

جامعة آكلي محند اولحاج-البويرة-  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير رياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية  
قسم الإدارة والتسيير رياضي

الموضوع:

## دور كفاءة المسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط لولاية البويرة

- إشراف الأستاذ الدكتور

\* بوحاج مزيان

- إعداد الطالب:

\* غماري كمال

السنة الدراسية: 2023/2022

# شكر وتقدير

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا واعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين درسونا، وإلى الطاقم الإداري والبيداغوجي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

## إهداء

لا شيء أعز من رب الكون الذي لم يبخل علي برحمته ونعمته له الشكر والحمد  
حمدا كثيرا لا نهاية له.

إلى ينبوع الحنان الذي انفجر يوما ليلهمني الصبر والمثابرة إلى التي احترقت حتى تراني  
اليوم أشع علما ونورا أُمي العزيزة.

إلى كل من كابد الصعوبات وقهر المستحيلات من أجلي أبي العزيز  
إلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا إخوتي.

إلى كل من ساعدني في الوصول لهذا اليوم ومنهم أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات  
البدنية والرياضية.

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
- شكر وتقدير .	أ
- اهداء .	ب
- محتوى البحث.	ت
- قائمة الجداول.	خ
- قائمة الأشكال.	ذ
- ملخص البحث.	ر
- مقدمة.	س
مدخل عام: التعريف بالبحث.	
1- الاشكالية.	02
2- الفرضيات.	03
3- أسباب اختيار الموضوع.	03
4- أهمية البحث.	04
5- أهداف البحث.	04
6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.	04
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث.	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.	
كفاءة المسير والتخطيط الاداري في المؤسسة الرياضية.	
- تمهيد.	
المحور الاول: كفاءة المسير.	
1-1-1- الكفاءة.	11

11	1/ تعريف الكفاءة.
11	2/ ابعاد الكفاءة ومكوناتها.
14	1-1-2- المسير .
14	1/ مفهوم المسير .
14	2/ مستويات المسير .
15	3/ وضائف المسير وأبعاده.
18	4/ مهارات المسير .
18	5/ خصائص المسير الكفؤ أو الناجح.
<b>المحور الثاني: التخطيط الاداري.</b>	
21	1-2-1- التخطيط الاداري.
21	1/ تعريف التخطيط الاداري.
21	2/ مراحل التخطيط الاداري.
21	3/ أنواع التخطيط وخصائصه.
23	4/ أساليب وأدوات التخطيط.
24	5/ أهمية وفوائد التخطيط.
26-25	6/ الصعوبات التي تواجه الخطيط والعوامل الدافعة له.
<b>المحور الثالث: المؤسسة الرياضية.</b>	
28	1-3-1- المؤسسة الرياضية.
28	1/ مفهوم المؤسسة الرياضية.
28	2/ أهمية وأهداف المؤسسة الرياضية.
29	3/ الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية.
29	4/ مبادئ المؤسسة الرياضية وابعادها السياسية.
30	5/ أنواع المؤسسات الرياضية.
32	6/ تصنيف وتقسيم المنشآت الرياضية.
<b>- خلاصة.</b>	

الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث.	
- تمهيد.	
36	2-1-الدراسات المرتبطة بالبحث.
38-36	الدراسة الأولى: مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي.
39-38	الدراسة الثانية: أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
40-39	الدراسة الثالثة: مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي.
42-41	الدراسة الرابعة: المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي.
43-42	2-2- التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث
- خلاصة.	
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث.	
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.	
- تمهيد.	
49	3-1 - الدراسة الاستطلاعية.
49	3-2- نوع المنهج المقترح.
49	3-3- ضبط متغيرات الدراسة.
50	3-4- مجتمع الدراسة.
51	3-5- العينة.
52	3-6- مجالات البحث.
52	3-7- أدوات الدراسة.
52	3-8- المعالجة الإحصائية المقترحة الاستخدام
- خلاصة.	
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
- تمهيد	
58	4-1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان

76-58	4-1-1- عرض وتحليل ناتج المحور الأول من الاستبيان
77-68	4-1-2- عرض وتحليل ناتج المحور الثاني من الاستبيان
78	4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات
79-78	4-1-2- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الاول من الاستبيان بالفرضية الأولى
81-80	4-2-2- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثاني من الاستبيان بالفرضية الثانية
82	4-3- مناقشة الفرضية العامة
- خلاصة.	
84	- الاستنتاج العام
86-85	- الخاتمة
87	- اقتراحات وفروض مستقبلية
90-89	- قائمة المراجع
- الملاحق	
92	- الملحق رقم (1): إستمارة الاستبيان
93	- الملحق رقم (2): تسهيل المهمة
94	- الملحق رقم(3): رأي هيئة مراقبة السرقة العلمية
97-95	- الملحق رقم (4): إستمارة تحكيم الاستبيان

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول المؤسسات الرياضية للمسيرين المستهدفين بالبحث.	51-50
02	جدول خصائص مجتمع البحث.	51
03	نموذج لكيفية حساب كا <sup>2</sup>	54
04	معرفة مدى جدوى المعارف الاكاديمية التي حصلها المسير بمساره التعليمي والجامعي في مساعدته في تأدية التخطيط الاداري.	58
05	معرفة تأثير مستوى المؤهل العلمي للمسير في مستوى كفاءة تخطيطه الاداري	59
06	معرفة تأثير نوعية وطبيعة المؤهل العلمي للمسير على تأدية مهامه في مجال التخطيط الاداري.	60
07	معرفة جدوى نظام التوظيف على اساس الشهادة في تقديم اطارات ماهرة في التخطيط الاداري.	61
08	معرفة هل وجود المهارات الفنية والمعرفية بمختلف انواعها عند المسير ضرورية في تكوينه ورسكلته.	62
09	معرفة هل زيادة الشهادات العلمية التي يحصلها المسير ترفع من مستوى كفاءة تخطيطه	63
10	معرفة امكانية التطبيق والتوظيف للمعارف الاكاديمية التي تلقاها المسير في مؤسسته الرياضية	64
11	معرفة دور المؤهل العلمي بما يتضمنه من معارف في نجاح وكفاءة التخطيط عبر مختلف مراحله.	65
12	معرفة مدى دور المؤهل العلمي في الرفع من القدرة التنظيمية للمسير التي تهئ وتساعد في نجاح التخطيط الاداري.	66
13	معرفة مدى دور المؤهل العلمي للمسير في قدرته على استغلال الموارد بأقصى حد وبشكل اقتصادي.	67



68	معرفة دور تقدم الخبرة المهنية عند المسير على مهارته ونجاحه في جمع البيانات التي تحتاجها وظيفة التخطيط.	14
69	معرفة مدى قيمة الخبرة المهنية للمسير ودورها في تطبيق الخطط بشكل ناجح وسليم.	15
70	معرفة دور الخبرة المهنية للمسير في بناءه للسياسة التنظيمية المناسبة للخطوة والمساعدة على نجاحها.	16
71	معرفة دور وقيمة الخبرة المهنية للمسير في اكتشافه وإدراكه لنقاط القوة والضعف في مؤسسته الرياضية.	17
72	معرفة قيمة ودور الخبرة المهنية للمسير في قوة التقييم عنده لمستوى الموارد والامكانيات لمؤسسته.	18
73	معرفة دور خبرة المسير الإداري في توظيف عوامل النجاح داخل مؤسسته الرياضية وخارجها لإنجاح التخطيط الإداري.	19
74	معرفة هل تقدم الخبرة المهنية للمسير يعطيه قوة تكيف مع الظروف المستقبلية التي تواجه خططه المسطرة او المطبقة.	20
75	معرفة دور الخبرة المهنية للمسير في قدرته التوقعية وقراءة نتائج المشاريع والخطط المستقبلية.	21
76	معرفة هل توجد علاقة بين مستوى الاقدمية ومستوى الاداء في التخطيط عند المسير.	22
77	معرفة دور تبادل الخبرات بين المنشآت الرياضية في انجاح التخطيط الإداري.	23
78	ملخص جداول تفريغ استبيان المحور الأول: المؤهل العلمي والتخطيط الإداري.	24
80	ملخص جداول تفريغ استبيان المحور الثاني: التخطيط الإداري والخبرة المهنية.	25

**- قائمة الأشكال -**

<b>قائمة أشكال الإجابة لأسئلة الاستبيان للمحور الأول: (المؤهل العلمي والتخطيط الإداري)</b>		
<b>رقم شكل البياني</b>	<b>الموضوع</b>	<b>الصفحة</b>
01	يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الأول للاستبيان	58
02	يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الأول للاستبيان	59
03	يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الأول للاستبيان	60
04	يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الأول للاستبيان	61
05	يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الأول للاستبيان	62
06	يبين الإجابة عن السؤال السادس من المحور الأول للاستبيان	63
07	يبين الإجابة عن السؤال السابع من المحور الأول للاستبيان	64
08	يبين الإجابة عن السؤال الثامن من المحور الأول للاستبيان	65
09	يبين الإجابة عن السؤال التاسع من المحور الأول للاستبيان	66
10	يبين الإجابة عن السؤال العاشر من المحور الأول للاستبيان	67
<b>رقم شكل البياني</b>	<b>الموضوع</b>	<b>الصفحة</b>
<b>قائمة أشكال الإجابة لأسئلة الاستبيان للمحور الثاني: (التخطيط الإداري والخبرة المهنية)</b>		
01	يبين الإجابة عن السؤال الأول من المحور الثاني للاستبيان	68
02	يبين الإجابة عن السؤال الثاني من المحور الثاني للاستبيان	69
03	يبين الإجابة عن السؤال الثالث من المحور الثاني للاستبيان	70
04	يبين الإجابة عن السؤال الرابع من المحور الثاني للاستبيان	71
05	يبين الإجابة عن السؤال الخامس من المحور الثاني للاستبيان	72
06	يبين الإجابة عن السؤال السادس من المحور الثاني للاستبيان	73
07	يبين الإجابة عن السؤال السابع من المحور الثاني للاستبيان	74
08	يبين الإجابة عن السؤال الثامن من المحور الثاني للاستبيان	75
09	يبين الإجابة عن السؤال التاسع من المحور الثاني للاستبيان	76
10	يبين الإجابة عن السؤال العاشر من المحور الثاني للاستبيان	77

## ملخص البحث:

### الموضوع: "دور كفاءة المسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسات الرياضية"

دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط لولاية البويرة

- إعداد الطالب:

\* غماري كمال

- إشراف:

\* أ. د. بوحاج مزيان

يهدف هذا البحث الى معرفة دور الكفاءة عند المسير ( ضمن مؤشرين هما المؤهل العلمي والخبرة المهنية) في رفع مستوى التخطيط الاداري لديه في مؤسسته الرياضية ولتحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي وبتطبيق الدراسة على عينة بأسلوب الحصر الشامل عددها 24 مسير يمثلون مجتمع البحث على مستوى المؤسسات الرياضية لولاية البويرة البالغ عددها 24 مؤسسة رياضية بمختلف التخصصات التابعة للمركب الرياضي رابح بيطاط مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة باستخدام اداة الاستبيان الذي شمل على محورين، المحور الأول المؤهل العلمي والتخطيط الاداري والمحور الثاني هو الخبرة المهنية والتخطيط الاداري بعدد 10 اسئلة لكل محور، وبعد جمع البيانات ومعالجتها احصائيا باستخدام التكرار والنسبة المئوية واختبار كاف تربيع، وتوصلنا الى النتائج التالية:

- المؤهل العلمي للمسير يساهم في الرفع من أدائه خلال التخطيط الاداري بمؤسسته الرياضية بما يتضمنه من رصيد معرفي يساعده على بناء مختلف مراحل الخطة وتوفير شروطها وتسخير الموارد الكافية لها والسياسة التنظيمية التي تناسبها بأسلوب علمي.

- الخبرة المهنية للمسير تساهم في الرفع من أدائه خلال التخطيط الاداري بمؤسسته الرياضية بما تتضمنه من تجارب عملية وتمرن على التسيير وإدراكه لمستوى الموارد ومختلف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تخطيطه بفعل نمو مهاراته المختلفة مع تقدم الخبرة.

الكلمات الدالة: الكفاءة؛ المسير؛ التخطيط الاداري؛ المؤسسة الرياضية؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة المهنية.

## **Research Summary:**

**Subject: "The Role of Manager Efficiency in Administrative Planning within Sports Institutions"**

A field study at the level of sports facilities affiliated to the multi-sports complex Rabah Bitat in the wilaya of Bouira

**Student Preparation: Ghemari Kamel**

**Supervision: Dr.. BOUHAJ Meziane.**

This research aims to know the role of competency in the manager (within two indicators, academic qualification and professional experience) in raising the level of administrative planning he has in his sports institution. The wilaya of Bouira has 24 sports institutions in various disciplines affiliated to the Rabeh Bitat Sports Complex, Youth Directorate And sports for the state of Bouira using the questionnaire tool, which included two axes, the first axis is educational qualification and administrative planning, and the second axis is professional experience and administrative planning with 10 questions for each axis, and after collecting data and processing them statistically using frequency, percentage, and a sufficient square test, we reached the following results:

The educational qualification of the manager contributes to raising his performance during the administrative planning in his sports institution, including the knowledge it contains that helps him build the various stages of the plan, provide its conditions, harness sufficient resources for it, and the organizational policy that suits it in a scientific manner.

The professional experience of the manager contributes to raising his performance during the administrative planning in his sports institution, including practical experiences and training in management and his awareness of the level of resources and the various internal and external factors affecting his planning due to the growth of his various skills with the progress of experience.

**Keywords:** efficiency; admin management planning; sports institution; Qualification; Professional Experience

## مقدمة:

الإدارة نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد وكل هذا يقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية واتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم قدر الإمكان من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأحسن أداء (جمال محمد علي، 2008، صفحة 10)

حيث تركز الإدارة على كفاءة الموارد البشرية التابعة لها.

وتشكل كفاءة العنصر البشري أحد الاهتمامات الرئيسية لعلم الإدارة والتنمية البشرية في الإدارة المعاصرة وذلك على مختلف تدرجات الوظائف الإدارية بما في ذلك المسير الإداري وفي مختلف المجالات بما في ذلك مجال التسيير الرياضي وكفاءة المسير تتمحور حول عدة أبعاد ونواحي قابلة للقياس تكون مهنية فنية أو شخصية أو معرفية علمية وغيرها وأهم ما يمثل كفاءة المسير نجد المؤهل العلمي والخبرة المهنية مع تقادم سنين العمل.

تساعد كفاءة العنصر البشري في أداء مهامه وبأقل جهد وتكاليف كونها تتضمن تراكم الخبرات وتتضمن المعرفة العلمية وتزداد الأهمية في الوظائف الإدارية المعقدة والصعبة بما في ذلك التخطيط وما يرتبط به من وظائف تخطيطية مثل كتابة السيناريوهات وإعداد الخطط والدراسات مثل مشاريع المقاولات والاستثمار الرياضي.

يتطلب التخطيط الإداري في المؤسسة الرياضية توظيف كل المهارات والموارد المتوفرة وتحليل البيئة السائدة حتى تنجح المشاريع والمهام الموكلة للمؤسسة الرياضية وهنا تشكل كفاءة المسير جودة العنصر البشري ومهارته في التغلب على الصعوبات وإيجاد الحلول في انجاح القطاع الرياضي وزيادة فعاليته في المجتمع وهذا يتطلب مراجعة السياسة التنظيمية للإدارة الرياضية وأدوار المسير والصلاحيات المتاحة له لذلك فموضوع كفاءة المسير له عدة أبعاد وارتباطات داخل الإدارة الرياضية وخارجها ينبغي الاهتمام بها.

وهذا ما حاولنا الإحاطة به بشكل موجز في هذا البحث "دور كفاءة المسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية" حيث تم تحديد كفاءة المسير في مؤشرين هما: (المؤهل العلمي والخبرة المهنية)، والتعرض للمفاهيم الأساسية وفق أدبيات علم الإدارة والإدارة الرياضية.

هذا البحث يوفر نتائج هامة تخص عوامل نجاح وسير أحد الوظائف الإدارية في القطاع الرياضي وهو التخطيط ونتائجه العملية في المشاريع والمهام الرياضية.

مدخل عام:

التعريف بالبحث

## - الإشكالية

إن التسيير في الإدارة الرياضية هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية، تعمل على وصول المنشآت الرياضية على التكامل والارتقاء بقدراتهم واكتساب الخبرات في مجال التسيير الإداري ، وتعتبر الإدارة فن وعلم من العلوم الإدارية البارزة التي تبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد وال جماهير ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور التي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق التي تتبعهم في تحسين تسيير المنشآت (عمر السعيد وآخرون، 2003، صفحة، 09)

ونظرا للتغيرات الطارئة التي يشهدها العالم في شتى الميادين فإن استحداث طرق التسيير أصبح امرا ضروريا، وهذا لسرعة تطور التكنولوجيا الجديدة لوسائل الإعلام والاتصال وحتى المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات جلبت اهتمام المختصين لتطوير فنونها ودروبها لمواكبة هذا العصر، لأن توفى الأموال والمركبات والمنشآت الرياضية الضخمة ليس لتحقيق أداء رفيع المستوى بل ذلك بحاجة إلى إدارة وتنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة، فالمؤسسة الرياضية تحتاج إلى إداريين ذوي كفاءة وخبرة عالية للاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ولكل مؤسسة رياضية إطار يحدد وظائفها ويحدد صلاحية كل فرد طبقا للوائح والقوانين الداخلية لها، وبهذا فلتحقيق الأهداف المنشودة للرياضة لابد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها والذي يستلزم التخطيط التوجيه التنظيم، المتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعية تحدد الإطار العام للعمل للتمكن من التخطيط والتنظيم، وصولا لتحقيق الأهداف(طلحة حسام الدين، 1994. صفحة 25)

تتميز الإدارة الرياضية المعاصرة بمرونة التسيير والتكيف الدائم مع مختلف التغيرات والتحديات والأهداف المرسومة لها وهذا يتطلب وجود تخطيط ناجح يمكنها من تحديد الأهداف وأفضل الطرق لتحقيقها بشكل اقتصادي في الجهد والوقت وفي مراعاة الصعوبات وآليات مواجهتها مثل مهام التخطيط للمشاريع الرياضية والاستثمارات الرياضية يمكن تعريف التخطيط الإداري أنه العملية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية لتحقيقها وتقرير أفضل السبل لإنجازها. فالتخطيط يمثل أحد الوظائف الإدارية التي تقع على عاتق المسير الرياضي بإشراك مختلف العاملين في المؤسسة الرياضية أو بالاستعانة بجهات خارجية عبر مختلف الوسائل والأدوات التي يتضمنها علم الإدارة في مجال التخطيط.

وتعتبر خصائص المسير ومهاراته وكفاءاته الشخصية والمهنية أحد الجوانب المهمة التي تساهم في مخرجات الوظائف الإدارية وأداءات المسير لذلك تهتم الإدارة الحديثة بنظام توظيف وترقية للمسير مع مراعاة آليات تحسين مهاراته من أجل بناء سياسة تسيير ناجحة.

تشكل كفاءة المسير مجموعة من المهارات والمؤهلات الشخصية والمهنية والمعرفية للمسير على رأسها المؤهل العلمي الذي يحوزه والخبرة المهنية التي يتمتع بها مع عدد سنوات العمل، وتزداد أهمية الكفاءة في الوظائف الصعبة والمعقدة وبما أن التخطيط عملية متعددة الأبعاد تشمل الأهداف وطرق الوصول إليها وما يواجهها من تحديات وصعوبات فهي تتطلب خاصية المرونة ومدى القدرة على استغلال الفرص والاختيار بين عدة بدائل ومراعاة الإمكانيات المتاحة. لذلك ترتبط الكفاءة بشكل اكبر بالإدارة الرياضية المعاصرة التي تتمتع بحق المبادرة والاجتهاد الذاتي في انجاز الاهداف والمشاريع، هذا يجعلنا نبحت حول دور كفاءة المسير في عملية التخطيط الإداري بحيث أن كفاءة المسير مثل الخبرة المهنية والمؤهل العلمي تساهم في مستوى تأدية وظيفة التخطيط الإداري وفي المهارات التخطيطية المختلفة ومنه نطرح التساؤل التالي هل لكفاءة المسير دور في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية

1- هل يساهم المؤهل العلمي للمسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية؟

2- هل تساهم الخبرة المهنية للمسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة

- لكفاءة المسير دور في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية

2-2-1 - يساهم المؤهل العلمي للمسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية.

2-2-2 - تساهم الخبرة المهنية للمسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية.

3- أسباب اختيار الموضوع.

1/ أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بقطاع الرياضة ومشاريعه.

- محاولة توسيع معارفي في مجال الإدارة الرياضية وممارساتها.



- اهتمامي الشخصي بكفاءة العنصر البشري في الادارة الرياضية.

## 2/ أسباب موضوعية:

- نقص روح المبادرة في المؤسسات الرياضية.

- تأثير التخطيط الإداري وجودته في نجاح وفشل مشاريع ومهام المؤسسة الرياضية.

- نقص الحوافز المادية والمعنوية اتجاه الكفاءات الرياضية.

## 4- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة دور كفاءة المسير في التخطيط الإداري بحث يمكن من خلالها معرفة العلاقة بين كفاءة المسير من حيث أنها مزيج أو تركيب من المعارف والمهارات والخبرة والسلوك وبين القدرة على التخطيط من حيث بناء الخطة التنظيمية وتطبيقها ومتابعتها كما تكمن الأهمية أن هذه الدراسة تهتم بمتغيرين هامين جدا في الإدارة الرياضية أي التخطيط الإداري وكفاءة المسير، كما تساهم هذه الدراسة في الكشف عن المؤثرات التي تؤثر في وظيفة التخطيط الإداري.

## 5- أهداف الدراسة تهدف الدراسة الى:

- ابراز دور المؤهل العلمي للمسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية.

- ابراز دور الخبرة المهنية في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية.

- تسليط الضوء على واقع مستوى كفاءات المسيرين في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

- تسليط الضوء على بعدين هامين في الكفاءة وهما الخبرة المهنية والمؤهل العلمي.

## 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

### 6-1- الكفاءة:

6-1-1- اصطلاحا: هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة او القابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة

او هي القدرة على التوفيق والتحريك للموارد الشخصية للفرد كالمعارف والموارد الفيزيولوجية .والثقافة القيم والموارد

البيئية كالمعطيات والظروف المهنية وغيرها . (هني خديجة، 2014، ص16).

**6-1-2- إجرائيا:** هي كل من مستوى المؤهل العلمي والخبرة المهنية (سنوات الاقدمية) التي يتمتع بها المسيرين في (المؤسسات الرياضية) الذين شملتهم الدراسة.

#### **6-2- المسير:**

**6-2-1- اصطلاحا:** هو الشخص الذي يحدد المهام الواجب تنفيذها ويحدد من يقوم بها وكيف يتم القيام بها كما يعرف انه ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الاداري وتوجيه الانشطة الادارية إما نحو الانجاز والنجاح او نحو الفشل والدمار . (حاييف سعاد، 2016، ص4).

**6-2-2- إجرائيا:** هو الشخص المسؤول عن عملية تسيير المؤسسة الرياضية وفق صلاحية منصبه القانونية باشارك مختلف العاملين في (المؤسسة الرياضية) او بالجهات الخارجية من اجل تحقيق اهداف المنظمة وسيرورة نشاطاتها.

#### **6-3- المؤهل العلمي:**

**6-3-1- اصطلاحا:** هو المستوى التعليمي الذي تحصل عليه الشخص في اختصاص معين وحاز فيه على شهادة معتمدة أكاديمية أو تطبيقية وتكون أساسية لوحدها أو مدعمة بشهادات إضافية. (د مصطفى العليمات 2013، ص88 )

**6-3-2- إجرائيا:** هي الشهادات التي تحصل عليها مسير الادارة الرياضية والمعترف بها من طرف الجهات المسؤولة سواء في التنصيب أو الترقية.

#### **6-4- الخبرة المهنية:**

**6-4-1- اصطلاحا:** هي المعارف والمهارات المكتسبة من خلال الممارسة الطويلة والمدعومة بالملاحظة وتختلف درجة الاكتساب من شخص لي آخر بحسب عدة عوامل مثل الاستعداد والتدريب والمتابعة.

(مشور محمد الأمين وبنلجة الحسين، 2016).

**6-4-2- إجرائيا:** هي الفترة المتمثلة في عدد السنوات التي يقضيها مسير الإدارة الرياضية في أداء وظائفهم ومهامهم التسييرية.

#### **6-5- التخطيط الإداري:**

**6-5-1- اصطلاحا:** هو العملية التي بموجبها دراسة تحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الاوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحقيق الاهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والاساليب

اللازمة لتحقيق الاهداف بالجودة والكفاءة المطلوبة كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذلك الاطار الزمني لإنجاز الاهداف. (محمد الفاتح، 2020، ص17).

**6-5-2- إجرائيا:** هو المهام التخطيطية التي يقوم بها المسير في (المؤسسة الرياضية) بمشاركة مختلف العاملين فيها بهدف انجاز مشاريعها واهدافها المستقبلية في ضوء تجاربه والبيانات المتاحة له.

#### **6-6- المؤسسة الرياضية:**

**6-6-1- اصطلاحا:** هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة وتتحدد اهدافها بطبيعة الانشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الانشطة ومؤسسات المجتمع الاخرى. (محمد فوزي عبد العزيز، 2014، ص08).

**6-6-2- إجرائيا:** هي المؤسسات ذات النشاط الرياضي والمرتبطة بإدارة رياضية مستقلة والمدعمة بهياكل ومنشآت لممارسة الانشطة الرياضية

الجانب النظري:

الخلفية النظرية

للدراسة والدراسات

المرتبطة بالبحث

الفصل الأول:

الخلفية النظرية

للدراصة

## تمهيد:

تعتمد ادارة المؤسسات الرياضية على المسيرين في انجاز الوظائف الادارية بما فيها التخطيط الاداري من حيث بناء البرامج والخطط والمسير يعتمد في ذلك على مهاراته وقدراته الخاصة وعلى الاستعانة بمختلف الجهات الداخلية والخارجية وكل هذا في إطار السياسة العامة للمؤسسة الرياضية وقوانينها وهنا يخضع المسير لعدة عوامل ومتغيرات منها الكفاءة التي قد تأثر في عمله وفي مخرجات الادارة الرياضية في التسيير وفي التطبيق.

لذلك فمفهوم الكفاءة مفهوم محوري في الادارة الرياضية الحديثة كونه يمثل جودة العنصر البشري وقدراته الفنية في تنفيذ المهام واستغلال الفرص وتطوير القطاع الرياضي وفق الخبرة العملية والمعارف الادارية المتخصصة التي يمتلكها المسير ويوظفها في عمله الاداري ضمن قطاع الرياضة وهذا ما سنتعرض له في المحاور الثلاثة التي تشكل البحث وهي كفاءة المسير والتخطيط الإداري والمؤسسة الرياضية من خلال تناول مفاهيم اساسية وقاعدية في الموضوع يمكن من خلالها بناء خلفية نظرية لمتغيرات ومفاهيم الدراسة.

المحور الأول:

كفاءة المسير

## 1-1-1- الكفاءة

### 1/ تعريف الكفاءة

**تعريف (PetterGottshcalk):** "الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من المعارف، المهارات، القدرات التي يتمتع بها الفرد، والتي تتفاوت من شخص لآخر"، وركز على أن المعرفة جزء من الكفاءة، والكفاءة جزء مكمل من أجزاء رأس المال الفكري للمنظمة.

**تعريف (R. Boyatzis 1982):** "هي الخصائص الكامنة للفرد والمرتبطة بالأداء العالي الفعال والخاضع لمعايير منمطة، وتتمثل تلك الخصائص في (المعرفة، المهارات، الدوافع، القيم، المفهوم الذاتي، السمات.....)

(أبو القاسم، 2018، ص3)

### 2/ أبعاد الكفاءة ومكوناتها: من التعاريف السابقة نستنتج بأن الكفاءة تتكون من ثلاثة عناصر وهي:

المعرفة، المعرفة العملية (المهارات)، والمعرفة السلوكية، بحيث تنقسم المعرفة كذلك إلى معرفة صريحة وأخرى ضمنية، أو يمكن تقسيمها إلى معرفة نظرية ومعرفة تطبيقية، ورغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءات إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد التالية:

- المعرفة العلمية (Savoir): الكفاءات النظرية.

- المعرفة العملية (Savoir-Faire): الكفاءات التطبيقية.

- المعرفة السلوكية (Savoir-etre): الكفاءات الإجتماعية أو العلاقاتية.

(نجاح عائشة، 2017، ص55)

**وتتمثل مكونات الكفاء كما يلي:**

\* **المعارف (knowledge):** وهي المعارف التي تسمح بفهم كيفية عمل شيء ما (how its work)، تنقسم هذه المعارف في علم النفس المعرفي إلى قسمين: الأولى ويعني بالمعارف التصريحية.

والمعارف هي جزء لا يتجزأ من أجزاء الكفاءة، فلا يمكن أن تتوفر لدى شخص ما كفاءة دون توفره على معارف معينة ومحددة مرتبطة بالوظيفة التي يمارسها، وفي هذا الصدد نود أن نشير إلى أن (Jean-yvesprax) صنف المعارف إلى عدة أنواع:



- معارف متعلقة بالمهنة: وتكون مخزنة على شكل وثائق ومراجع وهي مرتبطة بكل ما يتعلق بالمهنة.

- معارف متعلقة بالمنظمة: وهي المعارف المتعلقة بالمنظمة وثقافتها وهيكلها.

- معارف متعلقة بالفرد: وهي المعارف المتعلقة بكفاءة الأفراد.

- معارف متعلقة بالمشروع: وهي المعارف المتعلقة بالأنشطة وفرق العمل.

\* **المهارات (Skills):** عرفت المهارات بأنها قدرة الفرد على إنجاز مهمة ما، واعتبرها (R.palan) من بين الخصائص الظاهرة للفرد مع المعرفة لسهولة قياسها وتنميتها وظهورها جليا أثناء إنجاز المهام كما ذكرنا سابقا، وقد جرى تعريف المهارات في قاموس أكسفورد 1984 "بأنها: القدرة التطبيقية للقيام بعمل ما"، وعرفت في قاموس الاقتصاد لي أكسفورد لسنة 2009 بأنها: "القدرة على المهام المختلفة بصورة مرضية، وهي تتكون من المهارات الفيزيائية أو الذهنية أو كلاهما معا، والتي يمكن تعلمها إما ببرامج تعليمية أو أوامر رسمية أو تدريبية، والأفراد ذو المهارات العالية هم الأكبر أجرا والأكثر أمنا في مناصبهم من غيرهم ممن هم دونهم في مستوى المهارة"، والعمل المهاري (Skilled work): هو العمل الذي تم بصورة مرضية فقط من طرف شخص له مؤهلات تقنية وخبرات، والعمال المهرة هم الأكثر أجرا ووظائفهم الأكثر أمنا ويصعب إيجادهم في سوق العمل، والمهارات في ميدان الأعمال كثيرة جدا، وتتعدد حسب طبيعة المهام، ومنها:

أ- المهارات الشخصية

ب- المهارات الاتصالية

ج- المهارات القيادية

د - المهارات التنظيمية والتخطيطية

هـ- المهارات التقنية

\* **القيم (Values):** وتشير القيم اصطلاحا عدة معاني مختلفة الدلالة والمعنى نتيجة تعدد تحاليل وتقاسير وبيان العلماء لهذا المفهوم ويعود جوهر هذا الاختلاف إلى كون مفهوم القيم تكتسب عمقا معرفيا وثقافيا وحتى إيديولوجيا، فكل من التعاليم الدينية والرؤى الفلسفية والتربوية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية تعتبر كلها أصولا فكرية تحكم علاقتنا مع هذا المفهوم.

1- القيم النظرية

2- القيم الاقتصادية

3- القيم الجمالية

4- القيم الاجتماعية

5- القيم السياسية

6- القيم الدينية

\* **المفهوم الذاتي (Self\_Concept):** نود أولاً التفريق بين المفهوم الذاتي والتقييم الذاتي، فتقدير الذات (**Self\_Esteem**)، هو عبارة عن اتجاهات الشخص الشاملة نحوى ذاته سواء كانت إيجابية أم سلبية (**Attitudes**)، وعبر عنه (**Rosenbarg**) بأنه الفكرة التي يدركها الفرد عن كيفية رؤية الآخرين له وتقييمهم له، وقد تكون تلك الفكرة عبارة عن تقدير ذات مرتفع أي بقدر ذاته ويحترمها ويعطيها أهمية كبيرة، أما التقدير المنخفض فيتجلى في عدم رضاه واحتقاره لنفسه، أما مفهوم الذات فهو الصورة الإدراكية التي يكونها الفرد عن ذاته، لذلك فمفهوم الذات يتعلق بالجانب الإدراكي، وتقدير الذات يتعلق بالجانب الوجداني

\* **السمات (Traits):** ويصنفها البعض مع القيم والدوافع، الاتجاهات ضمن السمات الفردية (**Personal-Attribute**): وتهتم بصورة أكبر بالسمات الشخصية خاصة مثل الخجل، .....، وقد قسمها البعض إلى سمات جسدية متمثلة في الطاقة، قوة التحمل، قوة الجذع، وسمات معرفية والتي تتمثل خاصة في الذكاء والقدرة على التفكير بطرائق معينة مثل التنبؤ، وسمات ، وقد قسمها البعض إلى سمات جسدية متمثلة في الطاقة، قوة التحمل، قوة الجذع، وسمات معرفية والتي تتمثل خاصة في الذكاء والقدرة على التفكير بطرائق معينة مثل التنبؤ، وسمات انفعالية تتمثل أساساً في سمات الشخصية

\* **الدوافع (Motives):** وتتمثل في الطموح والثقة الذاتية، الحسم، الالتزام، ولقد صنفنا إلى عدة أنواع منها (**MoCelland**) الذي صنف الدوافع الاجتماعية إلى ثلاثة دوافع: الإنجاز (الرغبة في إنجاز العمل بصورة أفضل)، دوافع الانتماء (وهو الحاجة لخلق والحفاظ واستخدام العلاقة الإيجابية الاجتماعية مع الآخرين)، دافع القوة (**Power**): وهو الرغبة في تأثير على الآخرين (التأثير، النقاش، المساعدة، الإقناع، العنف). (أبو القاسم حمدي، 2018، ص12)

**1/ مفهوم المسير:** هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يكمن دوره الأساسي في التخطيط، إتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، الرقابة في كل ما يخص الموارد البشرية والمادية والمالية في المؤسسة. (سوداني رجاء وعبودة رجاء، 2013، ص65)

**2/ مستويات المسيرين:** لعل أبسط التقسيم للمسيرين في المؤسسات يكون بحجم مواقعهم في المستويات الإدارية المختلفة على نحو التالي:

**\* مستوى الإدارة العليا:** تتمثل في المسؤولين الموجددين في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثل: رئيس مجلس الإدارة، رؤساء القطاعات (رئيس قطاع الإنتاج)، مديري العموم (مدير عام للإنتاج، التسويق) يقومون باتخاذ القرارات الرئيسية والمؤثرة في مستقبل المؤسسة وسياساتها، حيث يقومون برسم المسار العام للمؤسسة (تخطيط، رسم السياسات العامة، تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، التأكيد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة)، تتعدد الأعمال التي يقومون بها من عقد الاجتماعات وحل المشاكل، إلى تناول القضايا الاستراتيجية الهامة للمؤسسة، مثل تحديد المنتجات الجديدة والتطورات التكنولوجية والبدائل المختلفة للاستثمار .....، وتتميز قراراتهم بأنها ذات تأثير عميق على مستقبل المؤسسة وعادة ما تكون طويلة الأجل.

**\* مستوى الإدارة الوسطى:** يقع المسيرين في منتصف الهيكل التنظيمي، بين الإدارة العليا والدنيا لذلك يمكن إعتبارهم وسطاً أو حلقة وصل بينهما وعادة ما يطلق على المسيرين المنتمين إلى هذه الإدارات "مدير إدارة" فائناً أخذنا قطاع التسويق كمثال فنجد أن هناك مدير إدارة المبيعات، مدير إدارة الإعلان، مدير إدارة بحوث التسويق، يتميز المسيرين في هذا المستوى بتركيز مهامهم حول إنجاز النتائج المتعلقة بإدارتهم ووضع الخطط المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف النهائية والرقابة على توجيه أعمال الأفراد في مستويات الأدنى التابعة لهم، وعادة ما يهتموا بوضع الخطط السنوية والنصف السنوية وتتضمن الأعمال على هذا الأساس، أو بعبارة أخرى يتمثل دورهم في تنظيم، استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم، ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، حضور اجتماعات، إجراء اتصالات، تأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح.

**\* مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية):** هم المسؤولين الموجودين في أدنى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يتمثلون في رؤساء الأقسام والمشرفين، وهم من يقومون بأعمال التنفيذ بصفة أساسية، تنحصر اهتماماتهم في التخطيط لعمل المرؤوسين وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لذلك، والتأكد من أن العمل الموكل للمرؤوسين يؤدي بصورة اللاتقة من حيث الكم والكيف والتوقيت.

والعملية التسييرية التي يقومون بها ضرورية، وأن كل نطاقه محدودة، من حيث الوقت والأهمية حيث تتميز بأن قراراتهم تأثر على العمل اليومي وتخصص بأعمال محددة، ولهذا تجدهم يقضون معظم أوقاتهم مع مرؤوسيههم بغرض النصح والإرشاد يبقى القاسم المشترك بين مختلف المسيرين في ممارستهم للمهام والوظائف الإدارية القيادية هو قيامهم بوظائف التخطيط، التنسيق، التوجيه والرقابة لتحقيق أهداف محددة وموضوعة سلفا لكل وحدة تنظيمية إلا أن أوجه الاختلاف تكمن في أمرين:

- نوع السلطات والصلاحيات الممنوحة لهم بحكم مناصبهم الوظيفية.

- نوع المرؤوسين الذين يشرفون عليهم (المسيرين) باختلاف مستوياتهم الإدارية. (سوداني رجاء وعبودة رجاء، 2013، ص65)

**3/ وظائف المسير وأدواره:** تتمثل في الوظائف التي يقوم بها المسير في عملية التسييرية، ويصعب الفصل بينهما وهي مترابطة ومتشابكة ومستمرة، فعند الانتهاء من الوظيفة يتم الانتقال إلى أخرى ويتم التنسيق بينهما للاستخدام الموارد المتاحة بشكل يحقق الأهداف بفاعلية وكفاءة وهذه الوظائف تتمثل في: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، والرقابة)

**\* التخطيط:** وظيفة إدارية تتضمن اختيار من بين عدد من البدائل أهداف المؤسسة وسياساتها وخططها اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقع مسؤولية التخطيط على كل المسؤولين في المؤسسة بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، حيث تقوم عليه عملية التخطيط على وجود أهداف محددة سلفا من قبل الإدارة.

فلا بد من العناية بالعملية التخطيطية لأنها الركيزة التي يبنى عليها كل الوظائف الأخرى، ومن أجل فعالية التخطيط لابد أن تكون الأهداف محددة بدقة وواقعية، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، مرتبطة بزمان معين، متفقة مع قدرات المؤسسة والظروف البيئية التي تنشط فيها فضلا عن مشاركة الجميع في تحديد هذه الأهداف بما فيهم العمال، حتى يتحفزون لتنفيذها بأكبر جهد ممكن.

**\* التنظيم:** يمثل التنظيم أساسا في تحديد الأدوار الخاصة بكل فرد داخل المؤسسة، أي تحديد سلطات ومسؤوليات كل عامل سواء كان مسؤولا أو عاملا بسيطا، من خلال ما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي يقوم بتحديد أهم الأنشطة اللازمة لسير نشاطات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، مع إيضاح العلاقة فيما بينها أفقيا وعموديا، من خلال التنسيق وتقويض السلطات ولهذا تأتي هذه الوظيفة تأتي بعد الانتهاء من عملية التخطيط وتحديد الأهداف.

**\* التوجيه: (القيادة)** في هذه الوظيفة تبدأ فعليا عملية تنفيذ العمليات المطلوبة، من خلال التوجيه، أي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف الإداري والقيادي على العمل، نحو

تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد والمجموعات الممثلة على الإدارات والأقسام، كما يجدر الإشارة إلى أن التوجيه يتطلب التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم طبيعة السلوك الإنساني لحسن القيادة والاتصال.

**\* الرقابة:** يمكن اعتبارها بمثابة الوجه الآخر للتخطيط، حيث تتميز معايير نموذجية للأداء، وتتبع نتائج الأداء وقياسها، ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة وتحديد الانحرافات مع تصحيحها وتحديد أسبابها، بعبارة أخرى الرقابة ما هي إلا التحقق من أن كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، حيث تهدف إلى الكشف عن نقاط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها. (سوداني رجاء وعبودة رجاء، 2013، ص 9.8)

**وتكمن أدوار المسير فيما يلي:** يعبر الدور عن مجموعة السلوكيات التي يتوقع من الفرد الذي يشغل وظيفة معينة تأديتها، والمسير يقوم بمجموعة من الأدوار والتي تتمثل في:

- **الدور الانساني:** ونشأت عنه ثلاثة أدوار فرعية.

- **الدور الأول:** هو أن المدير رأس المنظمة والشخص البارز فيها، فهو بهذا يمثل منظمته في جميع الأمور، فهو يقوم بعدد من الواجبات وكلها تتطلب نشاط إنساني.

- **الدور الثاني:** وهو الدور الرابط أو ضابط الارتباط، فهو يتفاعل مع زملائه والآخرين خارج المنظمة ليكسب ودا ومعلومات تفيد المنظمة، ودوره كرابط أو نقطة اتصال يتعلق أهمية علاقاته الداخلية مع الأفراد والمنظمات خارج المنظمة.

- **الدور الثالث:** هو دور القائد وهذا دوره مع مرؤوسيه وما يتعلق بهذا الدور من مهام، وفي هذا الدور هو الذي يهيأ الجو والمناخ المناسب الذي تعمل فيه المنظمة، فهو المثل والقُدوة، وهو الذي يوظف ويكافئ ويعاقب، ويحفز ويدرب ويرقي.

هذه الأدوار الإنسانية الثلاثة وضعت المسير في موضع مميز وفريدا، فأعطته مهام ومركزية ونقطة المعلومات.

- **الدور الإعلامي:** هو نقطة الاتصال وهو عصب المعلومات ومحررها الأساسي وكل المعلومات غير الروتينية لا يمكن الحصول عليها إلا منه، وينقسم إلى ثلاثة أدوار:

- **الدور الاول:** هو دور المنبه الذي يعمل على التقاط المعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته، ويقوم بحفظها وتحليلها، فهذا الدور يجعله دائماً يبحث عن المعلومات، التي تفيده في فهم ما يجري حوله في المنظمة وما يجري في البيئة، وهذا ما يساعده في التعرف على المشاكل.

- **الدور الثاني:** هو دور المرسل الذي ينقل ويبث المعلومات التي يريد ان يفصح عنها لأعضاء المنظمة، فدوره يمكنه من ارسال المعلومات الخارجية لمرؤوسيه، والمعلومات الداخلية من مرؤوس الى مرؤوس، وهذه المعلومات تتعلق بحقائق وضوابط او تتعلق بقيم وعقائد وترتبط بصناعة القرار وبأهميته.

- **الدور الثالث:** هو دور المتحدث فهو كمركز للمعلومات من دون شك فيقوم بإعطاء المعلومات عن المنظمة وعن نشاطها واهدافها وخططها.

- **دور صناعة القرار:** وينقسم هذا الدور الى اربعة ادوار:

- **الدور الاول:** هو دور المنظم او دور المباشر فهو من يبدأ بالتغيير وهذا ما يتطلب منه المبادرة بان يكون السباق والمتحكم في المتغيرات، والمهم هنا هو القرار المدروس العلمي الناتج عن حقائق ومعلومات دقيقة صحيحة، فدوره المنظم يحتم عليه ان يفوض الصلاحيات ويمنح السلطات ويجيزها ثم يقوم بالإشراف عليها.

- **الدور الثاني:** ألا وهو دور المتحكم او القابض على الاضطرابات والتعكيرات، في اي شيء يهدد المنظمة وأعمالها هو المسؤول عنه وعن ايقافه وحله، فهو كمتحكم للمتغيرات يتعامل مع تغيرات مفاجئة، متغيرات غير متوقعة وكذلك متغيرات ناتجة عن مشاكل.

- **الدور الثالث:** هو دور الموزع او المخصص للموارد، فتقع عليه مسؤولية وضع الموارد فهو كالقلب في المنظمة واستراتيجيتها ومن يعطي المنظمة الخيار في اتجاهاتها ومستقبلها، لهذا فان القرار يجب ان يتخذ لحماية هذه الموارد، وتوزيع الموارد يتطلب:

- جدولة الوقت وخاصة وقته هو كمسير .

- توزيع وتنظيم الاعمال على المرؤوسين.

- منح الصلاحيات والسلطات.

- تقرير الميزانية.

- **الدور الرابع:** دور المفاوض الذي يتعامل مع المواقف التي يشعر انه مضطر لان يدخل فيها لصالح المنظمة وتشمل المفاوضات الجهات الحكومية او ظروف شراء منشأة أخرى او بيعها، وفي مثل هذه الحالات تعطى المفاوضات اهمية وجدية وثقلا أكبر، باعتبار ان المسير هو راس المنظمة المتحدث عنها والمسؤول عن تحقيق اهدافها.  
(قرينة أسماء، 2013، ص37-39)

#### 4/ مهارات المسير:

\* **المهارات الذهنية (الفكرية):** هي قدرة المسير على التفكير المنطقي والحكم على الامور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة بحيث تكون له نظرة شاملة للأمور، كل هذا يساعد المسير على التخطيط لأهداف المؤسسة المستقبلية ومعرفة كيفية تحرك النظام الذي يعمل فيه بأجزائه المختلفة.

وهي نفسها المهارات التنظيرية، وتزداد الحاجة اليها كلما اتجهنا صعودا إلى اعلى المستويات الادارية بالأخص لدى مديري الادارة العليا مقارنة بمديري المستويات الادارية الاخرى.

\* **المهارات السلوكية او الانسانية:** تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الافراد والمجموعات هذه المهارة في العلاقات الانسانية كبيرة الاهمية بالنسبة للمسيرين الاواسط الذي يترتب عليه ان يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وان يكون قادر على الاقناع، والتفاوض مع كل من يكون معه تعاون حيوي ضروري لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب ان يركز على نتيجة العمل لا على مجرد اداء الدور الرسمي المكلف به.

\* **المهارات الفنية:** يقصد بها المعرفة الشخصية في مجال معين والقدرة المتميزة على اداء العمل من خلالها يكون المسير قادر على اداء عمله باحتراف عال في الوظائف التسييرية المختلفة مثل التخطيط والرقابة وغيرها. (سوداني رجا وعبودة رجا، 2013، ص11)

#### 5/ خصائص المسير الكفئ او الناجح:

- القدرة على تحمل المسؤولية وفهم مختلف الظروف السائدة في المجتمع.
- الايمان بالعدالة والانصاف والمساواة في الحقوق والواجبات والمعاملة الحسنة للأفراد.
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.
- ان يكون من اهدافه تطوير المهارات الانسانية للعاملين معه.

- القدرة على حسن توزيع الاعمال والمهام على الافراد.
- القدرة على تحقيق التعاون بين جميع الفئات العاملة معه.
- الرقابة على الاداء.
- تحفيز الموظفين وإثارة دوافعهم ومحاسبة المقصرين.
- الرؤية الشاملة والمتكاملة للظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- التوجيه الاستراتيجي الذي يحدد المسارات الاساسية التي تتبعها المؤسسة.
- توحيد جهود الموظفين من اجل تحقيق الاهداف.
- تقييم النتائج وتعديل المسارات لتحسين فرص الوصول للأهداف. (سوداني رجاء وعبودة رجاء، 2013، ص13)



المحور الثاني:

التخطيط الإداري

## 1-2-1- التخطيط الإداري

**1/ تعريف التخطيط الإداري:** وظيفة التخطيط هي الوظيفة الأولى من الوظائف الإدارية للمنظمة، ويلبها التنظيم ثم التوجيه وأخيرا الرقابة **والتخطيط:** هو عملية الاعداد المسبق للأنشطة والاعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق اهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به، ومكان وزمان تنفيذه، والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل، والوسائل المستخدمة في هذا العمل، وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل. (فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، 2020، ص92)

### 2/ مراحل التخطيط الإداري: يمكن ايجاز المراحل في التالي.

- تحليل وتقييم الوضع الحالي: ويشمل ذلك جميع أنشطة المنظمة بما فيها الموارد البشرية والمادية المتوفرة.
- وضع الاهداف اي تحديد الأهداف المستقبلية.
- تحديد البدائل اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تقييم البدائل بالتعرف على نقاط الضعف والقوة فيها.
- اختيار البديل الأفضل الأقل في نقاط الضعف والأعلى في نقاط القوة.
- صياغة الخطة: وضع الإطار العام والمكونات الأساسية.
- اعتماد الخطة من الجهة العليا: كي تأخذ قوتها التنفيذية.
- الشروع في تنفيذ الخطة: تحديد مسؤوليات التنفيذ والموارد المجهزة.
- متابعة وتقييم الخطة: والوقوف على تقدم العمل ونسب التنفيذ وتصحيح الانحرافات فيها. (مجيد الكرخي، 2013، ص20)

### 3/ أنواع التخطيط وخصائصه

تختار المنظمة عادة نمطا من التخطيط الذي يلائم طبيعة عملها ويخدم اغراضها ويحقق لها اهدافها لهذا فقد تنوعت انماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتبادلة للمنظمات والهيئات والدول والقطاعات ومن انواع التخطيط ما يلي:

أ- التخطيط حسب حجم التأثير ويشمل الآتي:

- التخطيط التكتيكي

- التخطيط التشغيلي

- التخطيط الإجرائي

ب- التخطيط حسب المدى الزمني ويشمل ما يلي:

- التخطيط بعيد المدى

- التخطيط متوسط المدى

- التخطيط قصير المدى

ج- التخطيط حسب المستوى التنظيمي:

- التخطيط التنظيمي الاستراتيجي

- خطط العمل والبرامج

- التخطيط الفردي

- التخطيط بالمشاركة أو بالمنهج القاعدي

\* **خصائص التخطيط:** تتطلب العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها مايلي:

- الاستمرارية: اي عدم توقف التخطيط وتواصله وعدم تقطعه.

- الوضوح: بحيث تكون اهداف الخطة واضحة ومحددة لا غموض فيها.

- البساطة: أن تأتي الخطة بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة.

- الواقعية: بحيث تلائم أهداف الخطة وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة وممكنة التنفيذ في ضوء الامكانيات المتاحة.

- سلامة البيانات: اي اعتماد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات.

- الأولويات والبدائل: فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.

- التوقع: اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الاساليب ومن قبل هيئات متمرسة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.

- تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة لتنسجم مع قدرات الجهات المنفذة. (مجيد الكرخي، 2013، ص31)

**4/ أساليب وأدوات التخطيط:** العملية التخطيطية أساليب ومداخل متعددة تم استخدامها واقعيا في كثير من المنظمات وعلى مراحل تاريخية متعددة وهذه الاساليب لا تخرج عن:

- اسلوب التجربة والخطأ

- أسلوب التقليد

- الأسلوب العلمي (كامل بربر، 1996، ص62).

\* **أدوات التخطيط:** لغرض أن يكون التخطيط فاعلا والخطط متكاملة لابد من اعتماد اساليب وادوات مختلفة قادرة على دعم القائمين بعملية التخطيط ومن هذه الادوات:

- **التنبؤ:** تقدير حصول أحداث مستقبلية بناءا على خبرات سابقة او بيانات تاريخية، عبارة عن تقدير حصول أحداث مستقبلية وجميع الخطط تتضمن نوعا من التنبؤ بشكل او بآخر.

- **كتابة السيناريوهات:** أو التخطيط بالسيناريو: اي تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سيناريو على حدى وهو اسلوب يأخذ بعين الاعتبار حصول الاحداث في الامد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ضل خطة معينة اي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو.

- **المقارنة المرجعية:** اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والاداء لمنظمات أخرى تعمل في مجال الاختصاص والمقارنة معها.

- استخدام الكوادر التخطيطية: كلما تضخم حجم المنظمة وانتشرت فروعها في مختلف المناطق تعقد نظامها التخطيطي وفي بعض الحالات تشكل المنظمة كادر تخطيطي متخصص بمسميات مختلفة مثل هيئة التخطيط او لجنة التخطيط المشتركة او غيرها، ومهمة هؤلاء الرئيسية هو متابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمنظمة ككل او أحد اقسامها الكبيرة وهؤلاء عادة ما يكونون مؤهلين ولديهم خبرة ومهارة في جميع المراحل العملية التخطيطية والمشكلة التي قد تحصل في احتمال حصول فجوة في الاتصالات والتفكير بين كادر التخطيط ومدراء التنفيذ المباشرين لدى يفترض أن يعملوا بشكل مشترك وان تكون بينهم اتصالات مستمرة للتغلب على هذه المشكلة

- المشاركة والاندماج بالعملية التخطيطية: التخطيط التشاركي هو نوع من التخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل ان يؤثروا أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة.

ان المشاركة قضية مهمة في مجال العمليات التخطيطية حيث أن المشاركة هذه تنتج تخطيطا تشاركيا وهو التخطيط يحوي جميع العاملين الذي يتحمل أن يؤثروا أو يتأثروا وينفذوا الخطط اللازمة ويخلق هذا النوع التزاما عاليا ويزيد القدرة الابداعية ويوفر مزيد من المعلومات لعملية التخطيط حتى لو تطلب الامر وقتا اطول فهو يفيد كثيرا أثناء التنفيذ وتحقيق النتائج. (فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، 2020، ص108-109).

## 5/ أهمية وفوائد التخطيط: يمكن هنا ان نذكر بعض المزايا الهامة للتخطيط كالتالي:

- 1- يوضح التخطيط الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها بالصورة التي يمكن لجميع افراد المنشأة من معرفة هذه الاهداف وبالتالي توحيد هذه الجهود الجماعية في المنظمة لتحقيق اهداف المنظمة.
- 2- مواجهة التغيرات الطارئة: يساعد التخطيط الجيد على التعرف والتحديد للمشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها وبالتالي الاستعداد لمواجهة هذه الاحداث والعمل على تلافيها قبل وقوعها.
- 3- مواجهة المنافسة: يساعد التخطيط السليم المنشأة على المنافسة مع المنشآت الاخرى والبقاء في مركز تنافسي قوي.
- 4- يساعد التخطيط على التنسيق بين الانشطة الرئيسية والفرعية في المنظمة، حيث انه يحدد الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل وبالتالي يمكن من عملية ربط الانشطة وأجزاء العمل مع بعضها البعض ويمنع التداخل أو الازدواجية في العمل وكذلك يحفظ الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل.
- 5- يساهم التخطيط في استغلال الموارد المالية والبشرية والمادية بشكل امثل وبالتالي يحفظ التكاليف أقل حد ممكن.

6- يؤدي التخطيط الجيد الى الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين، حيث ان التخطيط الجيد يقلل من الأخطاء الى حد كبير مما يؤدي إلى الارتياح النفسي لدى العاملين وبالتالي يحفزهم إلى العمل ويرفع من إنتاجيتهم.

7- يساعد التخطيط الجيد المديرين على رؤية الصورة الكاملة للمنظمة وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها والتحديد الدقيق للواجبات والاختصاصات لكل وظيفة.

8- يساعد التخطيط على تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد وجميع العاملين حيث يعمل التخطيط على توفير المعلومات والبيانات التي تتناسب مع الأهداف والخطط والبرامج والمعايير في كافة قنوات الاتصال وفي كافة الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين.

9- رفع كفاءة عملية الرقابة، يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ فالأهداف التي يتم تحديدها في الخطة هي عبارة عن معايير رقابية يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الانحرافات حين حدوثها.

10- يؤدي التخطيط إلى خفض العمل الغير المنتج إلى أدنى حد فالجهود التي تبذل لأداء عمل معين ستدرس بدقة وعناية ويستبعد أي جهد لا يؤدي لتحقيق العمل بشكل فعال. (فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، 2020، 100، 101)

**6/ الصعوبات التي تواجه التخطيط والعوامل الدافعة له:** تواجه عملية التخطيط العديد من الصعوبات منها ما يتعلق بطبيعة عملية التخطيط ومنها ما يتعلق بالأفراد المعنيين بوضع الخطط وتنفيذها.

من اهم الصعوبات المتعلقة بعملية التخطيط ما يلي:

- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالتغيرات البيئية والظروف المستقبلية.

- التغيرات البيئية المتسارعة التي تزيد من درجة عدم التأكد فيما يتعلق بالاحتمالات المستقبلية.

- صعوبة تحديد الأهداف الواضحة القابلة للقياس القابلة للتحقيق.

- الوقت والتكلفة الكبيرة لعملية التخطيط.

أما فيما يتعلق بالصعوبات المرتبطة بالأفراد فهي:

- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات.

- عدم توفير الموارد اللازمة للقيام بالتخطيط.

- مقاومة التغيير: يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات العمل في المنظمة غير ان بعض الاشخاص في المنظمة يمكن أن يقاوموا هذا التغيير نتيجة خوفهم من المستقبل او من انعكاسات هذا التغيير عليهم في العمل.

- عدم استخدام أسلوب تحفيزي مناسب. (فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، 2020، ص108)

**العوامل الدافعة للتخطيط وهي كالتالي:** تتضافر عدة عوامل في دفع عملية التخطيط وتحفيزها ومن هذه العوامل نذكر:

- القناعة من خلال إدراك الادارة والعاملين بأهمية التخطيط وكونه السبيل للارتقاء بالمنظمة ورفع قدرتها وتطورها.

- التنبؤ بالمستقبل بصورة أفضل وكذلك باستخدام الأساليب الفنية لهذا الغرض وتغذيتها بأكبر قدر من البيانات والمعلومات.

- الواقعية التي تقوم على تعبئة الموارد البشرية المتاحة وتحشيدتها بطرق مثلى لتنفيذ الخطة.

- الجماعية بإشراك العاملين في العملية التخطيطية ووضع نظام حوافز فاعلة خلال عملية تنفيذها.

- الثبات النسبي للخطة مع وضع الخطط البديلة التي يتعين أن تكون جاهزة للعمل في حالة حدوث تغيرات غير متوقعة في الظروف المستقبلية لتحل محل الخطط الاعتيادية.

- وجود نظام متابعة فعال لرصد تقدم العمل في الخطة واجراء تقييم متواصل لإنجازاتها وتصحيح الانحرافات ان

حدثت. (مجيد الكرخي، 2013، ص29)

المحور الثالث:

المؤسسة الرياضية



## 1-3-1 المؤسسة الرياضية

### 1/ مفهوم المؤسسة الرياضية

- **تعريف:** هي "مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه"

- **تعريف:** "فالمؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تتحد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى

(محمد فوزي عبد العزيز، 2014، ص8)

### 2/ أهمية وأهداف المؤسسة الرياضية:

- لا خلاف حول أهمية المؤسسات الرياضية كونها موجودة معنا وحولنا وكون الحديث عنها وافر جدا من خلال أحاديثنا مع مختلف الأشخاص الذين تلتقي بهم أو تتفاعل معهم، فالمؤسسات الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا ولا بد من معرفة الاسباب الدالة على اهميتها والتي أبرزها ما يلي:

- المؤسسة الرياضية مراكز عمل وتعامل.

- المؤسسات الرياضية ذاكرة الماضي.

- المؤسسات الرياضية محطات إنتاج الحاضر والمستقبل.

- المؤسسات الرياضية ضمان استغلال المواهب الشابة. (أنور عامر، 2018، ص27)

\* **الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية:** تعد الاهداف التي تسعى ورائها المؤسسات الرياضية وهي عناصر رئيسية لعمل المؤسسة، كون الاهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود مؤسسة رياضية وكما انه لا وجود لمؤسسة رياضية بلا أهداف، ويمكن تلخيص الاهداف فيما يلي:

**هدف قومي:** وهو هدف تسعى وراءه المؤسسة الرياضية، من خلال زيادة الاشخاص الممارسين لمختلف الرياضات والالعاب وتطوير المستوى الرياضي والانجاز البطولي للأندية.

- **هدف محلي:** ومن خلاله يتم رفع الكفاءة الاجتماعية من روح التعاون والتكامل الاجتماعي والثقافي بين افراد المؤسسة.

- **هدف اجتماعي:** تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين والافراد والممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافهم وغاياتهم. (أنور عامر، 2018، ص28)

### 3/ الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية:

- تشكل كلا من المؤسسات الرياضية والعمليات الادارية وما تملكه من موارد مادية، واخرى بشرية وكذلك جانب اللجان المتخصصة

- فالمؤسسة الرياضية لها أهداف رياضية واجتماعية تعمل على تحقيقها، إذ أن كل مؤسسة رياضية لها أهداف وجدت من أجلها.

- ومن الطبيعي أن تحتاج المؤسسة الرياضية إلى الإدارة كون الإدارة تملك من الوظائف والعمليات ما يكفي لتسيير عجلات المؤسسات الرياضية ووضعها على طريقها السليم.

- وتعد موارد المؤسسات الرياضية سواء البشرية او المادية من أهم العناصر المكونة لها حيث القاعدة التي تبنى عليها المؤسسة للارتقاء بأهدافها.

- بالإضافة الى هذه الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية نجد اللجان المتخصصة مثل الفنية والرقابية.  
(أنور عامر، 2018، ص28)

### 4/ مبادئ المؤسسة الرياضية وأبعادها الأساسية:

- **مبادئ تسيير وفقها المؤسسة الرياضية:** حتى تتم الأعمال وتحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة الرياضية بالكيفية المطلوبة وجب توفر مجموعة من المبادئ التي تسيير وفقها إدارتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي.

- استخدام الطرق العلمية في تحديد اجراء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه من خلال الطرق الادارية لرفع مستوى الاداء.

- اتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القيايين وإعدادهم للتدريب والتحسين المستمر.

- تشجيع التخصص في المهنة وتحقيق التعاون التام بين الافراد المستقرين داخل المؤسسة الرياضية حتى يمكن إنجاز أهدافها لان التعاون ضروري لتحمل المسؤولية وتحفيز الطاقات.

- أهمية تطبيق مبدأ العمل وتوزيع المسؤوليات على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.

- تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة. (أنور عامر، 2018، ص30)

### الأبعاد الأساسية للمؤسسة الرياضية:

**أولاً: التكوين الاجتماعي:** المقصود بأن المؤسسة الرياضية، مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم للإتمام وضائف تلك المؤسسة فضلاً عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة.

**ثانياً: النشاط الممارس ولأهداف:** تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقاً لنوع النشاط الممارس وطبقاً للأهداف تلك الأنشطة فالأندية تختلف عن الاتحاديات وكذلك الرياضية في الشركات والجامعات والمدارس والقوات المسلحة والشرطة فكل مؤسسة تختلف في طبيعة النشاط الممارس بداخلها عن الأخرى.

**ثالثاً: النظام البنائي للمؤسسة الرياضية:** المؤسسة الرياضية تدار بفكر إداري وعلمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى، محددة البناء بحيث يكون مدرك وملحوس، تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات لكافة الإدارات والأقسام. (محمد فوزي عبد العزيز، ص9)

**5/ أنواع المؤسسات الرياضية ومستوياتها.** تهدف هذه المؤسسات إلى تقديم الخدمة أكثر من السعي إلى الربحية فهناك قسمين أساسيين لتلك المؤسسات.

**أولاً: المؤسسات الحكومية:** هي أجهزة تنشئها الدولة ضمن هيكل الجهاز الحكومي بمستوياتها المختلفة داخل الوزارات أو المؤسسات المعنية بالنشاط الرياضي كجزء من مسؤولياتها المحددة في قراءات إنشائها:

- يتولى العمل في هذه الأجهزة الحكومية موظفين عموميين يخضعون لتنظيم وقوانين العمل في الجهاز الحكومي للدولة سواء من حيث المؤهل أو الخبرة أو نظم المرتبات والترقي.

- تضع هذه المؤسسات الرياضية خططها وبرامجها في ضوء السياسة العامة للدولة وفي حدود الميزانيات المعتمدة لها ضمن الجهاز الحكومي للدولة.

- كما تخضع في كل ذلك لرقابة ومتابعة أجهزة الرقابة والمتابعة الحكومية شأنها في ذلك شأن باقي المؤسسات الحكومية الأخرى، والهدف من اهتمام الدولة بإنشاء هذه المؤسسات الحكومية الرياضية هو قيام هذه الأجهزة بتنفيذ سياسة الدولة ومسؤوليتها اتجاه الشباب في مجال النشاط الرياضي والتربية الرياضية.

**ثانيا: المؤسسات الرياضية الأهلية:** - تقوم هذه المؤسسات بجهود أهلية غير حكومية وتتمثل في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والدينية والصحية والترفيهية وكل ذلك في إطار السياسة العامة للدولة ويدير هذه المؤسسات مجالس إدارة يتم انتخاب أعضائها بالانتخاب الحر المباشر من بين مجموع الأعضاء العاملين والمسددين للاشتراك والذين يمثلون الجمعية العمومية لها. (محمد فوزي عبد العزيز . ص10)

**مستويات المؤسسات الرياضية:**



(محمد فوزي عبد العزيز . ص11)

6/ تصنيف وتقسيم المنشآت الرياضية: تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن تتعلق

بممارسة النشاطات الرياضية ولهذا من الممكن تصنيفها الى عدة انواع وذلك من حيث التالي:

- من حيث الاهداف: منشآت تنافسية منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية .... الخ

- من حيث الشكل العام: منشآت خارجية أي مكشوفة ومنشآت داخلية أي مغطاة

- من حيث الرياضة او اللعبة:

\* رياضات جماعية: مثل كرة القدم وكرة السلة والطائرة.....الخ

\* رياضات زوجية: تنس سكواش.....الخ

\* رياضات فردية: العاب قوى

\* رياضات المنازلات: دفاع عن النفس مصارعة ملاكمة...الخ

\* رياضات مائية سباحة غطس.....الخ

\* رياضات استعراضية وايقاعية: جمباز.....الخ

- من حيث القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية) ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم

والتدريب والترويح ).

- من حيث التبعية: منشآت حكومية (مدارس جامعات ساحات شعبية ) منشآت اهلية خاصة (شركات أندية )

منشآت تجارية، مراكز رياضية متخصصة (دفاع عن النفس لياقة بدنية...الخ )

- من حيث نوعية الارضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، أسفلت أو بلاط

خشبية، مدكوكة، رملية، جليدية، فلينية...الخ). (محمد فوزي عبد العزيز . ص13)

## خلاصة:

كفاءة المسير والتخطيط هي مفاهيم ادارية مهنية وفنية تقوم عليها الإدارة الرياضية مثل باقي الادارات، لكن تبقى خصوصية الإدارة الرياضية في اهمية التخطيط وبناء المسير الكفؤ الذي يحافظ على مواردها ويحقق لها قوة اجتماعية ونجاح مهني والتزام قانوني، لذلك ترتبط هذه المحاور الثلاث وهي كفاءة المسير والتخطيط والمؤسسة الرياضية بشكل تفاعلي في التسيير وفي بناء السياسات التنظيمية لتطبيق المهام والمشاريع الرياضية، وهذا يعتمد على جهات فاعلة متعددة تدخل في سير الإدارة الرياضية، كما ان بناء الكفاءة ونجاح التخطيط يستند لعلم الإدارة من ناحية ويستند لمجال التسيير الرياضي بشكل خاص، مع الاخذ في الاعتبار ظروف القطاع الرياضي في الجزائر وموارده المتاحة ونظامه القانوني والاجتماعي حتى يتمكن المسير الرياضي من انجاح ادارته في ضل هذه المتغيرات.

الفصل الثاني:

الدراسات المرتبطة

بالبحث

## تمهيد:

من المجالات التي اهتمت بها البحوث الادارية والرياضية نجد موضوع الكفاءة والتسيير بمختلف وظائفه بما فيها التخطيط وهذا المجال تدرج ضمنه بحوث ومفاهيم مرتبطة ببعض وهذا تبعا لتدرج وكثرة المفاهيم الادارية واختلافها بين المدارس الادارية المختلفة وهذه البحوث تشكل ارضية ينطلق منها الباحث والدارس لهذا الموضوع مع اختلاف مجال التطبيق مثل وجود بحوث في ادارات غير رياضية او اختلاف أحد المتغيرين مع ان الباحث يسعى للانطلاق من الدراسات المتخصصة في المجال الرياضي والمتطابقة قدر الامكان في حدود اطلاعه

والاطلاع على الدراسات المرتبطة بالبحث يشكل شرط منهجي ومرحلة اساسية في أي بحث يريد ان ينجزه الباحث قصد الاستفادة منها في مختلف الجوانب وفي هذا البحث توفر لدينا أربع دراسات المرتبطة بالبحث سنتعرض لها فيما بعد.



## 2-1- الدراسات المرتبطة بالبحث:

- **الدراسة الأولى:** دراسة بوقندوز زكية بعنوان. مهارات القائد الاداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي. دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بأم البواقي، 2016، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص "علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.

**مشكلة البحث:** ما هو دور مهارات القائد الاداري في التخطيط الاستراتيجي؟

### الأسئلة الفرعية:

- ما هي المهارات التي يمكن أن تطبقها القيادات الادارية؟
- ما هي أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي؟
- ما الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى؟
- هل تمتلك القيادات الادارية القدرة والامكانية لتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟

**أهداف البحث** يهدف البحث الى الوصول الى:

- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم القيادة الادارية.
- التعرف على المهارات التي تمارسها القيادات في المؤسسات.
- التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- معرفة أهمية العلاقة بين المهارات الادارية للقائد والتخطيط الاستراتيجي.
- تنمية القدرات الفكرية من خلال انجاز البحوث والدراسات السابقة.
- اثراء المكتبة بدراسات عن المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي.

### فرضيات البحث:

- **الفرضية العامة:** توجد علاقة بين المهارات الادارية للقائد والتخطيط الاستراتيجي.

- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين اشراك العاملين في اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.

- توجد علاقة بين تحفيز العاملين والتخطيط الاستراتيجي.

- توجد علاقة بين تحديد أهداف المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي.

**المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.**

**عينة الدراسة:** عينة قصدية تستهدف فئة المشرفين والرؤساء بالإضافة الى نوابهم والذين بلغ عددهم 30 مبحوث (19ذكر، و11أنثى)

**أدوات البحث:** الملاحظة والاستمارة

**النتائج:**

- يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على مهارته في بناء علاقات جيدة مع الأفراد العاملين من خلال اكتسابه للمهارات الإنسانية.

- يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية وتساعد في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتنبؤ في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها.

- ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات وهذه الأخيرة المتمثلة في المهارة الفنية.

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية تشمل جميع أجزاء الشركة وتتطوي على اتخاذ قرارات تحديد مستقبل التنظيم بناء على ما توفر من معلومات شاملة عن الشركة وبيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب، وفقا لما يتم تحديده من معايير لتقييم جهود التخطيط.

- وتكمن أهمية التخطيط في مساعدته للمنظمة على التكيف مع تغيرات المحيط والتنبؤ بها قبل حصولها، مما يجعل المنظمة تعالج هذه التغيرات ومحاولة الاستفادة منها من خلال استغلال الفرص وتجنب المخاطر الموجودة في البيئة.

- التخطيط الاستراتيجي عملية مكونة من عدة مراحل تبدأ بصياغة رسالة ورؤيتها وتحديد الأهداف المستقبلية من خلال ذلك يمكن بناء القرارات وتفعيلها بشكل يتناسب مع الخطط التنموية المحيطة ببيئته.

- القادة يصوغون الرسالة والاستراتيجية ويكونون قادرين على توضيحها إلى المرؤوسين وتحفيزهم للإيمان بهذه الرؤيا وفهمها والعمل بموجبها ذلك من خلال امتلاكهم مهارات القيادة.

- **الدراسة الثانية: دراسة حايث سعاد. بعنوان** أثر المحددات السلوكية والمهنية للمديرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف، 2016، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: حوكمة ومالية المؤسسة.

**مشكلة البحث:** ما هو أثر المحددات السلوكية والمهنية للمديرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

#### **أهداف البحث:**

- معرفة فيما إذا كان تعيين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر يتم عن طريق لجان التعيين الموجودة في مجالس الإدارة.

- معرفة فيما إذا كان تعيين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر يتم بالاعتماد على معايير موضوعية تسمح بانتقاء من هو مؤهل.

- الوقوف على ضرورة توفر الكفاءة في المديرين من أجل ضمان ممارسة الحوكمة الرشيدة للمؤسسات.

- التعرف على ضرورة احترام أخلاقيات الأعمال من قبل المديرين وكيفية العمل بها.

- دراسة أثر المحددات السلوكية والمهنية للمديرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

#### **فرضيات البحث:**

- **الفرضية الأولى:** تعتمد مجالس الإدارة في الجزائر على لجان خاصة توكل بها مسؤولية انتقاء المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية وتعيينهم.

- الفرضية الثانية: يعين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على أساس معيار الكفاءة.
- الفرضية الثالثة: تؤثر المحددات السلوكية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- الفرضية الرابعة: تؤثر المحددات المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع بيانات الدراسة: هي، الاستبيان، مقابلة، ملاحظة

العينة: تتكون من المسيرين القائمين على رأس بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سطيف وهي 26 مؤسسة عمومية اقتصادية كل المسيرين محل الدراسة هم من جنس الذكور ولديهم مستوى تعليم جامعي.

نتائج الدراسة: أكدت الدراسة على أن المهارات القيادية التي يعتمد عليها المسيرين محل الدراسة في المقام الأول تتمثل في القدرة على تحفيز الموظفين، المهارات الفنية والخبرة في مجال نشاط المؤسسة والقدرة على التخطيط. ويعزى ذلك إلى حرصهم الشديد على استقرار واستمرارية مؤسساتهم عن طريق الحفاظ على نفس الإجراءات المتبعة وعدم إعطاء الأهمية لاستراتيجيات الإبداع والتجديد. تجدر الإشارة هنا أن معظم المسيرين تفوق أعمارهم 50 سنة ومن هنا يتضح أن هذه النتائج تؤكد ما توصل إليه العديد من الباحثين (Barker، 2002؛ Mason، 1984؛ Hambrick و Janckson، 1989؛ Bantel) إذ أن المسير الكبير في السن يكون أكثر تحفظا بحيث يفضل إبقاء النهج المتبع والإجراءات المعتمدة وبالتالي اعتماده لاستراتيجيات التجديد والابتكار وهذا على عكس المسير الشاب.

- توصلت الدراسة إلى أن المسيرين الذين شملتهم الدراسة يعتمدون في عملية اتخاذ القرارات على فهمهم العميق للمشكلة، تجاربهم السابقة، مشاركة الآخرين في قراراتهم وكذا على تقييم المخاطر. وهذا ما يؤكد النتائج التي توصل إليها كلا من (Barker و Mueller 2002) بحيث كلما تقدم سن المسير وزادت أقدميته كلما قل لجوؤه إلى اتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر، وللاشارة، معظم المسيرين محل دراستنا تفوق أعمارهم 50 سنة.

- الدراسة الثالثة: دراسة فاضل حمد القيسي. بعنوان المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي. بحث تطبيقي في وزارة التخطيط العراقية. 2015، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد 21 العدد 86 ديسمبر 2015. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.

## مشكلة الدراسة:

- 1- ما مدى إدراك القادة الإداريين في المنظمة المبحوثة الأهمية المهارات القيادية وما مدى معرفتهم بأبعادها؟
- 2- ما مدى إدراك القادة الإداريين في المنظمة المبحوثة للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده؟
- 3- ما مستوى العلاقة والتأثير للمهارات القيادية في التخطيط الاستراتيجي؟

## هدف البحث:

- معرفة تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي والعلاقة بينهما من وجهة نظر المبحوثين.
- التعرف على المهارات القيادية المستخدمة في وزارة التخطيط.
- التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأبعاده من وجهة نظر المبحوثين في وزارة التخطيط.

## فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي
- الفرضية الثانية:** يوجد هناك تأثير معنوي للمهارات القيادية في التخطيط الاستراتيجي

## منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

**عينة البحث:** مجتمع البحث مكون من القيادات في وزارة التخطيط وهم (رئيس القسم، مدير عام، معاون مدير عام، وكيل وزير) وعددهم (89%) موزعين على مقر وزارة التخطيط والجهاز المركزي ومركز التطوير الإداري

## نتيجة الدراسة:

- سجلت جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، إن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المهارات القيادية وأبعادها وبين متغير التخطيط الاستراتيجي مما يشير إلى دور المهارات القيادية.
- بينت نتائج البحث أن جميع فرضيات التأشير تشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمهارات القيادية وأبعادها.

#### - الدراسة الرابعة:

دراسة خلود علي محمد القاسم. بعنوان تطوير الكفاءات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل وأثرها على تنمية المهارات التخطيطية لديهن، مجلة كلية التربية لجامعة اسيوط المجلد الخامس والثلاثون، العدد العاشر، جزء ثاني، أكتوبر 2019 من مصر.

**مشكلة البحث:** تتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما مستوى ممارسة الكفايات المهنية لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في منطقة حائل للكفاءات المهنية (كفاءة التخطيط، كفاءة العمليات الانسانية، الكفاءة التكنولوجية، كفاءة التنفيذ والمتابعة)؟
- ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفاءات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل؟
- ما أثر تطوير الكفاءات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في كليات التعليم في منطقة حائل؟

#### **هدف الدراسة:**

- التعرف على مستوى ممارسة الكفاءات المهنية لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في منطقة حائل للكفاءات المهنية (كفاءة التخطيط، كفاءة العلاقات الانسانية، الكفاءات التكنولوجية، كفاءات التنفيذ والمتابعة)
- التعرف على الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفاءات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل
- الكشف عن أثر تطوير الكفاءات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في كليات التعليم في منطقة حائل.

#### **منهج الدراسة: المنهج الوصفي**

**أداة البحث:** الاستبانة.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من 86 من المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في منطقة حائل تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

**نتيجة الدراسة:** من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي، والإجابة عن أسئلة الدراسة، كشفت الدراسة أن هناك أثر لتطوير الكفاءات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات.

**2-2- التعليق على الدراسات :** من خلال عرضنا لمختلف الدراسات المرتبطة بالبحث والتي تتشابه مع دراستنا المعنونة با دور كفاءة المسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية وهذا التشابه في أحد المتغيرين أو يشترك في مجاله ويمكن إبراز هذا الارتباط في التالي :

**من حيث المنهج:** الدراسات الاربعة السابقة المرتبطة بالبحث المذكورة اعلاه تتفق مع دراستنا في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما يجعلها قريبة منهجيا لبحثنا ويمكن من خلالها معرفة كيفية تطبيق هذا المنهج عمليا

**من حيث العينة ومجتمع البحث:** عينة دراستنا هي بأسلوب الحصر الشامل لكل افراد مجتمع البحث لذلك فهي تتفق مع الدراسة الثالثة المرتبطة بالبحث وهي دراسة فاضل حمد القيسي. بعنوان المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي. فعينتها تتكون من كل افراد مجتمع البحث المكون من كل القيادات في وزارة التخطيط العراقية وهذا ما اعطانا فكرة عن كيفية التعامل مع العينات بهذا الاسلوب وتختلف عن الدراسات الثلاث الاخرى فالأولى والثانية قصديتان والدراسة الرابعة عشوائية

ومن حيث مجتمع البحث الذي هو المسيرين فدراستنا تشترك مع الدراسة الثانية المرتبطة بالبحث وتختلف مع الدراستين الاولى والثالثة المرتبطة بالبحث فمجتمع بحثهما هو القادة الاداريين اما الدراسة الرابعة المرتبطة بالبحث فهي على مجتمع بحث المشرفات التربويات

**من حيث الاداة البحثية:** تشترك الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث مع دراستنا في أداة الاستبيان الا أن الدراسة الثانية المرتبطة بالبحث اضافت المقابلة والملاحظة وهذا يفيدنا منهجيا وعمليا من حيث الاستفادة في طريقة بناء الاستبيان ومعالجته نتائجه

**من حيث النتائج المتحصل عليها**

- تتفق دراستنا الحالية مع الدراسة الاولى المرتبطة بالبحث في توصلها في النتائج الى ان القائد الإداري يحتاج إلى مهارات فكرية وفنية ادارية وانسانية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتنبؤ في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها.

- تتفق الدراسة الثانية المرتبطة بالبحث مع دراستنا في النتائج من خلال توصل هذه الدراسة إلى أن المسيرين الذين شملتهم الدراسة يعتمدون في عملية اتخاذ القرارات على تجاربهم السابقة، وأنه كلما تقدم سن المسير وزادت أقدميته كلما قل لجوءه إلى اتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر.
- كما تتفق الدراسة الثالثة المرتبطة بالبحث مع دراستنا في النتائج من خلال توصل هذه الدراسة إلا أن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المهارات القيادية وأبعادها وبين متغير التخطيط الاستراتيجي.
- تتفق دراستنا الحالية مع الدراسة الرابعة المرتبطة بالبحث في توصلها في النتائج إلى أهمية دور الكفاءة في نجاح المهام التخطيطية.
- من حيث متغيرات الدراسة:** تشترك الدراسات الأربع المرتبطة بالبحث مع دراستنا في المتغيرات إما بشكل مباشر من حيث يكون وجود نفس المتغير أو بشكل غير مباشر من حيث الاشتراك في مجال المتغير وحقله التطبيقي والمفاهيمي فقط.
- تشترك الدراسة الرابعة المرتبطة بالبحث مع دراستنا الحالية في كلا المتغيرين أي الكفاءة والتخطيط الإداري لكن في مجال تطبيق مختلف فهي دراسة في إدارة تربية خارج الوطن.
- تشترك كل من الدراسة الأولى والثالثة المرتبطة بالبحث في المتغير التابع وهو التخطيط الإداري
- إما من حيث الارتباط غير المباشر في مجال المتغير وحقله التطبيقي والمفاهيمي.
- تشترك الدراسة الأولى المرتبطة بالبحث مع دراستنا من خلال تداخل مفهومي المهارات في هذه الدراسة والكفاءات في دراستنا ومفهوم القائد في هذه الدراسة ومفهوم المسير في دراستنا داخل نظام الإدارة.
- تشترك الدراسة الثانية المرتبطة بالبحث مع الدراسة الحالية في دراسة المسير وفي ارتباط المحددات السلوكية في هذه الدراسة مع الكفاءة في دراستنا وفي ارتباط الحوكمة الرشيدة في هذه الدراسة بالتخطيط في دراستنا الحالية.
- تشترك الدراسة الثالثة المرتبطة بالبحث مع دراستنا الحالية في ارتباط متغير الكفاءة في دراستنا مع متغير المهارات القيادية في هذه الدراسة.



## الإستفادة من الدراسات السابقة:

- كانت بمثابة الانطلاقة الفعالة التي انطلقت منها في هذا البحث
- ساعدتني كثيرا على تحديد وصياغة مشكلة الدراسة
- ساعدتني في تحديد إجراءات البحث وتحديد المنهج العلمي المناسب وعينة البحث وأدوات جمع البيانات والأسلوب الإحصائي المناسب
- كما ساهمت في تصميم استمارة الاستبيان وتحديد المحاور الأساسية
- ساعدتني في معالجة البيانات وتفسير النتائج
- ساهمت في تعريف الباحث بالمراجع العلمية الخاصة بالإدارة والتسيير التي يمكن الرجوع إليها ولإعتماد عليها

## مميزات الدراسة الحالية:

- تتميز الدراسة الحالية بأنها موضوع جديد في البحث العلمي نستطيع من خلال هذه الدراسة معرفة وضائف الإدارة الرياضية وكيف تساهم في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية
- ابراز دور المؤهل العلمي للمسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية.
- ابراز دور الخبرة المهنية في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية.
- تسليط الضوء على واقع مستوى كفاءات المسيرين في المؤسسات الرياضية الجزائرية.
- تسليط الضوء على بعدين هامين في الكفاءة وهما الخبرة المهنية والمؤهل العلمي.

## خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الدراسات المرتبطة بالبحث المرتبطة بمجال كفاءة المسير والتخطيط الإداري وهذه الدراسات اطلعنا من خلالها على الجانب المنهجي والجانب المعرفي من اجل بناء بحثنا الحالي والاستفادة من الجهود السابقة في ضبط المفاهيم وتدقيق الخطوات البحثية كما قمنا بالتعليق عليها واظهار ارتباطها ببحثنا في المتغيرات في مجالاتها وكل هذا يبقى في إطار حدود اطلعنا في هذه المرحلة البحثية وهي جمع وتوظيف الدراسات المرتبطة بالبحث

وهذه الدراسات المرتبطة بالبحث هي بحوث ادارية تسييرية تستفيد منها بحوث الادارة الرياضية في اعتماد وبناء معارف علمية في التسيير والبحث الإداري الرياضي

الجانِب التّطبيقي

الفصل الثالث:

منهجية البحث

واجراءاته الميدانية

## تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة ضرورية من مراحل البحث بحيث يقوم بها الباحث قصد تدعيم نتائج البحث النظري، ومحاولة إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي وضعها أو نفيها وذلك بإخضاعها للتطبيق.

ويتمثل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول يمثل منهجية البحث وإجراءاته الميدانية والتي تتمثل على الدراسة الاستطلاعية للبحث والمجال الزمني والمكاني مع ضبط متغيرات الدراسة كما تشمل عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني.

**3-1- الدراسة الاستطلاعية :** هدفنا من الدراسة الاستطلاعية معاينة ميدان البحث المتمثل في المؤسسات الرياضية التابعة للديوان المتعدد الرياضات رابح بيطاط بالبويرة بهدف التعرف على امكانية تطبيق البحث وصعوباته ومدى ملائمة اداة الاختبار الاستبيان للبحث. كما تمكنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية تحديد حجم العينة المتمثل في المؤسسات المعنية بتطبيق البحث وعددها 24 مؤسسة رياضية ( 24 مسير).

في الفترة الممتدة من 12، 2023/02/13 قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وبعد لقائنا بمديرة الشباب والرياضة وجهتنا الى ديوان المركب المتعدد الرياضات بصفته المكلف بتسيير جميع المنشآت الرياضية لولاية البويرة وبعد زيارتنا له حصلنا من المسؤولين على التوضيحات والتسهيلات اللازمة للموضوع من حيث.

- تحديد عناوين المؤسسات الرياضية بدقة وأخذ الإذن من المسيرين بإجراء البحث عليهم.

- محاولة التوسع في موضوع كفاءة المسير وواقعه في المؤسسات الرياضية من خلال اجراء نقاشات مع المسؤولين.

كما عرضنا الاستبيان على مجموعة من اساتذة معهد النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة بهدف الاستشارة واجراء التعديلات اللازمة ان اقتضى الامر.

كما تمكنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية تحديد حجم العينة المتمثل في المؤسسات المعنية بتطبيق البحث وعددها 24 مؤسسة رياضية.

**3-2- نوع المنهج المستخدم:** المنهج هو مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة او الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص والوصول الى نتائج وتعليمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث (رشيد زرواتي، 2002، ص33)

اعتمدنا على المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي، الذي يهتم بجمع بيانات ومعلومات علمية للظاهرة المقصودة، ووصف للموضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم هذا المنهج في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وكان بالأسلوب التحليلي حيث قمنا بتحليل ومناقشة إجابات أفراد العينة لتفسير الظاهرة المدروسة.

**3-3- ضبط متغيرات الدراسة:** إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

\* **المتغير المستقل:** هو العنصر الذي يؤثر على المتغيرات الأخرى ولا يتأثر بها في الظاهرة المدروسة، وفي دراستنا تمثل المتغير المستقل في: **كفاءة المسير**

\* **المتغير التابع:** هو العنصر الذي يتأثر بالمتغير المستقل والمتغيرات الأخرى في الظاهرة المدروسة، وفي دراستنا تمثل: **التخطيط الإداري**

**3-4- مجتمع الدراسة:** مجتمع البحث في دراستنا الحالية هو مسيري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة

**جدول رقم 1: يمثل جدول المؤسسات الرياضية للمسييرين المستهدفين بالبحث**

اسم المؤسسة الرياضية	مكان تواجدها	اختصاصها
1- ملعب راجح بيطاط	بلدية البويرة	كرة القدم وألعاب قوى
2- وحدة الايواء	بلدية البويرة	المبيت
3- قاعة الأخضرية	بلدية الأخضرية	متعددة الرياضات
4- قاعة أمشالة	بلدية أمشالة	متعددة الرياضات
5- قاعة حيزر	بلدية حيزر	متعددة الرياضات
6- قاعة البويرة	بلدية البويرة	متعددة الرياضات
7- قاعة سور الغزلان	بلدية سور الغزلان	متعددة الرياضات
8- قاعة الشرفة	بلدية الشرفة	متعددة الرياضات
9- قاعة عين بسام	بلدية عين بسام	متعددة الرياضات
10- القاعة المتخصصة أغبالو	بلدية أغبالو	متعددة الرياضات
11- القاعة المتخصصة ديرة	بلدية ديرة	متعددة الرياضات
12- القاعة المتخصصة القادرية	بلدية القادرية	متعددة الرياضات
13- القاعة المتخصصة عين بسام	بلدية عين بسام	متعددة الرياضات
14- مسبح حيزر	بلدية حيزر	سباحة
15- مسبح البويرة	بلدية البويرة	سباحة
16- مسبح برج اخريس	بلدية برج اخريس	سباحة
17- مسبح سور الغزلان	بلدية سور الغزلان	سباحة
18- مسبح بشلول	بلدية بشلول	سباحة
19- مسبح عين بسام	بلدية عين بسام	سباحة

20- مسبح الأضرية	بلدية الأضرية	سباحة
21- مسبح بئر أغالو	بلدية بئر أغالو	سباحة
22- مسبح القادرية	بلدية القادرية	سباحة
23- مسبح أمشدة	بلدية أمشدة	سباحة
24- ملعب الريش	بلدية البويرة	كرة القدم

### 3-5- العينة: عينة بطريقة عرضية حيث تم الحصر الشامل لأفراد المجتمع

استخدمنا في دراستنا أسلوب الحصر الشامل الذي يعني دراسة كل أفراد مجتمع البحث أي كل مسيري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة وهي 24 مسير

### جدول رقم: 2 يمثل جدول خصائص مجتمع البحث

بيانات المسير	الحالة	التكرار	المجموع	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكور	23	24	95.8 %	100 %
	اناث	01		4.2 %	
المستوى الدراسي	مربي	03	24	12.5 %	100 %
	ليسانس	04		16.66 %	
	ماستر	01		4.16 %	
	مستشار	16		66.6 %	
المنصب المشغور حاليا	رئيس وحدة	24	24	100 %	100 %
رتبة المنصب	مربي	03	24	12.5 %	100 %
	ليسانس	04		16.66 %	
	ماستر	01		4.16 %	
	مستشار	16		66.6 %	
سنوات الخبرة	اقل من 10	11	24	45.83 %	100 %
	من 10-20	10		41.66 %	
	من 21-30	01		4.16 %	
	من 31-35	02		8.32 %	



### 3-6- مجالات البحث

المجال البشري: 24 مسير

المجال المكاني: المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات بولاية البويرة

المجال الزمني: السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022\2023

### 3-7- أداة الدراسة : وهي الاستبيان

الاستبيان: ويعرف بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين ويمكن تقسيم أنواع أسئلة الاستبيان إلى أربعة أنواع مفتوحة ومغلقة ونوع تدمج المفتوحة مع المغلقة ونوع تستخدم الصور والرسومات. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص67).

- تم تقسيم الاستبيان إلى محورين بحيث يستهدف كل محور متغير جزئي من متغير الكفاءة، ويتكون هذا الأخير من مجموعة من أسئلة مغلقة (نعم/لا/أحيانا).

تحكيم الاستبيان: بعد صياغة الاستبيان قمنا بتسليم نسخة منه للأستاذ المؤطر لتصحيح وترتيب الأسئلة حسب فرضيات البحث وقد تم فعلا تحديد بعض عبارات الأسئلة من طرف الأستاذ، كما قمنا بتقديم نسخ منه إلى أساتذتنا بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية المتخصصين في تسيير الموارد البشرية والمركبات الرياضية فخرجنا باستبيان موحد ومحكم حيث قمنا ببناء استبيان موجه للمسيرين المكون من 20 سؤال

المحور الأول: بعنوان المؤهل العلمي والتخطيط الإداري الذي يخدم الفرضية الأولى التي تنص على أن، (يساهم المؤهل العلمي للمسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية) وقد تطرقنا إليها في المحور الأول من الاستبيان في الأسئلة التالية (س1.....س10)

المحور الثاني: بعنوان الخبرة المهنية والتخطيط الإداري الذي يخدم الفرضية الثانية التي تنص على أن (تساهم الخبرة المهنية للمسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية) وقد تطرقنا إليها في المحور الثاني من الاستبيان في الأسئلة التالية (س11.....س20)

3-8- المعالجة الإحصائية المعتمدة: تهدف الوسائل الإحصائية إلى محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة تساعد الباحث على التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج والحكم عليها كما تمكننا من تصنيف البيانات التي تجمع

وتترجم بموضوعية وفي هذا البحث اعتمدنا على النسبة المئوية حيث سنقوم باستخدام النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع النقاط المتحصل عليها وذلك بعد تفريغ الاستثمارات الاستبائية .تم الاعتماد أيضا على اختبار ك<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات المختبرية.

### النسبة المئوية:

$$\text{النسبة المئوية} = \text{عدد التكرار} \times 100 \div \text{مجموع أفراد العينة}$$

### طريقة الإحصاء بالدرجة المئوية:

$$\text{الدرجة المئوية} = \text{عدد التكرار} \div \text{العدد الكلي للعينة} \times 360$$

### اختبار كاف تربيع $x^2$ :

بعد الإجابة على أسئلة الاستبيان من طرف عينة البحث وفرزها من أجل تحليل وترجمة النتائج المحصل عليها إلى أرقام معتبرة، اعتمدت إلى وسيلة إحصائية باستخدام اختبار  $x^2$  لدراسة الدالة الاحصائية حيث يسمح لنا هذا

الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان وهي كالتالي:

$$\text{كا}^2 = \text{مجموع (التكرارات المشاهدة - التكرارات المتوقعة)}^2 / \text{التكرارات المتوقعة}$$

$$a: \text{نسبة الدالة} = 0.05$$

df: درجة الحرية

$$df=n-1$$

$$n = \text{عدد الفئات}$$

درجة الحرية (ن)=(هـ-1) حيث (هـ) تمثل عدد الفئات. (مقدم عبد اللطيف،2003، ص 80)

- إذا كان  $\text{كا}^2$  محسوبة <  $\text{كا}^2$  مجدولة فإنه لا توجد دلالة إحصائية.

- إذا كان  $\text{كا}^2$  محسوبة >  $\text{كا}^2$  مجدولة فإنه توجد دلالة إحصائية.

الجدول رقم: 3 نموذج لكيفية حساب ك<sup>2</sup>

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم				5.99	0.05	2	
لا							
أحيانا							
المجموع							

## خلاصة:

إن نجاح أي بحث مرتبط بشكل أساسي بإجراءات البحث الميدانية ونظرا لطبيعة بحثنا هذا تتطلب منا التعريف بالبحث ومنهجية المتبع والمناسب للإشكالية الرئيسية المدروسة كما حددنا في هذا الفصل عينة البحث والتي عينة غير عشوائية بطريقة عرضية حيث يتم الحصر الشامل للأفراد المجتمع، كما اخترنا الأدوات اللازمة في عملية عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان المغلق الموزع على العينة

# الفصل الرابع:

## عرض وتحليل

## ومناقشة النتائج

## - تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري وتحديد منهجية البحث ووسائله سنحاول في هذا الفصل أولاً الإلمام بموضوع الدراسة الميدانية حتى نعطيه المنهجية العلمية بتحليل النتائج المتمحورة أساساً على الفرضيات التي قمنا بتحديدنا ومناقشتها وهذا للوصول إلى إجابات الأسئلة التي طرحت في الفصل التمهيدي كما انتهجنا طريقة تحليل ومناقشة النتائج حتى نعرف مدى مصداقية الفرضيات إلى أن نصل للاستنتاج العام لهذه الدراسة.

#### 4-1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان

##### 4-1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الاول من الاستبيان (المؤهل العلمي والتخطيط الإداري)

السؤال الأول: هل المعارف الأكاديمية التي تلقاها المسير تفيده في وظيفة التخطيط الإداري؟

الغرض منه: معرفة مدى جدوى المعارف الأكاديمية التي حصلها المسير بمساره التعليمي والجامعي في مساعدته في تأدية التخطيط الإداري.

جدول رقم 4: يبين الإجابة على مدى أهمية المعارف الأكاديمية للمسير في التخطيط الإداري.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	21	87,5%	32,25	5.99	0.05	2	دال
لا	00	00%					
أحيانا	03	12,5%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم: 1



شكل بياني رقم 1: يبين الإجابة على مدى أهمية المعارف الأكاديمية للمسير في التخطيط الإداري.

عرض وتحليل: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 87.5% من المسيرين يرون بأن المعارف الأكاديمية التي تلقوها تفيدهم في وظيفة التخطيط الإداري تليها الإجابة بأحيانا بنسبة 12.5% من المسيرين فيرون أن المعارف الأكاديمية تفيدهم أحيانا وليس دائما اما الإجابة بلا أي المعارف الأكاديمية لا تفيدهم فهي منعدمة بنسبة 00%

الاستنتاج: نستنتج ان المعارف الأكاديمية التي تلقاها المسيرون تفيدهم في وظيفة التخطيط الإداري بحسب غالبية المسيرين، وبالاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات حصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

السؤال الثاني: هل تزداد كفاءة التخطيط بزيادة مستوى المؤهل العلمي للمسير؟

الغرض منه: معرفة تأثير مستوى المؤهل العلمي للمسير في مستوى كفاءة تخطيطه الإداري.

جدول رقم 05: يبين الإجابة على أهمية مستوى المؤهل العلمي للمسير في تأثيره على التخطيط الإداري.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	17	70,83%	18,25	5.99	0.05	2	دال
لا	00	00%					
أحيانا	07	29,16%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم: 2



شكل بياني رقم 02: يبين الإجابة على أهمية مستوى المؤهل العلمي للمسير في تأثيره على التخطيط الإداري.

عرض وتحليل: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 83,70% من المسيرين يرون بأن كفاءة التخطيط تزداد عند المسير بزيادة مستوى المؤهل العلمي الذي يحوزه تليها الإجابة بأحيانا بنسبة 16,29% من المسيرين فيرون أن كفاءة التخطيط عند المسير تزداد أحيانا بزيادة مستوى مؤهله العلمي وليس دائما اما الإجابة بلا أي كفاءة التخطيط لا تزداد بزيادة مستوى المؤهل العلمي فهي منعدمة بنسبة 00%

الاستنتاج: نستنتج أن زيادة مستوى المؤهل العلمي ترفع من كفاءة التخطيط عند المسيرين بحسب غالبية المسيرين والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات، حيث تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.



السؤال الثالث: هل اختلاف تخصص المؤهل العلمي للمسير الإداري يؤثر في مهامه التخطيطية؟

الغرض منه: معرفة تأثير نوعية وطبيعة المؤهل العلمي للمسير على تأدية مهامه في مجال التخطيط الإداري.

جدول رقم 06: يبين الإجابة على نوعية وطبيعة المؤهل العلمي للمسير في تأثير على التخطيط الإداري.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	13	54,16%	7,75	5.99	0.05	2	دال
لا	02	8,33%					
أحيانا	9	37,5%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم: 3



شكل بياني رقم 03: يبين الإجابة على نوعية وطبيعة المؤهل العلمي للمسير في تأثير على التخطيط الإداري.

عرض وتحليل: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 54,16% من المسيرين يرون بأن اختلاف

تخصص المؤهل العلمي للمسير الإداري يؤثر في مهامه التخطيطية تليها الإجابة بأحيانا بنسبة 37,5% من

المسيرين فيرون أن اختلاف تخصص المؤهل العلمي للمسير الإداري يؤثر في مهامه التخطيطية أحيانا وليس دائما اما

الإجابة بلا أي عدم تأثر المهام التخطيطية وأداءها باختلاف تخصص المؤهل العلمي فهي بنسبة 8,33%

الاستنتاج: نستنتج ان اختلاف تخصص المؤهل العلمي يؤثر في اداء المهام التخطيطية عند المسير وهذا بحسب أكثر

من نصف المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن

كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر

وهي نعم.

السؤال الرابع: هل نمط التوظيف على أساس الشهادة فعال في تقديم اطرار متفوقة في التخطيط الاداري؟  
 الغرض منه: معرفة جدوى نظام التوظيف على اساس الشهادة في تقديم اطرار ماهرة في التخطيط الاداري.  
 جدول رقم 07: يبين الإجابة على معرفة جدوى نظام التوظيف للمسير وتأثيره على التخطيط الإداري.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	14	58,33%	07	5.99	0.05	2	دال
لا	6	25%					
أحيانا	04	16,66%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم:4



شكل بياني رقم:4: يبين الإجابة على معرفة جدوى نظام التوظيف للمسير وتأثيره على التخطيط الإداري.  
 عرض وتحليل: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 58,33% من المسيرين يرون بأن نمط التوظيف على اساس الشهادة فعال في خلق وتقديم اطرار متفوقة في التخطيط الاداري تليها الاجابة بلا بنسبة 25% من المسيرين فيرون أن هذا النظام من التوظيف ليس فعال في تقديم اطرار متفوقة في اداء التخطيط الاداري اما الاجابة بأحيانا أي فعالية هذا النظام في التوظيف بشكل نسبي وليس دائما فهي بنسبة 16,66%  
 الاستنتاج: نستنتج ان نمط التوظيف على اساس الشهادة فعال في تقديم اطرار متفوقة في التخطيط بحسب أكثر من نصف المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

**السؤال الخامس: هل الرفع من مستوى كفاءة التخطيط عند المسير يتطلب مهارات فنية ومعرفية؟**

**الغرض منه:** معرفة هل وجود المهارات الفنية والمعرفية بمختلف انواعها عند المسير ضرورية في تكوينه ورسكلته.

**جدول رقم 08:** يبين الإجابة على مدى أهمية المهارات الفنية والمعرفية للمسير في نجاح التخطيط الإداري.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	20	83,33%	28	5.99	0.05	2	دال
لا	04	16,66%					
أحيانا	00	00%					
المجموع	24	100%					

**شكل بياني رقم:5**



**شكل بياني رقم:5:** يبين الإجابة على مدى أهمية المهارات الفنية والمعرفية للمسير في نجاح التخطيط الإداري.

**عرض وتحليل:** من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 83,33% من المسيرين يرون أن الرفع من مستوى كفاءة التخطيط عند المسير يتطلب مهارات فنية ومعرفية تليها الإجابة بلا بنسبة 16,66% من المسيرين فيرون أن الرفع من كفاءة التخطيط عند المسير لا يتطلب مهارات فنية ومعرفية اما الإجابة بأحيانا فهي منعدمة بنسبة 00%

**الاستنتاج:** نستنتج ان الرفع من كفاءة التخطيط عند المسير يتطلب مهارات فنية ومعرفية وهذا بحسب غالبية المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم

السؤال السادس: هل الشهادات الإضافية ترفع من كفاءة المسير في التخطيط الإداري؟

الغرض منه: معرفة هل زيادة الشهادات العلمية التي يحصلها المسير ترفع من مستوى كفاءة تخطيطه.

جدول رقم 09: يبين الإجابة على أهمية تنوع الشهادات العلمية للمسير في رفع من مستوى التخطيط الإداري.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	15	62,5%	10,75	5.99	0.05	2	دال
لا	02	8,33%					
أحيانا	07	29,16%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم 6



شكل بياني رقم 6: يبين الإجابة على أهمية تنوع الشهادات العلمية للمسير في رفع من مستوى التخطيط الإداري.

**عرض وتحليل:** من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 62,5% من المسيرين يرون بأن الشهادات الإضافية ترفع من كفاءة المسير في التخطيط الإداري تليها الإجابة بأحيانا بنسبة 29,16% من المسيرين فيرون أن الشهادات الإضافية ترفع أحيانا مستوى كفاءة التخطيط عند المسير وليس دائما اما الإجابة بلا أي عدم رفع الشهادات الإضافية لكفاءة تخطيط المسير فهي بنسبة 8,33%

**الاستنتاج:** نستنتج ان الشهادات الإضافية التي يتحصل عليها المسير ترفع من كفاءته في التخطيط وهذا بحسب تأييد المسيرين لهذا الفرض بالإجابة بنعم كأعلى نسبة اجابة، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

السؤال السابع: هل المعارف الأكاديمية التي تلقاها المسير تتناسب مع واقع المنشآت الرياضية في الجزائر من حيث القدرة على التطبيق والتوظيف؟

الغرض منه: معرفة إمكانية التطبيق والتوظيف للمعارف الأكاديمية التي تلقاها المسير في مؤسسته الرياضية.

جدول رقم 10: يبين معرفة إمكانية تطبيق المعارف الأكاديمية للمسير في تطبيقها داخل المنشآت الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	15	62,5%	10,75	5.99	0.05	2	دال
لا	02	8,33%					
أحيانا	7	29,16%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم 7



شكل بياني رقم 7: يبين معرفة إمكانية تطبيق المعارف الأكاديمية للمسير في تطبيقها داخل المنشآت الرياضية.

**عرض وتحليل:** من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 62,5% من المسيرين يرون بأن هل المعارف الأكاديمية التي تلقاها المسير أحيانا تتناسب مع واقع المنشآت الرياضية في الجزائر من حيث القدرة على التطبيق والتوظيف وأحيانا لا تتناسب أي ليس دائما تليها الإجابة بنعم بنسبة 29,16% من المسيرين فيرون أن المعارف الأكاديمية التي تلقاها المسير تتناسب مع واقع المنشآت الرياضية في الجزائر من حيث القدرة على التطبيق والتوظيف أما الإجابة بلا أي عدم التناسب فهي بنسبة 8,33%

**الاستنتاج:** نستنتج أن المعارف الأكاديمية التي تلقاها المسير أحيانا تتناسب وأحيانا لا تتناسب مع واقع المنشآت الرياضية في الجزائر بحسب المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

السؤال الثامن: هل المؤهل العلمي للمسير يساهم في بناء ونجاح الخطط وتطبيقها ومراقبتها؟

الغرض منه: معرفة دور المؤهل العلمي بما يتضمنه من معارف في نجاح وكفاءة التخطيط عبر مختلف مراحله.

جدول رقم 11: يبين الإجابة على دور المؤهل العلمي للمسير في نجاح التخطيط الإداري.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	19	79,16%	22,75	5.99	0.05	2	دال
لا	03	12,50%					
أحيانا	02	8,33%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم: 8



شكل بياني رقم 8: يبين الإجابة على دور المؤهل العلمي للمسير في نجاح التخطيط الإداري.

**عرض وتحليل:** من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 79,16% من المسيرين يرون أن المؤهل العلمي للمسير يساهم في بناء ونجاح الخطط وتطبيقها ومراقبتها تليها الإجابة بلا بنسبة 12,50% من المسيرين فيرون أن المؤهل العلمي للمسير لا يساهم في بناء ونجاح الخطط وتطبيقها ومراقبتها أما الإجابة بأحيانا فهي بنسبة 8,33% **الاستنتاج:** نستنتج ان المؤهل العلمي للمسير يساهم في بناء ونجاح الخطط وتطبيقها ومراقبتها وهذا بحسب غالبية المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

**السؤال التاسع: هل المؤهل العلمي للمسير يساعد في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط المسطرة؟**  
**الغرض منه:** معرفة مدى دور المؤهل العلمي في الرفع من القدرة التنظيمية للمسير التي تهئ وتساعد في نجاح التخطيط الإداري.

**جدول رقم 12:** يبين الإجابة على معرفة دور المؤهل العلمي للمسير في الرفع من قدرة التنظيم.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	16	66,66%	12,75	5.99	0.05	2	دال
لا	05	20,83%					
أحيانا	03	12,50%					
المجموع	24	100%					

**شكل بياني رقم 9:**



**شكل بياني رقم 9:** يبين الإجابة على معرفة دور المؤهل العلمي للمسير في الرفع من قدرة التنظيم.

**عرض وتحليل:** من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 66,66% من المسيرين يرون أن المؤهل العلمي للمسير يساهم في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط المسطرة تليها الإجابة بلا بنسبة 20,83% من المسيرين فيرون أن المؤهل العلمي للمسير لا يساهم في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط المسطرة اما الإجابة بأحيانا فهي بنسبة 12,50% أي يساهم المؤهل العلمي للمسير أحيانا وليس دائما في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط المسطرة.

**الاستنتاج:** نستنتج ان المؤهل العلمي للمسير يساهم في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط المسطرة بحسب غالبية المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

السؤال العاشر: هل المؤهل العلمي للمسير يساعده في استغلال الموارد التي تتمتع بها المؤسسة الرياضية في التخطيط الإداري؟

الغرض منه: معرفة مدى دور المؤهل العلمي للمسير في قدرته على استغلال الموارد بأقصى حد وبشكل اقتصادي.  
جدول رقم 13: بين الإجابة على دور المؤهل العلمي للمسير في استغلال الموارد بالمؤسسة الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	17	70,83%	15,25	5.99	0.05	2	دال
لا	03	12,50%					
أحيانا	04	16,66%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم: 10



شكل بياني رقم 10: بين الإجابة على دور المؤهل العلمي للمسير في استغلال الموارد بالمؤسسة الرياضية.

عرض وتحليل: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 70,83% من المسيرين يرون المؤهل العلمي للمسير يساعده في استغلال الموارد التي تتمتع بها المؤسسة الرياضية في التخطيط الإداري تليها الاجابة بأحيانا بنسبة 16,66% من المسيرين فيرون المؤهل العلمي للمسير أحيانا يساعده في استغلال الموارد التي تتمتع بها المؤسسة الرياضية في التخطيط الإداري وأحيانا لا يساعده اما الاجابة بلا فهي بنسبة 12,50%

الاستنتاج: نستنتج أن المؤهل العلمي للمسير يساعده في استغلال الموارد التي تتمتع بها المؤسسة الرياضية بحسب غالبية المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.



#### 4-1-2 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان التخطيط الإداري والخبرة المهنية

السؤال إحدى عشر: هل الخبرة المهنية تساعد المسير في توفير البيانات التي يحتاجها في عملية التخطيط الإداري؟

الغرض منه: دور تقدم الخبرة المهنية عند المسير على مهارته ونجاحه في جمع البيانات التي تحتاجها وظيفة التخطيط

جدول رقم 14: يبين الإجابة على ان تقدم الخبرة المهنية للمسير تساعده في جمع البيانات.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	22	91,66%	37	5.99	0.05	2	دال
لا	02	8,33%					
أحيانا	00	00%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم 01



شكل بياني رقم 01: يبين الإجابة على ان تقدم الخبرة المهنية للمسير تساعده في جمع البيانات.

عرض وتحليل: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 91,66% من المسيرين يرون الخبرة المهنية تساعد المسير في توفير البيانات التي يحتاجها في عملية التخطيط الإداري تليها الاجابة بلا بنسبة 8,33% من المسيرين فيرون أن الخبرة المهنية لا تساعد المسير في توفير البيانات التي يحتاجها في عملية التخطيط الإداري اما الاجابة بأحيانا فهي منعدمة بنسبة 00%

الاستنتاج: نستنتج ان الخبرة المهنية تساعد المسير في توفير البيانات التي يحتاجها في عملية التخطيط الاداري بحسب غالبية المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم

السؤال اثنتا عشر: هل التطبيق الناجح للخطط يتطلب خبرات مهنية لدى المسيرين؟

الغرض منه: معرفة مدى قيمة الخبرة المهنية للمسير ودورها في تطبيق الخطط بشكل ناجح وسليم.

جدول رقم 15: يبين الإجابة على مساهمة الخبرة المهنية للمسير في تطبيق الخطط.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	12	50%	07	5.99	0.05	2	دال
لا	02	8,33%					
أحيانا	10	41,66%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم 2:



شكل بياني رقم 2: يبين الإجابة على مساهمة الخبرة المهنية للمسير في تطبيق الخطط.

عرض وتحليل: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 50% من المسيرين يرون أن التطبيق الناجح للخطط يتطلب خبرات مهنية لدى المسيرين تليها الإجابة بأحيانا بنسبة 41,66% من المسيرين فيرون أن التطبيق الناجح للخطط قد يتطلب أحيانا خبرات مهنية لدى المسيرين وأحيانا لا يتطلب اما الإجابة بلا أي لا يتطلب فهي بنسبة 8,33%

الاستنتاج: نستنتج ان التطبيق الناجح للخطط يتطلب خبرات مهنية لدى المسير بحسب نصف المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

السؤال ثلاثة عشر: هل تفيد الخبرة المهنية في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط وتساعد في نجاحها؟

الغرض منه: معرفة دور الخبرة المهنية للمسير في بناءه للسياسة التنظيمية المناسبة للخططة والمساعدة على نجاحها

جدول رقم 16: يبين الإجابة على دور الخبرة المهنية للمسير في بناء سياسة تنظيمية للمؤسسة الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	15	62,50%	9,75	5.99	0.05	2	دال
لا	03	12,50%					
أحيانا	06	25%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم 3:



شكل بياني رقم 3: يبين الإجابة على دور الخبرة المهنية للمسير في بناء سياسة تنظيمية للمؤسسة الرياضية.

**عرض وتحليل:** من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 62,50% من المسيرين يرون أن الخبرة المهنية تفيد في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط وتساعد في نجاحها تليها الإجابة بأحيانا بنسبة 25% من المسيرين فيرون أن الخبرة المهنية أحيانا تفيد في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط وتساعد في نجاحها وليس دائما اما الإجابة بلا أي لا تفيد فهي بنسبة 12,50%

**الاستنتاج:** نستنتج ان الخبرة المهنية للمسير تفيده في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط وتساعد على انجاحها بحسب اعلى نسبة اجابة بنعم بين المسيرين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

السؤال أربعة عشر: هل تساعد الخبرة المهنية المسير في اكتشاف نقاط ضعف ونقاط القوة في مؤسسته الرياضية؟  
الغرض منه: معرفة دور قيمة الخبرة المهنية للمسير في اكتشافه وإدراكه لنقاط القوة والضعف في مؤسسته الرياضية.  
جدول رقم 17: يبين الإجابة على دور الخبرة المهنية للمسير في اكتشاف نقاط الضعف والقوة بالمؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	20	83,33%	28	5.99	0.05	2	دال
لا	00	00%					
أحيانا	04	16,66%					
المجموع	24	100%					



شكل بياني رقم 4: يبين الإجابة على دور الخبرة المهنية للمسير في اكتشاف نقاط الضعف والقوة بالمؤسسة.

عرض وتحليل: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 83,33% من المسيرين يرون أن الخبرة المهنية للمسير تمكنه من اكتشاف نقاط ضعف ونقاط القوة في مؤسسته تليها الإجابة بأحيانا بنسبة 16,66% من المسيرين فيرون أن الخبرة المهنية للمسير أحيانا تمكنه من اكتشاف نقاط ضعف ونقاط القوة في مؤسسته وليس دائما اما الإجابة بلا فهي منعدمة بنسبة 00%

الاستنتاج: نستنتج أن الخبرة المهنية للمسير تمكنه من اكتشاف نقاط الضعف ونقاط القوة في مؤسسته الرياضية بحسب غالبية المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

السؤال خمسة عشر: هل الخبرة المهنية تساعد المسير في تقييم مستوى الإمكانيات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة الرياضية وتوظيفها في التخطيط الإداري؟

الغرض منه: معرفة قيمة ودور الخبرة المهنية للمسير في قوة التقييم عنده لمستوى الموارد والإمكانيات لمؤسسته.

جدول رقم 18: يبين الإجابة على دور الخبرة المهنية للمسير في تقييم الموارد وإمكانيات المتوفرة في مؤسسته.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	21	87,50%	31,75	5.99	0.05	2	دال
لا	02	8,33%					
أحيانا	01	4,16%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم 5:



■ نعم 87,50%  
■ لا 8,33%  
■ أحيانا 4,16%

شكل بياني رقم 5: يبين الإجابة على دور الخبرة المهنية للمسير في تقييم الموارد وإمكانيات المتوفرة في مؤسسته.

عرض وتحليل: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 87,50% من المسيرين يرون أن الخبرة المهنية تساعد المسير في تقييم مستوى الإمكانيات والموارد التي تتمتع بها مؤسسته الرياضية ويوظفها في التخطيط الإداري تليها الإجابة بلا بنسبة 8,33% من المسيرين فيرون أن الخبرة المهنية لا تساعد المسير في تقييم مستوى الإمكانيات والموارد التي تتمتع بها مؤسسته الرياضية أما الإجابة بأحيانا أي أحيانا تساعد وليس دائما فهي بنسبة 4,16% من المسيرين.

الاستنتاج: نستنتج أن الخبرة المهنية للمسير تساعده في تقييم مستوى الإمكانيات والموارد التي تتمتع بها مؤسسته الرياضية ليوظفها في تخطيطه الإداري بحسب غالبية المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات حصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

السؤال ستة عشر: هل تساعد الخبرة المهنية المسير في توظيف عوامل النجاح داخل المؤسسة وخارجها في التخطيط الإداري؟

الغرض منه: معرفة دور الخبرة المهنية للمسير الإداري في نجاح التخطيط الإداري داخل وخارج المؤسسة.

جدول رقم 19: يبين الإجابة على دور الخبرة المهنية للمسير في توفير عوامل نجاح التخطيط الإداري.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	13	54,16%	9,75	5.99	0.05	2	دال
لا	01	4,16%					
أحيانا	10	41,66%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم 6:



شكل بياني رقم 6: يبين الإجابة على دور الخبرة للمسير في توفير عوامل نجاح التخطيط الإداري.

**عرض وتحليل:** من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 54,16% من المسيرين يرون أن الخبرة المهنية للمسير تساعد في توظيف عوامل النجاح داخل المؤسسة وخارجها في التخطيط الإداري تليها الإجابة بأحيانا بنسبة 41,66% من المسيرين فيرون أن الخبرة المهنية للمسير أحيانا تساعد في توظيف عوامل النجاح داخل المؤسسة الرياضية وليس دائما اما الإجابة بلا أي لا تساعد فهي بنسبة 4,16%

**الاستنتاج:** الخبرة المهنية للمسير تساعد في توظيف عوامل النجاح داخل المؤسسة وخارجها في التخطيط الإداري بحسب أكثر من نصف المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

السؤال سبعة عشر: هل تساعد الخبرة المهنية المسير في التكيف مع الظروف المستقبلية التي تواجه الخطط؟  
الغرض منه: معرفة هل تقدم الخبرة المهنية للمسير يعطيه قوة تكيف مع الظروف المستقبلية التي تواجه خطته المسطرة او المطبقة.

جدول رقم 20: يبين الإجابة على دور الخبرة المهنية للمسير في التكيف مع الظروف للمؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	14	58,33 %	07	5.99	0.05	2	دال
لا	04	16,66 %					
أحيانا	06	25 %					
المجموع	24	100 %					



شكل بياني رقم 7: يبين الإجابة على دور الخبرة المهنية للمسير في التكيف مع الظروف للمؤسسة.

عرض وتحليل: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 58,33% من المسيرين يرون أن الخبرة المهنية للمسير تساعد في التكيف مع الظروف المستقبلية التي تواجه خطته تليها الاجابة بأحيانا بنسبة 25% من المسيرين فيرون أن الخبرة المهنية للمسير أحيانا تساعد في التكيف مع الظروف المستقبلية التي تواجه خطته وليس دائما اما الاجابة بلا أي لا تساعد فهي بنسبة 16,66%

الاستنتاج: نستنتج أن الخبرة المهنية للمسير تساعد في التكيف مع الظروف المستقبلية التي تواجه الخطط بحسب أكثر من نصف المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

السؤال ثمانية عشر: هل الخبرة المهنية تساعد المسير في بناء التوقعات لنتائج المشاريع والخطط المستقبلية؟  
الغرض منه: معرفة دور الخبرة المهنية للمسير في قدرته التوقعية وقراءة نتائج المشاريع والخطط المستقبلية.  
جدول رقم 21: يبين الإجابة على دور الخبرة المهنية للمسير في قدرته التوقعية للخطط المستقبلية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	13	54,16%	9,75	5.99	0.05	2	دال
لا	01	4,16%					
أحيانا	10	41,66%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم 8:



شكل بياني رقم 8: يبين الإجابة على دور الخبرة المهنية للمسير في قدرته التوقعية للخطط المستقبلية.

عرض وتحليل: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 54,16% من المسيرين يرون أن الخبرة المهنية للمسير تساعد في بناء التوقعات لنتائج المشاريع والخطط المستقبلية تليها الإجابة بأحيانا بنسبة 41,66% من المسيرين فيرون أن الخبرة المهنية للمسير أحيانا تساعد في بناء التوقعات لنتائج المشاريع والخطط المستقبلية وليس دائما اما الإجابة بلا أي لا تساعد فهي بنسبة 4,16%

الاستنتاج: الخبرة المهنية للمسير تساعد في بناء التوقعات لنتائج المشاريع والخطط المستقبلية بحسب أكثر من نصف المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.



السؤال تسعة عشر: هل الخبرة المهنية للمسير ترفع من أدائه في عملية التخطيط؟

الغرض منه معرفة هل توجد علاقة بين مستوى الأقدمية ومستوى الاداء في التخطيط عند المسير .

جدول رقم 22: يبين الإجابة على دور معرفة علاقة أقدمية الخبرة المهنية للمسير بالتخطيط الإداري.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	15	62,50%	9,75	5.99	0.05	2	دال
لا	03	12,50%					
أحيانا	06	25%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم:9



شكل بياني رقم 9: يبين الإجابة على دور معرفة علاقة أقدمية الخبرة المهنية للمسير بالتخطيط الإداري.

**عرض وتحليل:** من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 62,50% من المسيرين يرون أن الخبرة المهنية للمسير ترفع من أدائه في عملية التخطيط تليها الإجابة بأحيانا بنسبة 25% من المسيرين فيرون أن الخبرة المهنية للمسير أحيانا ترفع من أدائه في التخطيط وليس دائما اما الإجابة بلا أي لا ترفع من أدائه فهي بنسبة 12,50%

**الاستنتاج:** نستنتج ان الخبرة المهنية للمسير ترفع من ادائه في التخطيط الاداري بحسب نصف المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

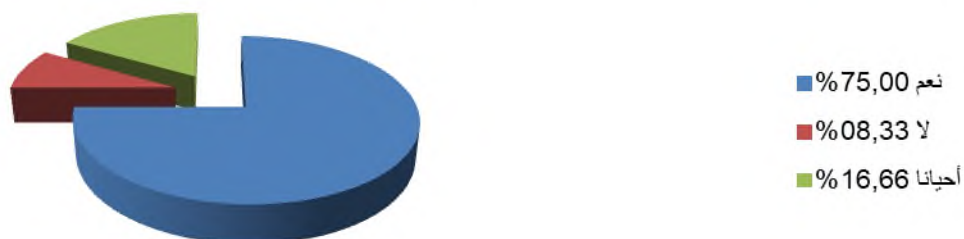
السؤال عشرون: هل تبادل الخبرات على مستوى المنشآت الرياضية تساعد في عملية التخطيط الإداري؟

الغرض منه: معرفة دور تبادل الخبرات بين المنشآت الرياضية في انجاح التخطيط الإداري.

جدول رقم 23: يبين الإجابة على دور تبادل الخبرات بين المؤسسات تساعد في نجاح عملية التخطيط الإداري.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	18	75%	19	5.99	0.05	2	دال
لا	02	8,33%					
أحيانا	04	16,66%					
المجموع	24	100%					

شكل بياني رقم: 10



شكل بياني رقم 10: يبين الإجابة على دور تبادل الخبرات بين المؤسسات تساعد في نجاح عملية التخطيط الإداري.

عرض وتحليل: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نجد نسبة 75% من المسيرين يرون أن تبادل الخبرات على مستوى المنشآت الرياضية تساعد في عملية التخطيط الإداري تليها الإجابة بأحيانا بنسبة 16,66% من المسيرين فيرون أنه أحيانا تبادل الخبرات على مستوى المنشآت الرياضية يساعد في عملية التخطيط الإداري وليس دائما اما الإجابة بلا أي لا يساعد فهي بنسبة 8,33%

الاستنتاج: نستنتج ان تبادل الخبرات على مستوى المنشآت الرياضية يساعد في عملية التخطيط الإداري بحسب غالبية المسيرين المبحوثين، والاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> لتوضيح الدلالة الإحصائية بين الإجابات تحصلنا على أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند المستوى الدلالة 0,05 وبالتالي هناك دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكبر وهي نعم.

4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.

4-2-1- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الاول من الاستبيان بالفرضية الاولى.

جدول رقم 24: ملخص جداول تفرغ استبيان المحور الأول: المؤهل العلمي والتخطيط الإداري.

الاجابة						السؤال
أحيانا		لا		نعم		
النسبة	الترار	النسبة	الترار	النسبة	الترار	
12.5	03	00	00	87.50	21	01- هل المعارف الأكاديمية التي تلقاها المسير تفيده في وظيفة التخطيط الإداري؟
29.16	07	00	00	70.83	17	02- هل تزداد كفاءة التخطيط بزيادة مستوى المؤهل العلمي للمسير؟
37.50	09	8.33	02	54.16	13	03- هل إختلاف تخصص المؤهل العلمي للمسير الإداري يؤثر في مهامه التخطيطية؟
16.66	04	25.00	06	58.33	14	04- هل نمط التوظيف على أساس الشهادة فعال في تقديم اطرار متفوقة في التخطيط الاداري؟
00	00	16.66	04	83.33	20	05- هل الرفع من مستوى كفاءة التخطيط عند المسير يتطلب مهارات فنية و معرفية؟
29.16	07	8.33	02	62.5	15	06- هل الشهادات الإضافية ترفع من كفاءة المسير في التخطيط الاداري؟
29.16	07	8.33	02	62.5	15	07- هل المعارف الاكاديمية التي تلقاها المسير تتناسب مع واقع المنشآت الرياضية في الجزائر من حيث القدرة على التطبيق و التوظيف؟
29.16	07	8.33	02	62.50	15	08- هل المؤهل العلمي للمسير يساهم في بناء ونجاح الخطط و تطبيقها و مراقبتها؟
12.50	03	20.83	05	66.66	16	09- هل المؤهل العلمي للمسير يساعد في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط المسطرة؟
16.66	04	12.50	03	70.83	17	10- هل المؤهل العلمي للمسير يساعد في استغلال الموارد التي تتمتع بها المؤسسة الرياضية في التخطيط الإداري؟
21.25	51	10.83	26	67.91	163	

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مسيري المنشآت الرياضية التابعة لدوان مركب متعدد الرياضات بولاية البويرة، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: يساهم المؤهل العلمي للمسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية، ومن خلال إجابات الجداول في المحور الأول: **المؤهل العلمي و التخطيط الإداري** (4، 11، 5) تبين لنا بحسب اجابات المسيرين أن المؤهل العلمي يساهم في نجاح وكفاءة التخطيط الإداري ، وهذا ما أكدته الدراسة التي قامت بها بوقندورة زكية في دراستها تحت عنوان؛ مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي حيث ترى أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالمدرء الذين تتوفر فيهم المهارة الفكرية. (بوقندورة زكية، ص82. 2016. 2015 )

وهذا ما يتقارب مع دراستنا حيث أن المؤهل العلمي في بحثنا الحالي نفس الاتجاه مع دراسة بوقندورة زكية وهي المهارات الفكرية وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الأولى محققة وهذا من خلال نتائج الاستبيان الخاص بدراستنا وكذلك من دراسة بوقندورة زكية حيث أن المهارات الفكرية والمؤهل العلمي يساهمان في نجاح التخطيط الاداري وهذا ينعكس ايجابا على اداء المؤسسة الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية المؤهل العلمي بما يمثله من رصيد معرفي يمكن المسير من بناء الخطط بشكل مدروس وناجح ومنظم ومتابعتها وتكمن اهمية المؤهل العلمي في كونه :

\_ المؤهل العلمي يتضمن جوانب فنية في التسيير مستمدة من التخصص الاداري او الرياضي المدروس.  
\_ المؤهل العلمي يجعل المسير يمتلك مهارات تساعد في التسيير من خلال اتقان المحاسبة والمراسلات الادارية واتقان انجاز التقارير واتقان لغات اجنبية وغيرها.

\_ المؤهل العلمي يتضمن ثقافة قانونية للمسير مرتبطة بالمجال الممارس.  
\_ المؤهل العلمي يتضمن مهارة الاطلاع والرجوع للمصادر العلمية في ذات المجال.  
\_ المؤهل العلمي يتضمن معارف في ذات التخصص ومعارف اخرى مساعدة.

#### 4-2-2- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثاني من الاستبيان بالفرضية الثانية

جدول رقم 25: ملخص جداول تفريغ استبيان المحور الثاني التخطيط الإداري والخبرة المهنية

الاجابة						السؤال
أحيانا		لا		نعم		
النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	
00	00	8,33	02	91,66	22	11- هل الخبرة المهنية تساعد المسير في توفير البيانات التي يحتاجها في عملية التخطيط الإداري؟
41,66	10	8,33	02	50	12	12- هل التطبيق الناجح للخطط يتطلب خبرات مهنية لدى المسيرين؟
25,00	06	12,5	03	62,50	15	13- هل تفيد الخبرة المهنية في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط وتساعد في نجاحها؟
16,66	04	00	00	83,33	20	14- هل تساعد الخبرة المهنية المسير في اكتشاف نقاط ضعف ونقاط القوة في مؤسسته الرياضية ؟
4,16	01	8,33	02	87,5	21	15- هل الخبرة المهنية تساعد المسير في تقييم مستوى الإمكانيات و الموارد التي تتمتع بها المؤسسة الرياضية وتوظيفها في التخطيط الاداري؟
41,66	10	4,16	01	54,16	13	16- هل تساعد الخبرة المهنية المسير في توظيف عوامل النجاح داخل المؤسسة وخارجها في التخطيط الاداري ؟
25	06	16,66	04	58,33	14	17- هل تساعد الخبرة المهنية المسير في التكيف مع الظروف المستقبلية التي تواجه الخطط؟
41,66	10	4,16	01	54,16	13	18- هل الخبرة المهنية تساعد المسير في بناء التوقعات لنتائج المشاريع و الخطط المستقبلية؟
25,00	06	12,50	03	62,50	15	19- هل أقدمية المسير في الخبرة المهنية للمسير ترفع من أدائه في عملية التخطيط؟
16,66	04	8,33	02	75	18	20- هل تبادل الخبرات على مستوى المنشآت الرياضية تساعد في عملية التخطيط الاداري؟
26,66	64	8,75	21	61,25	147	

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مسيري المنشآت الرياضية التابعة لدوان مركب متعدد الرياضات بولاية البويرة، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الثانية في بحثنا التي تقول: تساهم الخبرة المهنية للمسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية، ومن خلال إجابات الجداول في المحور الثاني : **الخبرة المهنية و التخطيط الإداري** (14، 17، 18، 23) تبين لنا بحسب اجابات المسيرين أن الخبرة المهنية تساهم في نجاح وكفاءة التخطيط الإداري وهذا ما أكدته دراسة شهرة زاد محمد شهاب تحت عنوان، القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، حيث ترى أن المهارة الفنية تساعد المدراء على الوفاء بمتطلبات ملمة والقيام بها ومدارستها بلوغ هدف الادارة والمتمثلة في تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية (شهرة زاد محمد شهاب، 2010، ص122، 123)

وهذا ما يتفق مع دراستنا حيث أن الخبرة المهنية في دراستنا الحالية لها نفس الاتجاه مع دراسة شهرة زاد محمد شهاب وهي المهارة الفنية، وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الثانية محققة حيث أن المهارة الفنية والخبرة المهنية يساهمان في نجاح القيادة الإدارية وهذا ينعكس ايجاباً على اداء المؤسسة الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية الخبرة المهنية بما تمثله من تراكم للخبرات والتجارب في التخطيط والتسيير بشكل عام وتكمن أهمية الخبرة المهنية في التخطيط من خلال:

\_ الخبرة المهنية تتضمن تجارب سابقة للمسير ذاته او تجارب لاحظها من مسيرين آخرين تتيح له الاستفادة بتجنب الالخطاء والاستفادة من التجارب الناجحة.

\_ الخبرة المهنية تجعل المسير سريع التكيف مع مختلف التغيرات بسبب تجاربه الشبيهة لها.

\_ الخبرة المهنية تجعل المسير سريع التعلم بسبب امتلاك اساسيات التسيير والادارة.

\_ الخبرة المهنية تجعل المسير على دراية جيدة بموارد المؤسسة وبالعوامل التي تواجه خطته ومشاريع مؤسسته.

\_ الخبرة المهنية تجعل المسير أكثر تفهما لجمهور المؤسسة الرياضية واحتياجاته بها.

\_ الخبرة المهنية تجعل المسير متقناً للجوانب الفنية ومدركا للجوانب القانونية التي يسير ضمنها في عملية التخطيط بما يمنع من حدوث أي تجاوزات.

#### 4-3 - مناقشة الفرضية العامة:

بعد عرض النتائج النهائية نصل إلى الاستنتاج العام وذلك لمعرفة الجوانب العامة، من الموضوع بالإجابة على كل التساؤلات المطروحة، في هذا البحث والتي يدور موضوعها حول: دور كفاءة المسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسات الرياضية، فلقد تبين من خلال دراستنا الميدانية، بالاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان الذي وزعناه على مسيري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بولاية البويرة وتحليل النتائج إلى:

فالفرضية الجزئية الأولى التي تقول يساهم المؤهل العلمي للمسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية فرضية محققة اثبتت النتائج صحتها، فأغلبية اجابات المسيرين المستهدفين بالبحث كانت بنعم سواء كانت الاجابة بنعم غالبية في النسبة او كانت الاجابة الاكثر تكرارا مقارنة مع الاجابة لا والاجابة احيانا.

بأن المؤهل العلمي يساهم في نجاح التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية وهذا ما يتفق مع الجانب النظري في اهمية المؤهل العلمي والتحصيل المعرفي في الاداء العالي بشكل عام كما تعرضنا له سابقا.

والفرضية الجزئية الثانية التي تقول تساهم الخبرة المهنية للمسير في التخطيط الاداري داخل المؤسسة الرياضية فرضية محققة اثبتت النتائج صحتها فأغلبية اجابات المسيرين المستهدفين بالبحث كانت بنعم سواء كانت الاجابة بنعم غالبية في النسبة او كانت الاجابة الاكثر تكرارا مقارنة مع الاجابة لا والاجابة احيانا وهذا يتفق مع الجانب النظري في الكفاءة التي تعتمد على تراكم الخبرات مما يسهل اداء المهام واحترافيتها. وبعد تحقق الفرضيتين الجزئيتين توصلنا في الأخير بأن الفرضية العامة تحققت، وهذا يؤكد صحة الفرضية العامة التي تقول: لكفاءة المسير دور في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية.

وهو ما أكدته دراسة بوقندورة زكية حيث ترى أن المدير الأعلى للمؤسسة الذي يمتلك كفاءة عالية في الادارة والتخطيط قادر على تحمل المخاطر، يساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي

## - خلاصة:

توصلنا في هذا الفصل إلى اختبار الفرضيات التي وردت في بداية البحث وذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على مسيري المؤسسات الرياضية التي تنشط بولاية البويرة حيث تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات الضرورية بالإضافة إلى المقابلة الاستطلاعية الأولية التي تمت قبل توزيع الاستبيان التي كان لها أهمية بالغة من حيث محاولة الحصول على المعلومات من مصدرها وبشكل موثوق، وقد تم الاعتماد في تحليل البيانات على مجموعة من الأساليب التحليل الإحصائي كالتكرار النسب المئوية و  $\chi^2$  وقد تم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها انطلاقا من مرحلة جمع البيانات، تفرغها، وجدولتها، وصولا إلى جملة من النتائج.



## - الاستنتاج العام:

بعد عرض النتائج النهائية نصل إلى الاستنتاج العام وذلك لمعرفة الجوانب العامة، من الموضوع بالإجابة على كل التساؤلات المطروحة، في هذا البحث والتي يدور موضوعها حول: دور كفاءة المسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسات الرياضية، فلقد تبين من خلال دراستنا الميدانية، بالاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان الذي وزعناه على مسيري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بولاية البويرة وتحليل النتائج إلى: تحقق الفرضية العامة التي تقول لكفاءة المسير دور في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية ويندرج ضمنها تحقق الفرضيتين الجزئيتين.

فالفرضية الجزئية الأولى التي تقول يساهم المؤهل العلمي للمسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية فرضية تحققت اثبتت النتائج صحتها، فأغلبية اجابات المسيرين المستهدفين بالبحث كانت بنعم سواء كانت الاجابة بنعم غالبية في النسبة مقارنة مع الاجابة لا والاجابة احيانا.

بأن المؤهل العلمي يساهم في نجاح التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية وهذا ما يتفق مع الجانب النظري في اهمية المؤهل العلمي والتحصيل المعرفي في الاداء العالي بشكل عام.

والفرضية الجزئية الثانية التي تقول تساهم الخبرة المهنية للمسير في التخطيط الاداري داخل المؤسسة الرياضية فرضية محققة اثبتت النتائج صحتها فأغلبية اجابات المسيرين المستهدفين بالبحث كانت بنعم سواء كانت الاجابة بنعم غالبية في النسبة و كانت الاجابة الاكثر مقارنة مع الاجابة لا والاجابة احيانا.

بان الخبرة المهنية تساهم في نجاح التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية، وهذا يتفق مع الجانب النظري في أهمية الخبرة المهنية و الكفاءة التي تعتمد على تراكم الخبرات مما يسهل اداء المهام واحترافيتها.

## - الخاتمة:

يدور موضوع الدراسة حول دور كفاءة المسير في التخطيط الاداري في المؤسسة الرياضية لذا تهتم هذه الدراسة بدور المؤهل العلمي للمسير وخبرته المهنية كبعدين للكفاءة في رفع مستوى كفاءته التخطيطية ضمن الادارة الرياضية

ونجاح التخطيط في القطاع الرياضي يرتبط بالضرورة بنجاح المسير والتسيير ككل لذلك سلطنا الضوء على الكفاءة كمفاهيم ادارية من الفكر الاداري ادرجناها في فصل نظري خاص وكآراء من بيئة الممارسة الادارية في القطاع الرياضي الجزائري ادرجناها ضمن الدراسة الميدانية للبحث وكل هذا بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في الميدان والاستفادة منها معرفيا ومنهجيا في تصحيح الخطوات البحثية وفي ضبط المفاهيم التي قد تتشابه وتتداخل بسبب اتساع مجال علم الادارة والابحاث المرتبطة به لكن تبقى ابحاث الادارة الرياضية المتخصصة قليلة بحدود اطلاع الطالب فقد تحصلنا على دراسة واحدة لذلك استعنا بدراسات خارج الادارة الرياضية والتي انتهت كلها الى نتيجة أن الكفاءة عند المسير ترفع من مستوى أدائه للمهام الادارية المختلفة وهذا يشمل مراكز وظيفية اخرى غير المسير وتبقى خصوصية هذا البحث في تخصصه بالإدارة الرياضية وفي تطبيقه على الادارة الجزائرية وكل هذه متغيرات يمكن أن تعطي نتائج مختلفة عن الدراسات السابقة.

وفي سبيل تحقيق دراسة موسعة قدر الامكان اجرينا البحث ضمن نطاق ولاية البويرة ككل وعبر 24 مؤسسة رياضية كعينة بأسلوب الحصر الشامل.

ويمكن القول من خلال هذه الدراسة ان نجاح مسير المؤسسة الرياضية في التخطيط يعتمد على مؤثرات ومتغيرات كثيرة جدا داخل وخارج المؤسسة ومن ذات المسير وخصائصه لذلك يبرز موضوع دور الكفاءة التي لها عدة اشتقاقات ومقاربات نظرية تتلخص عادة في الجانب المعرفي متمثلا في ما يحوزه من مؤهل علمي ومن جانب مهاراتي خبراتي متمثلا في تراكم خبرته المهنية من اجل القيام بتخطيط اداري يجمع بين التفكير العلمي وبين الذكاء الشخصي للمسير في سبيل تقديم افضل اداء للمؤسسة الرياضية تراعى فيه الامكانيات والموارد والسياسة العامة للقطاع وحتى رأي الجمهور .

والتخطيط الاداري يدخل في كل الوظائف الادارية كونه يمثل رسم السياسة والخطة القادمة في العمل على كل المستويات وللحكم على نجاح التخطيط او فشله ينبغي الأخذ بالاعتبار الموارد المتاحة وطبيعة القوانين التي تحكم المؤسسة الرياضية ومدى التفويض المتاح للمسير الرياضي والمسؤول عليه حتى يمكن اقامة التقييم والمقارنة في ضل هذه الابعاد الاساسية التي تحكم سير التخطيط لان التخطيط قد يفشل بسبب عوامل اخرى خارجة عن سلطة المسير وعن كفاءته.

هذا البحث اهتم بمؤشرين للكفاءة وهما المؤهل العلمي والخبرة المهنية لكن تبقى مؤشرات اخرى تحتاج البحث حولها من اجل توسيع هذا المجال والاحاطة بالموضوع بشكل أكبر.

**اقتراحات وفروض مستقبلية:** من خلال هذه الدراسة انتهينا الى تقديم مجموعة من الاقتراحات والفروض المستقبلية يمكن ان تكون بداية لبحوث قادمة او لإجراء اصلاحات في القطاع الرياضي موضع الدراسة وعلى المسير والتسيير بشكل ادق ويمكن ايجازها في التالي من العناصر:

- الاهتمام بالمسير وكفاءته يكون على راس كل اصلاح اداري في القطاع الرياضي.
- ضرورة توفير مناخ رياضي واداري يشجع على الابداع والمبادرة الفردية للمسيرين.
- الاهتمام بالكفاءة عند المسير عبر توفير الحوافز المادية والمعنوية.
- ضرورة توفير شروط المشاريع والخطط المرسومة بشكل واقعي وعملي في الموارد والقوانين وغيرها.
- ضرورة اجراء دراسات وطنية حول مستوى التخطيط في القطاع الرياضي ومدى جدواه.
- القيام بسياسة نقل التجارب والخبرات من الخارج ومن الادارات الاخرى غير الرياضية.
- ان يتولى قيادة المنشآت الرياضية متخصصون في التسيير وعلى اطلاع بالتسيير الرياضي بشكل ادق.
- على المسير انتهاز السبل والطرق الملائمة للتسيير الامثل للمنشأة الرياضية.
- وضع ادارة رياضية تهتم بتكوين الاطارات في مجال التسيير والادارة.
- تشجيع الافكار الجديدة المفيدة النابعة من العمال ومن عامة الجمهور لتحسين التخطيط في الادارة الرياضية.
- وضع الحوافز للشهادات العليا والشهادات الاضافية عبر مختلف الوسائل والاشكال.
- الحرص على نقل الخبرات بين المسيرين القدامى والجدد عبر مختلف آليات التكوين والرسكلة.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشأة الرياضية.

المراجع

## 1-قائمة المراجع

- 1- ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي (2003) الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء.
  - 2- جمال محمد علي (2008)، التنمية الرياضية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب، مصر.
  - 3- رشيد زرواتي (2002) تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، الجزائر.
  - 4- فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، (2020) ،اساسيات الادارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
  - 5- كامل بربر، (1996)، الادارة عملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان.
  - 6- مجيد الكرخي، (2013) ،التخطيط الاستراتيجي، وزارة الثقافة والفنون القطرية، قطر.
  - 7- محمد الفاتح، ( 2020)، التخطيط الاداري ط01، الاكاديمية الحديثة للكتاب، القاهرة .مصر.
  - 8- محمد عبيدات وآخرون، (1999) ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
  - 9- محمد رفيق الطيب،(1995) مدخل للتسيير ج2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
  - 10- علي مصطفى العليمات(2013) أثر المؤهل العلمي والخبرة على مهارات التنفيذ الخاصة بتعليم الطفل الروضة كلية علوم التربية، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
  - 11- عمر السعيد وآخرون (2003) مبادئ الإدارة الحديثة ،ط1، مكتبة دار الطباعة لنشر والتوزيع، عمان
  - 12- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطرك: (1994) الإدارة الرياضية، ط1،مركز الكتاب للنشر، القاهرة
- ## 2- المجلات العلمية
- 13- مشرور محمد الأمين وبوثلجة الحسين، ( 2016) تثمين المكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءة الحرفية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد5، العدد 4، جامعة معسكر.
  - 14- د،شهرة زاد محمد شيهاب،(2010)، القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة ، دراسة تربوية، العدد11
- ## 3- الدوريات والمنشورات العلمية
- 15- أنور عامر، (2018) ، أثر ضغوط العمل على كفاءة العاملين بالمؤسسة الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
  - 16- بوقندورة زكية، ( 2016/2015 )، مهارات القائد الاداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة أم البواقي.

- 17- حاييف سعاد، (2016)، اثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 18- سوداني رجاء وعبودة رجاء، (2013)، دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 19- قريفة أسماء، (2013)، دور ثقافة المسير في بناء سلوك ابداعي للعامل، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية كوندور برج بوعرييج، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم وعمل، جامعة المسيلة.
- 20- هني خديجة، (2014)، أثر كفاءة راس المال البشري في المردودية الاقتصادية .شهادة ماستر تخصص ادارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد مهري، مستغانم
- 21- أبو القاسم حمدين، (2018)، محاضرات في مقياس الكفاءات والتطوير التنظيمي، شعبة علوم التسيير سنة أولى ماستر، جامعة عمارة ثلجي، الأغواط.
- 22- محمد فوزي عبد العزيز، (2014)، ادارة المؤسسات والمنشآت الرياضية، محاضرات جامعة المنيا، مصر.
- 23- نجاح عائشة، (2017)، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، سنة ثانية ماستر، جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة تيارت.

الملاحق



## الملحق رقم 1: تسهيل المهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tibirett -  
Institut des Sciences et Techniques  
des Activités Physiques et Sportives

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

إلى السيد (ة): مدير ديوان أكيك الميقدور

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الرياضات - البويرة -

الرقم: 347/م ع ت ن ب ر/2023.

### الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): نماري كمال رقم التسجيل: 2102330696 تاريخ ومكان الميلاد: 1981/01/19 بوج صريه

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2023/2022 الذي يندرج

ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم

مدير ديوان أكيك الميقدور  
الرياضات لولاية البويرة  
كمال عيسات

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

دا طراد توفيق

## الملحق رقم 2: إستمارة التحكيم

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

عنوان المذكرة: دور كفاءة المسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسات الرياضية

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

المستوى: الثانية ماستر

- إشراف

- إعداد الطالب

\* أ. د. بوحاج مزيان

\* غماري كمال

قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة الاستبائية

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الملاحظات ان وجدت	الإمضاء
01	فيل محمدا	استاذ التليم العالي	البويرة	مقبول	
02	لؤي سليمان	استاذ التليم العالي	جامعة البويرة	مقبول مع الألف بالغة مقبولة من التعليلات	
03	زريغني سليم	استاذ محاضر دكتور	البويرة	مقبول مع بعض التعديلات	

السنة الجامعية: 2023/2022



### الملحق رقم 3: رأي هيئة مراقبة السرقة العلمية

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira  
Tasdawit Akli Mubend Ulhaç - Tibirett

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

## نموذج التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث.

انا الممضي اسفله،  
السيد(ة) غماري كمال.....الصفة: طالب، استاذ، باحث طالب ماستر  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 121158623 والصادرة بتاريخ 2021/08/24  
المسجل(ة) بكلية / معهد علوم وتكنولوجيا الفضاء والادارة والتسيير الرياضي  
والمكلف(ة) بإنجاز اعمال بحث(مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).  
عنوانها: دور كفاءة المسير في التخطيط الإداري داخل  
المؤسسات الرياضية  
تحت إشراف الأستاذ(ة): أ. د. بوحاج مزبان  
أصرح بشرفي اني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية  
المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/06/10

توقيع المعني(ة) [Signature]

### رأي هيئة مراقبة السرقة العلمية:

النسبة:

% 16

الامضاء:



## استمارة استبيان موجهة للمسيرين

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دور كفاءة المسير في التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي ولتحقيق أهداف هذه الدراسة

صمم هذا الاستبيان وهو كالتالي،

- فضلاً منك اجب على هذا الاستبيان المعد لإنجاز بحث استكمالاً لمذكرة الماستر في علوم النشاطات البدنية والتربية الرياضية من أجل معرفة رأيك في الموضوع بالإجابة بالعلامة (X) في خانات الإجابة بالجدول وهي ( نعم ،او لا ،او احيانا) بعد ملء خانات البيانات الشخصية .
- وتقبل مني فائق الاحترام والتقدير وشكراً على تعاونك معنا في إنجاز هذا البحث.

### معلومات عامة:

- مكان العمل : .....
- المؤهل العلمي : .....
- سنوات الخبرة : .....
- المنصب المشغول حالياً : .....
- رتبة المنصب : .....

## المحور الأول: المؤهل العلمي والتخطيط الإداري

السؤال	نعم	لا	أحيانا
01- هل المعارف الأكاديمية التي تلقاها المسير تفيده في وظيفة التخطيط الإداري؟			
02- هل تزداد كفاءة التخطيط بزيادة مستوى المؤهل العلمي للمسير؟			
03- هل اختلاف تخصص المؤهل العلمي للمسير الإداري يؤثر في مهامه التخطيطية؟			
04- هل نمط التوظيف على أساس الشهادة فعال في تقديم اطارات متفوقة في التخطيط الاداري؟			
05- هل الرفع من مستوى كفاءة التخطيط عند المسير يتطلب مهارات فنية و معرفية؟			
06- هل الشهادات الإضافية ترفع من كفاءة المسير في التخطيط الاداري؟			
07- هل المعارف الاكاديمية التي تلقاها المسير تتناسب مع واقع المنشآت الرياضية في الجزائر من حيث القدرة على التطبيق و التوظيف؟			
08- هل المؤهل العلمي للمسير يساهم في بناء ونجاح الخطط و تطبيقها و مراقبتها؟			
09- هل المؤهل العلمي للمسير يساعد في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط المسطرة؟			
10- هل المؤهل العلمي للمسير يساعد في استغلال الموارد التي تتمتع بها المؤسسة الرياضية في التخطيط الإداري؟			

## المحور الثاني: التخطيط الإداري والخبرة المهني

السؤال	نعم	لا	أحيانا
11- هل الخبرة المهنية تساعد المسير في توفير البيانات التي يحتاجها في عملية التخطيط الإداري؟			
12- هل التطبيق الناجح للخطط يتطلب خبرات مهنية لدى الميسرين؟			
13- هل تفيد الخبرة المهنية في بناء سياسات تنظيمية تناسب الخطط وتساعد في نجاحها؟			
14- هل تساعد الخبرة المهنية المسير في اكتشاف نقاط ضعف ونقاط القوة في مؤسسته الرياضية ؟			
15- هل الخبرة المهنية تساعد المسير في تقييم مستوى الإمكانيات و الموارد التي تتمتع بها المؤسسة الرياضية وتوظيفها في التخطيط الاداري؟			
16- هل تساعد الخبرة المهنية المسير في توظيف عوامل النجاح داخل المؤسسة وخارجها في التخطيط الاداري ؟			
17- هل تساعد الخبرة المهنية المسير في التكيف مع الظروف المستقبلية التي تواجه الخطط؟			
18- هل الخبرة المهنية تساعد المسير في بناء التوقعات لنتائج المشاريع و الخطط المستقبلية؟			
19- هل أقدمية المسير في الخبرة المهنية للمسير ترفع من أدائه في عملية التخطيط؟			
20- هل تبادل الخبرات على مستوى المنشآت الرياضية تساعد في عملية التخطيط الاداري؟			