض المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة ولاية بسكرة

3-عينة البحث:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج الأكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية بسيطة أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وذلك لسببين:

-العينة العشوائية البسيطة تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث¹.

-العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

3-1- ضبط أفراد العينة:

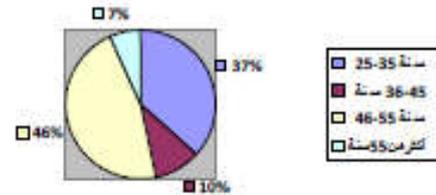
وتتكون من 30 إداري موزعين على إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

4- خصائص عينة الدراسة:

عرض النتائج الخاصة بالمعلومات الشخصية:

جدول رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن.

النسبة	التكرار	السن
% 36.67	11	سنة 25-35
%10	3	سنة 36-45
%46.66	14	سنة 46-55
%6.67	2	سنة 55 من أكثر
%100	30	المجموع



¹ خير الدين علة عويس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص 58.

تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

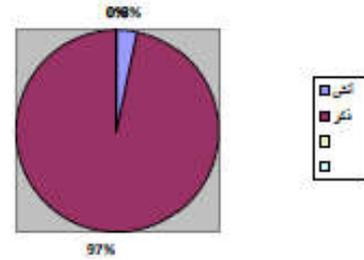
من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه نلاحظ أن من سنه يتراوح بين 46 سنة و55 سنة أكبر وحصلت على نسبة 66.46% وهي أكبر نسبة في حين نجد أن من سنهم أكبر من 55 سنة فقد حصلت على نسبة 67.6% وهي أقل نسبة.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة تتراوح أعمارهم بين 46 سنة إلى 55 سنة مما يدل على وجود عناصر قديمة لها الخبرة والقدرة على السير الحسن للمديرية بالإضافة إلى وجود نسبة معتبرة من الشباب تساهم في تقديم طرق وأساليب جديدة في العمل.

جدول رقم 2: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
انثى	1	3.33 %
ذكر	29	96.67 %
المجموع	30	100 %



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

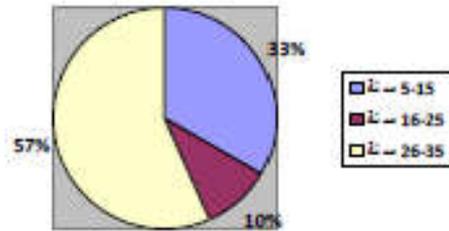
من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة جنس الذكور أكبر وحصلت على نسبة 67.96% حين نجد أن جنس الإناث أقل فقد حصل على نسبة 33.3%.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة رجال مما يدل على وجود العنصر الذكري أكثر بالإضافة إلى وجود نسبة قليلة من النساء التي تساهم في تسيير شؤون وأعمال المديرية وخاصة الإدارة في المجال الرياضي.

جدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة
سنة 5-15	10	% 33.33
سنة 16-25	3	% 10
سنة 26-35	17	% 56.67
المجموع	30	% 100



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه نلاحظ أن من خبرتهم تتراوح بين 26 سنة و35 سنة أكبر وحصلت على نسبة 67.56 % وهي أكبر نسبة في حين نجد أن من خبرتهم بين 16 سنة و 2 سنة فقد حصلت على نسبة 10 % وهي أقل نسبة

الاستنتاج

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة لديهم الخبرة ويشغلون مناصب عليا كرؤساء المكاتب ومناصب عادية مما يؤدي إلى التحكم والتسيير الجيد لبرامج المديرية وهذا دليل على التحصيل عالي في المديرية.

4-المنهج المتبع:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج¹.

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا. والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد

في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها.²

5-أدوات وتقنيات البحث:

¹ محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، 1980 ، ص 42.
² محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، ط1، 1986، ص 181.

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكاليتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم".

ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 22 سؤال وتتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة.

-الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء أي رأي والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

-الأسئلة المفتوحة:

في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أساتذة في المجتمع

-الأسئلة الاختيارية:

هذا المبحوث يجد جدولا عريضا للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى ممكنة.

-الأسئلة النصف مفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص.

2 -الطريقة الإحصائية:

النسبة المئوية:

تحول التكرارات إلى نسب مئوية، وذلك اعتمادا على القانون التالي :

$$\frac{\text{التكرار المتحصل عليه س}}{\text{المجموع الكلي}} \times 100 = \text{النسبة المئوية}$$

قانون النسبة المئوية :

المجموع الكلي : مجموع وحدات العينة

التكرار المتحصل عليه:

عدد الوحدات العينة الذين اختاروا إجابة معينة من ضمن المجموع العام س: يمثل نسبة عدد وحدات العينة الذين اختاروا إجابة معينة بالنسبة للنسبة الإجمالية 100 :% النسبة الإجمالية للعينة ككل.
 • اختبار كا :يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان وهي كما يلي

$$K = \frac{(T - C)^2}{T \cdot N}$$

• كا 2 :القيمة المحسوبة من خلال الاختبار

• ت ح: عدد التكرارات الحقيقية (المشاهدة)

• ت ن : عدد التكرارات النظرية (المتوقعة)

-درجة الخطأ المعياري "مستوى الدلالة": $\alpha=0.05$

-درجة الحرية $n = 1 - h$ ، حيث h يمثل عدد الفئات.

الفصل
الخامس
عرض و
تحليل النتائج

عرض النتائج الخاصة بمعلومات البحث:

المحور الأول:

السؤال الأول : هل تلقيتم في مشواركم العلمي معلومات عن التخطيط ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما تلقى الموظف ون معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي.

جدول رقم 4 :

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	27	90 %	19.2	3.84	0.05	1	دالة
لا	3	10 %					
المجموع	30	100 %					

التمثيل البياني للجدول



تداول ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (1) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا بأنهم تلقوا في مشوارهم العلمي معلومات عن التخطيط بنسبة 90 % في حين نرى أن نسبة الذين لم يتلقوا معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي ضئيلة وقدرت ب 10 %.

الاستنتاج : نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة تلقوا معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي.

السؤال الثاني: هل للتخطيط أهمية في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	13	43.33%	46.32	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	17	56.67%					
غير موافق	0	0%					
غير موافق تماما	0	0%					
لا أدري	0	0%					
المجموع	30	100%					

التمثيل البياني للجدول



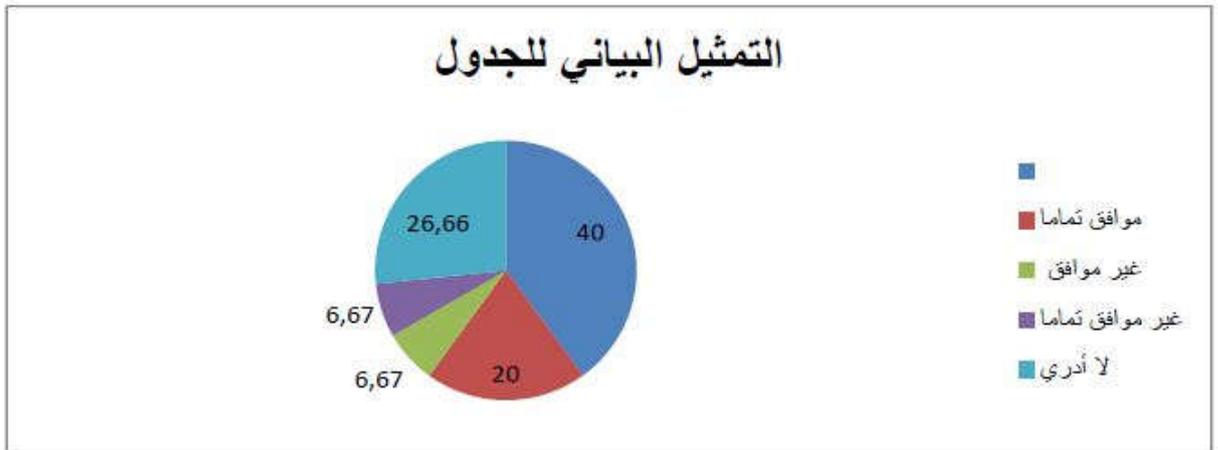
تداول ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (2) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا بأن للتخطيط أهمية تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية حيث أجاب نسبة 56.67% بـ موافق تماما في حين نرى أن نسبة الموافقين قدرت بـ 43.33%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة أجابوا بأن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية.

السؤال الثالث هل تستطيع إدارة المنشآت الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها و التفكير في حلول لها؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	12	40%	11.98	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	6	20%					
غير موافق	2	6.67%					
غير موافق تماما	2	6.67%					
لا أدري	8	26.66%					
المجموع	30	100%					



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (3) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا بأنهم موافقون أن إدارة المنشآت الرياضية تستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها و التفكير في حلول لها حيث أجاب نسبة 40% بموافق في حين نرى أن نسبة الغير الموافقون قدرت ب6.67%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديريات الشباب والرياضة نستنتج مما سبق أن أغلبية الموظفون موافقون أن إدارة المنشآت الرياضية تستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها و التفكير في حلول لها.

السؤال الرابع: هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية؟

الدالة	درجة الحرية	نسبة الدالة	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	% 30	9	موافق
دالة	4	0.05	9.5	55.5	%70	21	موافق تماما
					%0	0	غير موافق
					%0	0	غير موافق تماما
					%0	0	لا أدري
					% 100	30	المجموع



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

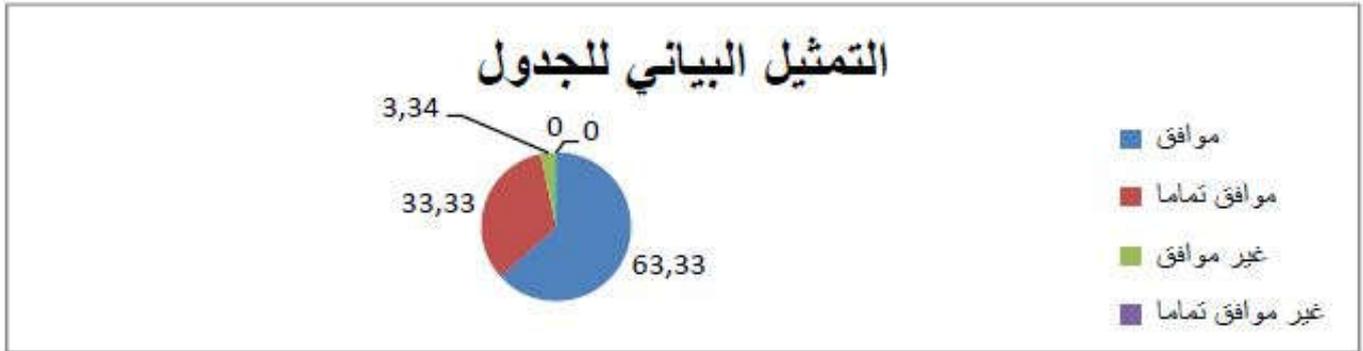
من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (4) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأنهم موافقون تماما أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية حيث أجاز نسبة 70%.

بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الموافقون قدرت ب30%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون تماما على أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية.

السؤال الخامس: هل إدارة المنشآت الرياضية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط؟

الافتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	19	% 63.33	46.98	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	10	% 33.33					
غير موافق	1	% 3.34					
غير موافق تماما	0	% 0					
لا أدري	0	% 0					
المجموع	30	% 100					



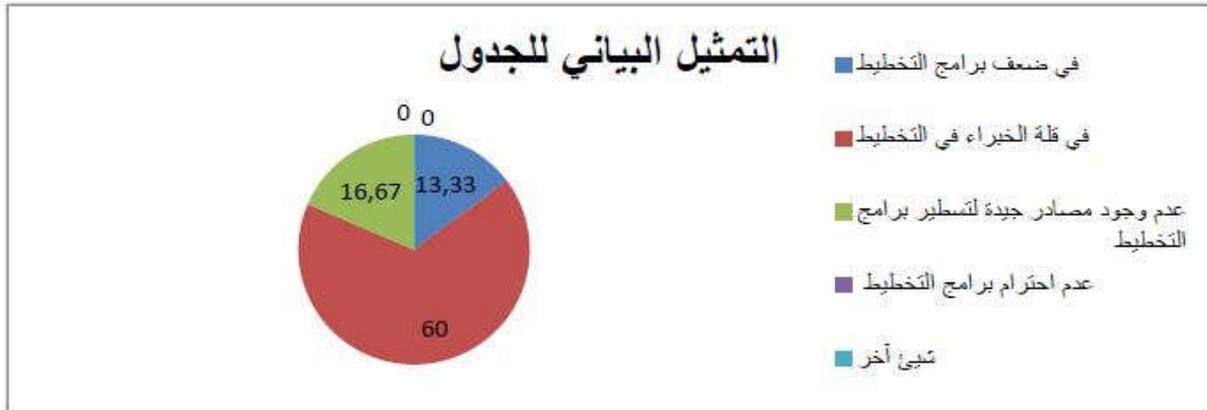
تداول ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (5) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأنهم موافقون أن إدارة المنشآت الرياضية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية %التخطيط حيث أجاب نسبة % 63.33 بموافق في حين نرى أن نسبة الغير الموافقون قدرت ب 30 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون أن إدارة المنشآت الرياضية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط.

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

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
في ضعف برامج التخطيط	4	13.33 %	32.32	9.5	0.05	4	دالة
في القلة و الإفقار إلى الخبراء في مجال التخطيط	18	60 %					
عدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتسطير برامج التخطيط	5	16.67 %					
عدم احترام برامج التخطيط من طرف المسيرين	0	0 %					
شيء آخر	3	10 %					
المجموع	30	100 %					



تدليل ومناقشة نتائج الجدول:

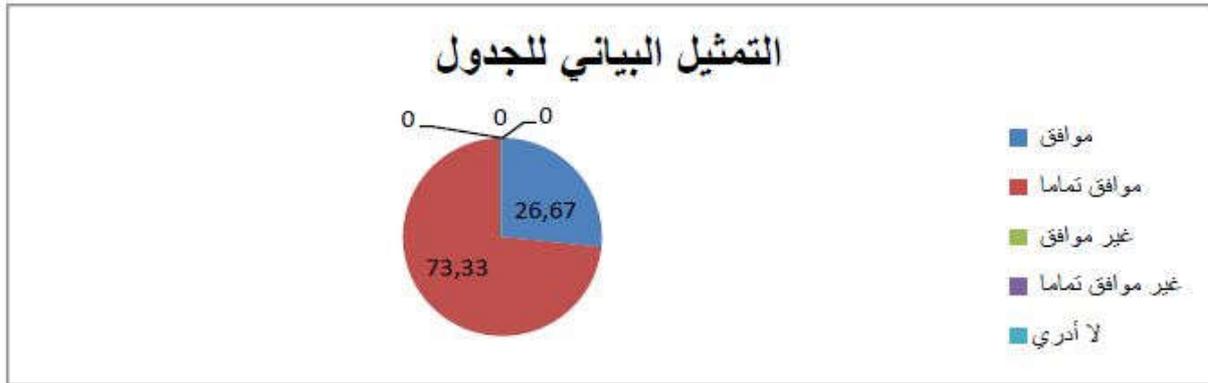
من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (6) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا بأنه تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط القلة و الإفقار إلى الخبراء في مجال التخطيط حيث أجاب نسبة 60 %.

بالاقتراح الثاني في حين نرى أن نسبة الاقتراحات الأخرى قدرت ب 10 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة يتوافقون على أنه تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط القلة و الإفقار إلى الخبراء في مجال التخطيط.

السؤال السابع: هل عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	8	% 26.67	61.32	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	22	% 73.33					
غير موافق	0	% 0					
غير موافق تماما	0	% 0					
لا أدري	0	% 0					
المجموع	30	% 100					



الرياضية؟

تداول ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (7) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا بأن عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية حيث أجاب نسبة 73.33 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الموافقين قدرت بـ .. %26.67.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون تماما على أن عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية.

المحور الثاني:

السؤال الثامن: ما أريك في النظام المنتهج في تسييركم للمنشأة الرياضية ؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
جيد	0	0%	20	5.99	0.05	2	دالة
مقبول	20	66.67%					
سيء	10	33.33%					
المجموع	30	100%					

التمثيل البياني للجدول



تداول ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (8) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا بأن النظام المنتهج في تسييرهم للمنشأة الرياضية مقبول حيث أجاب نسبة 66.67% بمقبول في حين نرى أن نسبة السيء قدرت بـ 33.33%. الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة أجابوا أن النظام المنتهج في تسييرهم للمنشأة الرياضية مقبول.

السؤال التاسع: هل النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	4	% 13.33	13.64	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	13	% 43.33					
غير موافق	8	% 26.67					
غير موافق تماما	2	% 6.67					
لا أدري	3	% 10					
المجموع	30	% 100					

التمثيل البياني للجدول



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (9) نلاحظ

أن أغلبية الموظفون موافقون بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير

مستوى الرياضة حيث أجاب نسبة 43.33% بـ موافق تماما.

في حين نرى أن نسبة غير موافق تماما قدرت بـ 6.67%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب

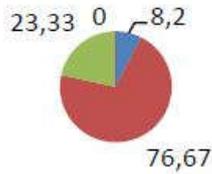
والرياضة موافقون بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى

الرياضة.

السؤال العاشر: ما هو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية ؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
عالي	0	% 0	27.8	5.99	0.05	2	دالة
متوسط	23	% 76.67					
ضعيف	7	% 23.33					
المجموع	30	% 100					

التمثيل البياني للجدول



تدليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (10) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا بأن مستوى التنظيم داخل منشآتهم الرياضية متوسط حيث أجاب نسبة % 76.67 توسط في حين نرى أن نسبة ضعيف قدرت بـ 23.33%. الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة يوافقون على أن مستوى التنظيم داخل منشآتهم الرياضية متوسط.

السؤال الحادي عشر: هل تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل و تحقيق

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	12	%40	24.98	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	13	% 43.33					
غير موافق	4	%13.33					
غير موافق تماما	1	%3.34					
لا أدري	0	%0					
المجموع	30	% 100					



تدليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (11) نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون بأن إدارة المنشأة الرياضية تبدي اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف حيث أجاب نسبة 43.33% بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الغير موافقون تماما قدرت ب 3.34%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن إدارة المنشأة الرياضية تبدي اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف **السؤال الثاني عشر:** هل تعمل إدارة المنشأة الرياضية على توفير بيئة عمل تؤدي الجودة و الأداء العالي؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	14	% 46.66	27.98	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	12	% 40					
غير موافق	2	% 6.67					
غير موافق تماما	2	% 6.67					
لا أدري	0	% 0					
المجموع	30	% 100					



تداول ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (12) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون بأن إدارة المنشأة الرياضية تعمل على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة و الأداء العالي حيث أجاب نسبة 46.66% بموافق في حين نرى أن نسبة الغير موافقون تماما قدرت ب6.67%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن إدارة المنشأة الرياضية تعمل على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة و الأداء العالي.

السؤال الثالث عشر: في نظركم كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا 2 المصوبة	كا 2 المجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	9	30%	11.32	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	11	36.67%					
غير موافق	6	20%					
غير موافق تماما	3	10%					
لا أدري	1	3.33%					
المجموع	30	100%					

التمثيل البياني للجدول



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (13) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون على أن كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة

له حيث أجاب نسبة 36.67% بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الذين لا يعلمون قدرت ب 3.33%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له. السؤال الرابع عشر: هل كل فرد في المنشأة الرياضية يتحمل مسؤولية عمله و قرارته؟

الافتراحت	التكرار	النسبة	تأثير المعنوية	تأثير المعنوية	نسبة الأداة	درجة الحرية	الأداة
موافق	8	26.67%	13.64	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	13	43.33%					
غير موافق	4	13.33%					
غير موافق تماما	2	6.67%					
لا أدرى	3	10%					
المجموع	30	100%					



تدليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (14) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون على أن كل فرد في المنشأة الرياضية يتحمل مسؤولية عمله و قرارته حيث أجاب نسبة 43.33% بموافق تماما في حين نرى أن نسبة غير موافقون قدرت ب 6.67%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن كل فرد في المنشأة الرياضية يتحمل مسؤولية عمله
السؤال الخامس عشر: هل هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية؟

الافتراحات	التكرار	النسبة	النسبة المئوية	الدرجة	الدالة
موافق	16	53.33%	24.32	4	دالة
موافق تماما	6	20%			
غير موافق	5	16.67%			
غير موافق تماما	3	10%			
لا أرى	0	0%			
المجموع	30	100%			



تداول ومناقشة نتائج الجدول:

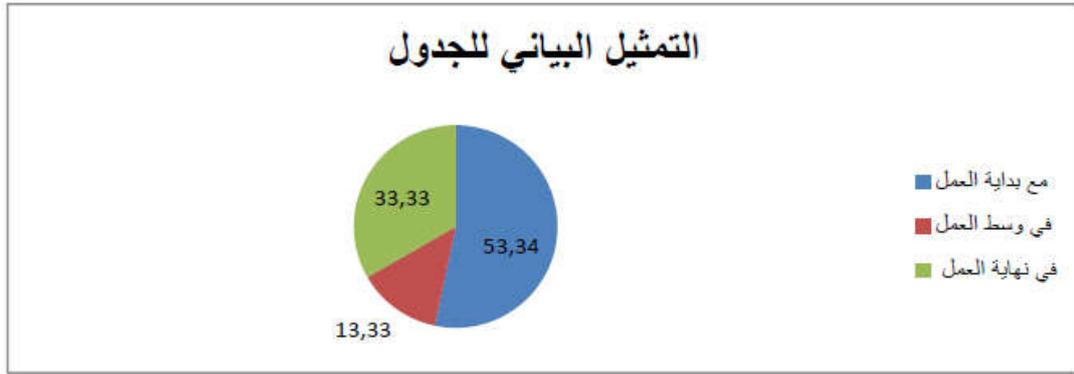
من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (15) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون على أن هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية حيث أجاب نسبة 53.33 % بموافقي حين نرى أن نسبة غير موافقون تماما قدرت ب 10%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية.

المحور الثالث:

السؤال السادس عشر: في أريك متى يكون تنفيذ عملية الرقابة ؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
مع بداية العمل	16	53.34 %	7.2	9.5	0.05	4	غير دالة
في وسط العمل	4	13.33 %					
في نهاية العمل	10	33.33 %					
المجموع	30	100 %					



تدليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (16) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا على أن تنفيذ عملية الرقابة تكون في البداية حيث أجاز نسبة 53.34% مع بداية العمل في حين نرى أن نسبة في وسط العمل قدرت ب 13.33 الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة يتوافقون على أن تنفيذ عملية الرقابة تكون في البداية.

السؤال السابع عشر: هل هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة ؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	21	% 70	4.8	3.84	0.05	1	دالة
لا	9	% 30					
المجموع	30	%100					



تدليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (17) نلاحظ أن أغلبية الموظفون أجابوا على أن هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة حيث أجاب نسبة 70 % بنعم في حين نرى أن نسبة الإجابة لا قدرت ب 3%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة قالوا أن هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة.

السؤال الثامن عشر: كل ماكانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل:

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	11	36.67%	35.82	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	19	63.33%					
غير موافق	0	0%					
غير موافق تماما	0	0%					
لا أدري	0	0%					
المجموع	30	100%					

التمثيل البياني للجدول



تدليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (18) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون أنه كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل حيث أجاب نسبة 63.33 % بموافق في حين نرى أن نسبة الإجابة موافق تماما ب 36.67%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون أنه كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل.

السؤال التاسع عشر: هل لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة	2 كا المحسوبة	2 كا المجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	11	% 36.67	50	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	19	% 63.33					
غير موافق	0	% 0					
غير موافق تماما	0	% 0					
لا أدري	0	% 0					
المجموع	30	% 100					

التمثيل البياني للجدول



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (19) نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون أن لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة حيث أجاب نسبة 63.33 % بموافق في حين نرى أن نسبة الإجابة موافق تماما ب 36.67%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون أن لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة.

السؤال عشرون: هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	11	% 36.67	50.32	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	19	% 63.33					
غير موافق	0	% 0					
غير موافق تماما	0	% 0					
لا أدري	0	% 0					
المجموع	30	% 100					



تداول ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (20) نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ حيث أجاب نسبة 63.33 % بموافق في حين نرى أن نسبة الإجابة موافق تماما ب 36.67%. الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ.

السؤال الواحد والعشرون: هل عملية تنفيذ الأعمال لها الفائدة على المنشأة

الرياضية؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	9	30%	57	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	21	70%					
غير موافق	0	0%					
غير موافق تماما	0	0%					
لا أدري	0	0%					
المجموع	30	100%					

التمثيل البياني للجدول



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (21) نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون أن عملية تنفيذ الأعمال لها الفائدة على المنشأة الرياضية حيث أجاب نسبة 70 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الإجابة موافق ب 30% .
الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن عملية تنفيذ الأعمال لها الفائدة على المنشأة الرياضية.

السؤال الثاني والعشرون: هل عدم استغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
موافق	7	23.33%	12.64	9.5	0.05	4	دالة
موافق تماما	13	43.33%					
غير موافق	5	16.67%					
غير موافق تماما	2	6.67%					
لا أدري	3	10%					
المجموع	30	100%					

التمثيل البياني للجدول



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (22) نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون أن عدم استغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري حيث أجاب نسبة 43.33 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الإجابة موافق ب 6.67 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلا النتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن عدم استغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري.

مناقشة ومقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الأولى:

من خلال ما بينته نتائج أسئلة الفرضية الأولى الخاصة بالمحور الأول التي افترضناها والتي تقول أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات المسيرين على أسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة: 01،02،03،04،05،06،07 ففي السؤال الأول الذي يقول هل تلقيتم في مشواركم العلمي معلومات عن التخطيط؟، حيث كانت نسبة الإداريين الذين أجابوا بنعم 90 % في حين كانت نسبة من أجاب بلا 10 % وهذه النتائج تبين أن الإداريين يتلقون معلومات عن التخطيط، أما نتائج السؤال 02 والذي يقول أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية حيث كانت نسبة 56.67% بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الموافقين قدرت ب 43.33 % فمن خلال هذا السؤال نرى أن النسبة الأكبر من الإداريين والتي تتمثل في 56.67 % أكدوا على أن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية، أما السؤال 05 والذي يقول إدارة المنشآت الرياضية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط، نلاحظ أن نسبة 63.33 % كانوا موافقين في حين نسبة 30 قالوا أنهم غير موافقين، أما فيما يخص السؤال 07 والذي يقول عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية فكانت نسبة الموافقين 73.33 % في حين كانت نسبة الموافقين 26.67 % أي أن كل الإداريين وافقوا على أن للتخطيط أهمية في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت.

إن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها إن دلت على شيء فإنها تدل على أن التخطيط الاستراتيجي له أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما توصل إليه الباحث مذكور عبد الحميد في دراسته التي كانت بعنوان دور الإدارة الرياضية في تسيير المنشآت الرياضية حيث توصل إلى أن فعالية وكفاءة التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشأة الرياضية، كما توصلت نتائج الدراسة

التي تناولناها الباحث ناظور ياسين التي كانت بعنوان: دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية إلى أن للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية واعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا إرادة تحقيق نتائج إيجابية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط، وكانت معظم أجوبتنا لها فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثاني بالفرضية الثانية:

خلال ما بينته نتائج أسئلة الفرضية الثانية الخاصة بالمحور الثاني التي افترضناها والتي تقول أن للتنظيم دور في تحسين المنشآت الرياضية يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات الإداريين على الأسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة: 08،09،10،11،12،13،14،15 ففي السؤال رقم 09 والذي يقول النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة، نلاحظ أن نسبة من أجاب بموافق تماما 43.33 % بينما نسبة من أجاب بموافق فقدرت ب 6.67 % فأغلبية الإداريين يرون أن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة، أما فيما يخص السؤال 10 ما هو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية، نلاحظ أن نسبة من أجاب بعالي 0% بينما نسبة من أجاب متوسط 76.67 %، في حين كانت نسبة من أجاب بضعيف 23.33% فنلاحظ أن أغلبية الإداريين أجابوا بأن مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية هو متوسط، أما السؤال رقم 11 والذي يقول تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف كانت أغلب الإجابات موافق تماما أي بنسبة 43.33 % في حين كان لبعض الإداريين أري آخر، فيما يخص السؤال 15 والذي يقول هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية كانت معظم الإجابات موافق حيث قدرت بنسبة 53.33 % بينما كانت الإجابة غير موافق تماما أضعف نسبة حيث قدرت ب 10 %، من هنا نلاحظ أن أغلبية الإداريين أكدوا أن هناك تطور في التنظيم داخل المنشأة.

إذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها إن دلت على شيء فإنها تدل على أن التنظيم له أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما توصل إليه الباحث مذكور عبد الحميد في دراسته التي كانت بعنوان دور الإدارة الرياضية في تسيير المنشآت الرياضية إلى أن التنظيم له أهمية فعالة في تحسين تسيير المنشأة الرياضية، وكانت معظم أجوبتنا لها فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثالث بالفرضية الثالثة:

خلال ما بينته نتائج أسئلة الفرضية الثالثة الخاصة بالمحور الثالث التي افترضناها والتي تقول أن للتنظيم دور في تحسين المنشآت الرياضية يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات الإداريين على الأسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة: 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22 ففي السؤال 16 الذي يقول متى يكون تنفيذ عملية الرقابة نلاحظ أن نسبة من أجاب مع بداية العمل كانت 53.34 %، أما نسبة من يرى أنها تتم في وسط العمل 13.33 في حين كانت نسبة من يرى أنها في نهاية العمل 33.33 %، ومن خلال هذه الإجابات يتضح لنا أن أغلبية الإداريين أكدوا على أن عملية الرقابة تتم في بداية العمل، أما نتائج السؤال 19 والذي يقول الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ نلاحظ أن كل الإداريين موافق ون حيث أجاب نسبة 63.33 % موافق تماما غي حين نسبة موافق كانت 36.67 %، أما بالنسبة للسؤال 22 والأخير الذي يقول عدم استغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري نلاحظ أن الأغلبية أجابوا بموافق تماما 43.33 %، في حين كانت نسبة من أجابوا بغير موافق تماما 10 %، فنلاحظ أن أغلبية الإداريين أكدوا أن عدم استغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري.

إذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها إن دلت على شيء فإنها تدل على أن الرقابة لها أهمية في تحسين تسيير المنشآت

الرياضية وهذا ما توصل إليه الباحث هزري سليمان في دراسته التي كانت بعنوان التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية حيث أكد أن المتابعة تدير وفق إستراتيجية فعالة مردها وجود الانسجام على مستوى إدارة المنشأة الرياضية، وكانت معظم أجوبتنا لها فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الاستنتاج العام:

بعد عرض النتائج النهائية نصل إلى الاستنتاج العام لمعرفة الجوانب العامة من الموضوع بالإجابة على كل التساؤلات المطروحة في هذا البحث والتي يدور موضوعها حول: أهمية التسيير الإداري الإستراتيجي في ترقية المنشآت الرياضية.

ولقد توصلنا في تحليلنا لنتائج الأسئلة الخاصة بالاستبيان إلى صحة فرضيتنا، فالفرضية الأولى التي تقول أن التخطيط الاستراتيجي أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، فيوجد معظم الإداريين ساندونا على هذا الرأي وقالوا بأن عملية التخطيط لها أهمية فعالة في تحسين تسيير المنشآت وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

- التركيز على الأهداف.
- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.
- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.
- تسهيل عمليات الرقابة.

كما أن للتنظيم أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما أكدته أغلب الإداريين في طرحنا لهم للأسئلة الخاصة بالتنظيم وبينوا لنا صحة الفرضية الثانية، كما يعتبر التنظيم في العملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمحددين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً

ملائماً، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأهداف وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية، أما فيما يخص الفرضية الثالثة والتي تقول أن للرقابة أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية فهي تطابق آراء وأجوبة تقريبا كل المسيرين للمنشآت الرياضية.

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية في ترقية و تحسين تسيير المنشآت الرياضية سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة والتسيير الرياضي وجميع وظائفه تلعب دورا مهما ومميزا في ترقية وتحسين المنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية ومعها التسيير الرياضي يعيشان تدني ملحوظ ترجع سلبا على مستوى المنشآت الرياضية، حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف.

ولقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لتحليل النتائج وإظهار دور الإدارة الرياضية في تحسين وترقية المنشآت الرياضية، واستنادا على الفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى فعلا أن التخطيط يلعب دورا هاما في ترقية المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا إلى أن التنظيم كذلك هو أيضا يلعب دورا مهما في تحسين وترقية المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك الجانب النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد للاستخدام الأمثل لطاقت البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى الرقابة تلعب دورا فعالا ومهما في تحسين وترقية المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري. فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا

البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور التسيير الإداري الاستراتيجي في تحسين وترقية المنشآت الرياضية.

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

العراجم

قائمة المراجع :

- 1- عصام بدوي :موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي ،مصر، 2000 ، ص 17.
- 2- خير الدين عويسي،دليل البحث العلمي،دار الفكر العربي، ط 1،القاهرة،مصر، 1997 ،ص 58.
- 3- محمد علي محمد:علم الاجتماع والمنهج العلمي ،دار المعارف الجامعية ،القاهرة، ط 1،1986، ص 181.
- 4- إبراهيم مروان عبد المجيد (2002)، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1.
- 5- حامد، سمير عبد الحميد علي (2002)، رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية، الرياض: جامعة الملك سعود، بدون طبعة.
- 6- حسن أحمد الشافعي، ابراهيم المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط 1، س 2004.
- 7- محمد الزهر السماك وآخرون:الأصول في البحث العلمي ،دار الحكمة للطباعة والنشر،الموصل، 1980 ،ص 42.
- 8- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهارون، ط 1.
- 9- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، ص 220.
- 10- يوسف قليلي وآخرون: فعالية م ارقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002
- 11- عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985
- 12- يوسف يصاديق: القيادة والتسيير، التباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271

- 13- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر 1999
- 14- عادل حسن، عبد المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964
- 15- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 16- حليم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج 1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991.
- 17- حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.
- 18- دحماني م ارد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 200
- 19- د - محمد فرкос: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 20- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : حرر في 19/10/2005، العدد 71.
- 21- عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دون ذكر دار النشر، 1996.
- 22- عثمان مجد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
- 23- إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 200
- 24- ناصر دادي عدوان، "الإدارة الإستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 25- ناديا العارف: "الإدارة.
- 26- أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 27- الزهرة سهيل وآخرون: "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، قسم العلوم التجارية، 2006/ كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، 2005

-28- أحمد ماهر: "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.

-29- راوية حسن: "مدخل استراتيجي للتخطيط والموارد البشرية"، الإسكندرية، بدون ذكر السنة.

-30- أحمد سيد مصطفى: "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية، مصر، 2001.

-31- فاروق عباس حيدر: "تخطيط المدن والقرى"، ط1، 1994، ص 11.

جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد العلوم و النشاطات البدنية و
الرياضية

قسم: الإدارة و التسيير الرياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

إستمارة الاستبيان

العنوان: دور التسيير الإداري الاستراتيجي في
تطوير المنشآت الرياضية

تحت اشراف:

فنوش نصير

من إعداد الطلبة:

طمطاوي فارس أمين

بن عبيد نزار

أولاً:

بيانات عينة الدراسة:

السن □ :

الجنس □ :

□ أنثى □ ذكر

المؤهل العلمي / الشهادة المتحصل عليها □ :

الخبرة □ :

المحور الأول: هل للتخطيط الإستراتيجي أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية ؟

أسئلة:

1- هل تلقيتم في مشواركم العلمي معلومات عن التخطيط ؟

□ لا □ نعم

2- أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية:

□ لا أدري □ غير موافق تماماً □ غير موافق □ موافق تماماً □ موافق

3- تستطيع إدارة المنشآت الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها و التفكير في حلول لها:

□ لا أدري □ غير موافق تماماً □ غير موافق □ موافق تماماً □ موافق

4- تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية:

□ لا أدري □ غير موافق تماماً □ غير موافق □ موافق تماماً □ موافق

5- في رأيك أين تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط ؟

□ في ضعف برامج التخطيط

□ في القلة و الإفقار إلى الخبراء في مجال التخطيط

□ عدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتسطير برامج التخطيط

شيء آخر..... :

.....

7- عملية التخطيط الجيدة تؤدي الى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية:

□ لا أدري □ غير موافق تماماً □ غير موافق □ موافق تماماً □ موافق

المحور الثاني: هل للتنظيم أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية ؟ □

أسئلة:

1- ما رأيك في النظام المنتهج في تسييركم للمنشأة الرياضية ؟

□ سيئ □ مقبول □ جيد

لماذا.....:.....

.....

.....

2-التنظم القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى المنشأة الرياضية:

لا أدري غير موافق تماما غير موافق موافق تماما موافق

3-ما هو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية ؟

ضعيف متوسط عالي

لماذا؟.....

.....

.....

4-تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف:

لا أدري غير موافق تماما غير موافق موافق تماما موافق

5-تعمل إدارة المنشأة الرياضية على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة و الأداء العالي:

لا أدري غير موافق تماما غير موافق موافق تماما موافق

6-في نظركم كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له:

لا أدري غير موافق تماما غير موافق موافق تماما موافق

7-كل فرد في المنشأة الرياضية يتحمل مسؤولية عمله و قراراته:

لا أدري غير موافق تماما غير موافق موافق تماما موافق

8-هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية:

لا أدري غير موافق تماما غير موافق موافق تماما موافق

المحور الثالث: هل للرقابة أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية ؟

أسئلة:

1-في رأيك متى يكون تنفيذ عملية الرقابة ؟

قبل العمل في وسط العمل مع بداية العمل

لماذا؟.....

.....

.....

2-هل هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة ؟

لا نعم

إذا كان الجواب نعم من هو الأشخاص المعنيون ؟

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

إذا كان الجواب لا فكيف تتم عملية الرقابة ؟

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

3- كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل:

لا أدري غير موافق تماما غير موافق موافق تماما موافق

4- لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة:

لا أدري غير موافق تماما غير موافق موافق تماما موافق

5- الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ:

لا أدري غير موافق تماما غير موافق موافق تماما موافق

6- عملية تنفيذ القرارات لها الفائدة على المنشأة الرياضية:

لا أدري غير موافق تماما غير موافق موافق تماما موافق

7- عدم استغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري:

لا أدري غير موافق تماما غير موافق موافق تماما موافق