

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد أكلي محند أوالحاج-البويرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

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

دورالتسييرالإداري الإستراتيجي في ترقية
المنشآت الرياضية

إشرافه الدكتور:

* فرنان مجيد

إعداد الطالب الباحث:

* شوراني محمد أمين

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر وتقدير

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿... وقد ربى أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾ سورة النمل
الآية 19.

نتوجه إلى المولى عز وجل شأنه بالحمد والشكر على ما أولانا من
توفيق وسداد ويسر، فبنعمته عز وجل تتم الصالحات... عليه توكلنا
وإليه أنبنا، وعلى الله قصد السبيل.
الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل لولا فضل الله علينا إلى من
ابتغ الرسالة والأمانة.

الحمد لله أولا وقبل كل شيء وآخر وبعد كل شيء ودائما دوام الحي
القيوم، نتقدم بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير إلى الدكتور المؤطر
والمشرف "فرنان مجيد".

كما نتقدم بالشكر إلى الذين أفادونا بمعلومات قيمة أثناء إنجاز هذه
المذكرة.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة
إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص التحيات وأطيب الأمنيات.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين" سورة التوبة الآية 105 الصفحة 203

صدق الله العظيم

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر إحداهما أو كلاهما فلا تقل لهما

أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما" سورة الإسراء الآية 23 الصفحة 284

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل لولا فضل الله علينا إلى من ابتغ الرسالة والأمانة

إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى حكمتي وعلمي وأدبي وحلمي ونبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى من أرضعتني وأعطتني الحب والعطف والحنان والدتي الحبيبة "مليكَة"

إلى كل أحبائي من الطفولة إلى يومنا هذا "ياسين، يوسف، حميد"

إلى من هم أقرب إلى روعي إلى من هم أستمند منهم عزتي و إصراري هم "أخوالي وجدتي"

إلى صاحبة القلب الطيب والحنون والوجه المنعم بالبراءة إلى أختي الوحيدة "تسرير"

إلى من عرفت كيف أجدها وعلمتني أن لا أضيعها محبوبية القلب الغالية "سارة"

إلى الأستاذ المشرف الدكتور "فرنان مجيد" حفظه الله ورعاه

إلى كل أصدقائي "أولاد الحمرة" وإلى كل من لم أستطع ذكرهم

إلى روح جدي الغالية "رابح" رحمة الله عليه

محتوى البحث

الورقة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير .
ب	- إهداء .
ت	- محتوى البحث .
ح	- قائمة الجداول .
خ	- قائمة الأشكال .
ر	- ملخص البحث .
س	- مقدمة .
مدخل عام: التعريف بالبحث .	
02	1- الإشكالية .
03	2- الفرضيات .
03	3- أهمية البحث .
03	4- أهداف البحث .
04	5- أسباب اختيار الموضوع .
04-05	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم .
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة	
- تمهيد .	
المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي .	
10	1- التخطيط الإستراتيجي .
10	1-1- مفهوم التخطيط .
10	2-1- تعريف التخطيط في المجال الرياضي .
10	3-1- أهمية التخطيط .
11	4-1- مبادئ التخطيط في التربية الرياضية .
12	5-1- مميزات التخطيط الجيد .
13	6-1- مفهوم الإستراتيجية .
13	7-1- التخطيط الإستراتيجي .
13	8-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي .

14	9-1- إجراءات التخطيط الإستراتيجي .
14	10-1- مقومات التخطيط الإستراتيجي .
15	11-1- مزايا التخطيط الإستراتيجي .
16	12-1- معوقات التخطيط الإستراتيجي :
المحور الثاني: التسيير الإداري .	
18	1-التسيير الإداري .
18	1-1- مفهوم التسيير .
19	2-1- عناصر عملية التسيير .
21	3-1- أنواع التسيير .
22	4-1- أنواع المسيرين .
22	5-1- آليات التسيير .
22	6-1- أهداف التسيير .
23	7-1- دور التسيير .
23	8-1- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت .
المحور الثالث: المنشآت الرياضية.	
26	1-المنشآت الرياضية.
26	1-1- المنشآت الرياضية في العصر الحديث .
27	2-1- مفهوم المنشأة الرياضية .
28	3-1- إدارة المنشآت الرياضية .
29	4-1- خصائص المنشآت الرياضية .
29	5-1- أسس تخطيط المنشآت الرياضية .
30	6-1- تعريف الإمكانيات .
30	7-1- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية .
31	8-1- مبادئ الإمكانيات الرياضية .
32	9-1- أنواع الملاعب .
32	10-1- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية .
- خلاصة .	
الفصل الثاني الدراسات المرتبطة بالبحث	
36	- تمهيد .

37	2- الدراسات السابقة والمشابهة.
37	الدراسة الأولى: دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
38	الدراسة الثانية: دور الإدارة الرياضية و التسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
39	الدراسة الثالثة: دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتيه- دو-.
40	الدراسة الرابعة: تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية على الأداء الرياضي.
41	الدراسة الخامسة: التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية.
42	الدراسة السادسة: أساليب الإدارة والتسيير في تطوير رياضة النخبة الجزائرية.
44	- خلاصة.

الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

47	- تمهيد.
48	3-1- الدراسة الاستطلاعية.
48	3-2- الدراسة الأساسية.
48	3-2-1- المنهج المتبع.
48	3-2-2- متغيرات البحث.
48	3-2-3- المجتمع.
48	3-2-4- العينة.
49	3-2-5- مجالات البحث.
50	3-2-6- أدوات وتقنيات البحث.
50	3-2-7- الوسائل الإحصائية.
52	- خلاصة.
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.	
54	- تمهيد.
55	4-1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج.
55	4-1-1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول.
64	4-1-2- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الأولى.
65	4-1-3- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني.
73	4-1-4- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثاني بالفرضية الثانية.

74	4-1-5- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث.
81	4-1-6- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثالث بالفرضية الثالثة.
82	- خلاصة.
83	- الاستنتاج العام.
83	- الخاتمة.
85	- اقتراحات وفروض مستقبلية.
87	- البيبليوغرافيا.
الملاحق.	
01	- الملحق رقم(01): استمارة استبيانيه موجهة للمسيرين.
04	- الملحق رقم(02): (تسهيل مهمة.
05	- الملحق رقم(03): استمارة توقيع المؤسسات المعنية بالبحث.
06	- الملحق رقم(04) استمارة تحكيم الاستبيان.

قائمة الجداول

الورقة	الموضوع
49	- الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة تبعا للمنشأة.
51	- الجدول رقم (02): نموذج لكيفية حساب "كا ² ".
55	- الجدول رقم (03): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الأول.
56	- الجدول رقم (04): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثاني.
57	- الجدول رقم (05): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثالث.
58	- الجدول رقم (06): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الرابع.
59	- الجدول رقم (07): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الخامس.
60	- الجدول رقم (08): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السادس.
61	- الجدول رقم (09): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السابع.
63	- الجدول رقم (10): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثامن.
65	- الجدول رقم (11): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال التاسع.
66	- الجدول رقم (12): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال العاشر.
67	- الجدول رقم (13): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الحادي عشر.
68	- الجدول رقم (14): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثاني عشر.

69	- الجدول رقم (15): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثالث عشر.
70	- الجدول رقم (16): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الرابع عشر.
71	- الجدول رقم (17): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الخامس عشر.
72	- الجدول رقم (18): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السادس عشر.
74	- الجدول رقم (19): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السابع عشر.
75	- الجدول رقم (20): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثامن عشر.
76	- الجدول رقم (21): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال التاسع عشر.
77	- الجدول رقم (22): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال العشرون.
78	- الجدول رقم (23): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الواحد والعشرون.
79	- الجدول رقم (24): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثاني والعشرون.
80	- الجدول رقم (25): جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثالث والعشرون.

قائمة الأشكال

الورقة	الموضوع
55	- الشكل رقم (01): يمثل هل تلقى الإداريون معلومات عن التخطيط.
56	- الشكل رقم (02): يمثل إذا كان أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين.
57	- الشكل رقم (03): شكل بياني يمثل هل بإمكان الإدارة الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها والتفكير في حلولها .
58	- الشكل رقم (04): يمثل نوع الإمكانيات التي تستخدمها الإدارة الرياضية أثناء عملية التخطيط.
59	- الشكل رقم (05): يمثل إذا كان الأداء الإداري يتحسن عن طريق تحديد البرامج.
60	- الشكل رقم (06): يبين إذا كان الممكن السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات.
61	- الشكل رقم (07): الأشياء التي تعيق تنفيذ برامج التخطيط.
63	- الشكل رقم (08): يمثل شكل بياني يمثل إن كانت عملية التخطيط الجيدة هي السبب من رفع مستوى الممارسة الرياضية.
65	- الشكل رقم (09): يبين نوع النظام المنتهج داخل المنشأة الرياضية.
66	- الشكل رقم (10): يبين إن كان النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة.
67	- الشكل رقم (11): يمثل مستوى التنظيم داخل المنشآت الرياضية.
68	- الشكل رقم (12): يبين هل إذا كانت الإدارة الرياضية تبدي اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف.

69	- الشكل رقم (13): يبين هل إذا كانت الإدارة الرياضية توفر بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي.
70	- الشكل رقم (14): يبين إذا كانت المهام الموزعة على كل فرد داخل المنشأة الرياضية مناسبة.
71	- الشكل رقم (15): يبين هل كل فرد مسئول عن قراراته و عمله داخل المنشأة الرياضية.
72	- الشكل رقم (16): يبين هل هناك تطور في التنظيم داخل المنشآت الرياضية.
74	- الشكل رقم (17): يبين متى تتم عملية الرقابة.
76	- الشكل رقم (18): يبين إن كان أشخاص يقومون بعملية الرقابة.
77	- الشكل رقم (19): يبين دور الرقابة في تحقيق النتائج الجيدة.
78	- الشكل رقم (20): يبين إن كان دور الرقابة فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة.
79	- الشكل رقم (21): يبين إذا كان للرقابة دور في تجنب الأخطاء.
80	- الشكل رقم (22): يبين إذا كان الأعمال التي تنفذ ترجع بالفائدة على المنشأة.
81	- الشكل رقم (23): يبين إذا أن سوء التسيير الإداري هو ناتج عن عدم الاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة.

ملخص البحث:

من المعروف أن لكل بحث علمي فكرة عن بدايته أو سبب يدفع الباحث إلى البحث في الموضوع أما نحن فقد انطلقنا في موضوع بحثنا هذا من منطلق أن المنشآت الرياضية في تدهور مستمر خاصة في الآونة الأخيرة والتي كانت تمثل مجتمع دراستنا، وهذا راجع إلى سوء التسيير داخل المنشآت الرياضية من طرف مسيرين أو إداريين، لذا توجب علينا أن نقدم أو نقترح حل من الحلول الذي من شأنه أن يرقى منشآتنا الرياضية لهذا قمنا بإعداد موضوع بحث بعنوان "دور التسيير الإداري الإستراتيجي في ترقية المنشآت الرياضية" دراسة ميدانية على بعض المنشآت الرياضية بولاية البويرة، وطرحنا في هذا الموضوع أربع تساؤلات حول أسباب متوقعة لترقية المنشآت الرياضية وكانت هذه التساؤلات كما يلي:

التساؤل العام: هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

وانبثق عن هذا التساؤل أسئلة جزئية كانت كما يلي:

التساؤل الأول: هل للتخطيط الإستراتيجي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

التساؤل الثاني: هل للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

السؤال الثالث: هل للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

وقد قمنا بالإجابة على هذه الأسئلة بإجابات مؤقتة تحتل الصدق كما تحتل الخطأ تمثلت في فرضيات الدراسة وكانت كما يلي:

الفرضية العامة: للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية".

الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط الإستراتيجي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

وقد بدأنا في هذا البحث بجمع المادة النظرية الخاصة بموضوع البحث والتي شملت كل من التخطيط الإستراتيجي، التسيير الإداري والمنشآت الرياضية وحاولنا الإلمام بالأشياء الأساسية التي لا بد من إظهارها في هذه المحاور كما قمنا بجمع المادة العلمية الخاصة بالدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا وبعد الإلمام بالمادة النظرية استوجب علينا التوجه نحو الميدان لتجسيد الظاهرة حيث قمنا باختيار منهج البحث المناسب، العينة، الدراسة الإحصائية... الخ، واستعملنا وسائل وأدوات لجمع المعلومات والمتمثلة في الإستبيان حيث استعملنا فيه الأسئلة المغلقة والأسئلة النصف مغلقة وقسمنا هذه الأسئلة إلى ثلاث محاور حسب الفرضيات وقمنا بتقديمه إلى أساتذتنا الكرام من أجل تحكيمه وبعد تحكيمه وزعناه على خمسة عشر منشأة رياضية على مستوى ولاية البويرة وهذه المنشآت هي التي مثلت عينة البحث، وبعد جمع النتائج قمنا بتحليلها ومناقشتها ومقابلة النتائج المتحصل عليها بالفرضيات وتوصلنا إلى أن للتسيير الإداري الإستراتيجي دور فعال في ترقية المنشآت الرياضية وبالتالي صحة الفرضية العامة ومنه صحة الفرضيات الجزئية التي افترضناها.

الكلمات الدالة:

التسيير الإداري، التخطيط الإستراتيجي، المنشآت الرياضية.

مقدمة:

إن للمنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة سواء المؤسسة الاقتصادية إنتاجية أو مؤسسة خدماتية أو رياضية، وتعد الوظائف الإدارية العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك تكفل للمؤسسة نجاح يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه.

وإذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقاً والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر الإدارة الرياضية والتربية الرياضية إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منها في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرياضة والتربية البدنية والرياضية في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرياضية.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجهاً لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وواضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضيف على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفأ تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "الإدارة بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان. (علي، 2008، صفحة 10)

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

من المعروف منهجياً أن المقدمة هي أول ما يكتب، وآخر ما يقرأ، وهي عبارة عن تحصيل حاصل وعليه تم اختيار عنوان الموضوع الآتي: دور التسيير الإداري الإستراتيجي في ترقية المنشآت الرياضية، وتم الإعتماد على موضوع المنشآت الرياضية.

كذلك قمنا بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين الأول والفصل الثاني، وفرعنا الفصل الأول إلى ثلاثة محاور حيث تناولنا في المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي، المحور الثاني: التسيير الإداري، أما المحور الثالث: المنشآت الرياضية، فيما يخص الفصل الثاني فتناولنا فيه بعض من الدراسات السابقة والمثابفة، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الرابع منهجية البحث وإجراءاته الميدانية، أما الفصل الخامس فيحتوي على عرض وتحليل ومناقشة النتائج .

لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح بعض الاقتراحات التي تعد كحلول.

1- الإشكالية:

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصر جد فعال في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم وبمرور الزمن تطورت وأصبح لها قوانين وأماكن مخصصة.

أما في هذا العصر فقد صار لها اهتمام خاص نلمس هذا من خلال ما وفر لها من المنشآت الرياضية لاستقطاب كل من يرغب في تطوير مواهبه الرياضية .
وتعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة لها أهداف ومهام عديدة .

أما بالنسبة للمنشآت الرياضية في بلادنا فقد أبدت في السنوات الماضية تألقا من حيث المردود والأداء ولكن الملاحظ في العشرية الأخيرة أنها باتت تعيش تدهور على مستوى النتائج المحصل عليها، والوجه غير المشرف الذي ظهرت به سواء في البطولة الوطنية والمنافسات المحلية والمشاركات الخارجية الإفريقية والعربية، هذا بالرغم من أن المنشآت تحظى باهتمام أو بدعم مادي معتبر من طرف الدولة ودعم الشركات أخرى، ومع هذا كله يبقى مستوى الرياضي متدني.

لقد عرف المجال الرياضي في الآونة الأخيرة تطورا ملحوظا و اهتماما خاصا من طرف الدول سواء المتقدمة أو المتخلفة فكلاهما تعطيان الاهتمام الكبير للجانب الرياضي نظرا لأهميته البالغة داخل المجتمع، فقد اعتبر من الحلول الناجعة للقضاء على مختلف المشاكل التي تعرفها الدول، و هذا حال الجزائر إذ أن الدولة الجزائرية صارت حريصة كل الحرص على المجال الرياضي فقد سخرت كل جهودها والكثير من أموالها لخدمته و تطويره والرقى به فنجد أن رؤساء الولايات و البلديات يعملون جاهدين لتوفير كل المرافق والهياكل القاعدية التي تساعد على ممارسة النشاط الرياضي فهي تخصص الجزء الأكبر من ميزانيتها لبناء المنشآت الرياضية وترميمها وإعادة هيكلتها إلا أن ما نجده على أرض الواقع يختلف تمام الاختلاف عما هو مسطر في دفاتر المسؤولين فإذا توجهت لمعينة حالة المنشآت الرياضية سواء في البلدية أوالولاية تجدها في حالة يرثى لها إذ نجد أن الكثير من النوادي الرياضية متوقفة تماما عن التدريب أو محتم عليها التنقل في مسافة كبيرة للتدريب في منشآت أخرى وهذا لأن منشآت البلدية غير جاهزة أو مغلقة تماما. و هنا يجب علينا دق ناقوس الخطر فإذا فقدنا منشآتنا الرياضية سنفقد بطبيعة الحال فرقنا الرياضية وسينقلب هذا الأمر على مجتمعنا سلبا. مما لا شك فيه أن تعامل البشر داخل مؤسسة ذات طابع خدماتي من الأمورالأشد صعوبة و ذلك من جراء تضارب الآراء والأفكار، حيث تجد أن لكل إنسان سلوكا خاصا به و مميذا له، و من الصعب أن نخضعه للدراسة، وأن نتكهن بسلوكياته أو ردود أفعاله في عدة مواقف، بحيث تهدف المنشأة الرياضية إلى تحقيق أهدافها وفق سير أفرادها والاعتناء بهم وبالتالي الوصول إلى التوازن والاستقرار والتكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق أهداف المنشأة. (fates, 2009, p. 11).

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والإرتفاع بقدراتهم وإكسابهم 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 والجمهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها. (وأخرون، 2003، صفحة 55).

ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل العام:

* هل للتسيير الإداري الإستراتيجي دور في ترقية المنشآت الرياضية؟

تليه التساؤلات الجزئية التالية:

* هل للتخطيط الإستراتيجي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

* هل للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

* هل للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

2- الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط الإستراتيجي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

3- أهمية البحث:

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستها نظرا للأدوار التعليمية والرياضية الهامة، التي تقوم بها في تحسين وتسيير المنشآت الرياضية وفي هذا السياق، إذا أردنا تحسين تسيير المنشآت الرياضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

4- أهداف البحث:

سنحاول من خلال هذه الدراسة إبراز الجانب العلمي حول دور التسيير الإستراتيجي الجيد في تحسين وترقية المنشآت الرياضية ونحاول من خلال هذا البحث توضيح أهمية الإدارة في تطوير المرافق الرياضية لاضافة شيء يسير جدا للتسيير الإداري من خلال إبراز هذه الأسباب التي حالة دون تطور المنشآت الرياضية في بلادنا.

- أما فيما يخص الجانب العملي، سنحاول توضيحه في بعض النقاط:
- معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنويع التسيير داخل المنشأة الرياضية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:
- أهمية الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.
- نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال بالجزائر.
- موضوع جديد بالنسبة لجامعتنا بالبويرة.
- ملاحظتنا لتدهور المنشآت الرياضية مؤخرا.

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

تعريف الإدارة:

لغة: والتي حسب القاموس "السييل" تستعمل كما يلي:

- إدارة مال: فندق وهي بمعنى تسيير رأس المال. (وأخرون، 2003، صفحة 08)
- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.
- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة. (rig, 1983, p. 18)

التعريف الإجرائي:

هو هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج، نعني أيضا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

الاصطلاح:

الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيلي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية. (شيجا، 1983، صفحة 41).

التعريف الإجرائي:

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا. (بصديق، 2001، صفحة 07)

التسيير:

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. (الطيب، 1995، صفحة 216)

كما يعرفه "يوسف بصديق": هو مسانيرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق. (بصديق 2000 صفحة 12).

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفين السابقين فإننا نتفق على أن التسيير هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون تنظيم وتخطيط وتديبير وتنشيط ومراقبة الأعمال، كما يعني إسناد جملة النشاطات والقدرات الفردية ذات نوعية عالية، ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هذه الفرديات مع تحديد مسؤولية تكلف كل خطة.

مفهوم التخطيط:

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت جهات النظر وتباينت الإهتمامات والمصالح، إذ أنه لا يوجد إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط، فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولا وعلى المكان والزمان ثانيا ولكن من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين ف هذا المجال، حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الاختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها جمهور الباحثين والدارسين، وإذا ما وجد اختلاف عند الباحثين فإنه غالبا ما يكون راجعا إلى طبيعة النظرة والهدف من وراء تحديد المفهوم. (المقصود، 2003، صفحة 06)

مفهوم الإستراتيجية:

إن كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وهي تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة لمواجهة العدو، أو الخروج من المأزق، أو لتحسين المواقع، أو انتهاز فرص ضعف العدو.

ومن الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة، أو سبيل العمل.

هذه المفاهيم السابقة هي مفاهيم عامة، وهناك مفاهيم خاصة لبعض الفقهاء المختصين في الأعمال الإدارية والإستراتيجية.

* ولذلك نجد توماس يعرفها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (السيد، 2000، صفحة 10).

تمهيد:

قبل الانطلاق في إنجاز أي مشروع أو عمل صغيرا كان أو كبير كان لزاما على المشرفين عن العمل أو المشروع تبيان وشرح كل ما يتعلق بالعمل الذي سينجز وذلك ليتضح الغموض ويذهب الشيء المبهم ويتضح السبيل الذي سيسلكه القائمين بالعمل، فإذن من هذا المنطلق توجب علينا وضع هذه المادة العلمية المتمثلة في الخلفية النظرية للدراسة حيث تم التطرق في محاورها إلى كل ما تعلق بموضوع بحثنا من مفاهيم ومصطلحات ومفردات هذه الدراسة.

1- التخطيط الإستراتيجي:

1-1- مفهوم التخطيط:

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت وجهات النظر وتباينت الإهتمامات والمصالح، إذ أنه لا يوجد إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط، فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولاً وعلى المكان والزمان ثانياً ولكن من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين ف هذا المجال، حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الإختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها جمهور الباحثين والدارسين، وإذا ما وجد إختلاف عند الباحثين فإنه غالباً ما يكون راجعاً إلى طبيعة النظرة والهدف من وراء تحديد المفهوم. (المقصود، 2003، صفحة 06).

1-2- تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

مما سبق من تعاريف التي عرضناها وتطرقنا إليها يمكن أن نستخلص تعريفاً وجيزاً للتخطيط كما يلي: التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والإستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب. (حماد، 1999، صفحة 27).

1-3- أهمية التخطيط:

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

1-3-1- مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير:

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

1-3-2- التركيز على الأهداف:

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

1-3-3- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

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

1-3-4- تسهيل عملية الرقابة:

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيته بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. (إبراهيم، صفحة 99).

1-4- مبادئ التخطيط في التربية الرياضية:

1-4-1- الواقعية:

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

1-4-2- المرونة:

بمثابة التكتيك لإستراتيجية التخطيط والقصد منها البدء في مواجهة ما يطرؤ من مشكلات أو مواقف لم تكن في الحسبان التخطيطي .

1-4-3- الشمول والالتزان:

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

1-4-4- مراعاة:

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

1-4-5- التكامل:

من المسلم به أن الجزء من خدمة الكل، وعليه فالخطة المحلية جزء في كل الخطة العامة التي تضعها وزارة التربية، وهذا يتطلب حساسية فياضة بالنسبة لأي تعارض في الفلسفة أو طرق العمل، وتدارك الفشل أو التضارب في تنفيذ الخطة، وفي ضوء هذه المبادئ يجدر بالمخططين في التربية الرياضية مراعات التالي.
* أن يتبع التخطيط من وحي رغبات وحاجيات الطلاب في المدرسة ومصالحة أفكارهم وآرائهم بدلا من الإملاء والتسلط.

* أن تتحقق فعالية التخطيط بإشتراك الطلاب الذين يتأثرون مباشرة بنتائجه في رسم الخطة، وهذا يمثل أحد المبادئ الراسخة للديمقراطية.

* أن يركز التخطيط على قاعدة الحقائق الكافية.

* أن تتبع الخطط الأكثر فاعلية في عملية الربط بين أساليب المواجهة والأساليب للعمل مع اللجان، إذ تهئ المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدنى حد ممكن من الإعتراض والمقاومة. (إبراهيم، صفحة 101).

* أن تتميز العملية التخطيطية بالفردية والتخصصية نظرا للتباين في المواقف .

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

* يتطلب التخطيط الإستعانة بجهود المتطوعين وغير المهتمين وتوزيع المسؤوليات بين هذه الجماعات يعتبر ضرورة مبدئية لكفاية تنفيذ البرامج.

* يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان استخدام نتائج المناقشات والمحاولات في المتابعة والتوجيه. (ابراهيم، صفحة 105).

1-5- مميزات التخطيط الجيد:

ليس كل ما يتم تخطيطه في المجال الرياضي يعتبر تخطيط فعالا ومثمرا، وإنما لابد من توفر عددا من الخصائص حتى لا يمكن أن تأتي ثماره، ويصبح تخطيطا فعالا، ومن جملة هذه المميزات ذكر ما يلي:
أن يستند التخطيط على التفكير الموضوعي: أن يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا، فيما يخص الاحتياجات المهمة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها ويترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهمها بذكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.

* يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار (الإنتاج): حيث أن الخطة ما هي إلا عملية تنبؤ ببعض التصرفات المقبلة، وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنه الأصح، لحل المشكلة التي تنشئ أو التي يظهر لها أن تنشئ في المستقبل، ومن هنا يتضح أن القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة في التنبؤ بقدرة معقولة بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والت تؤثر في التنظيم.

* الخطة يجب أن تكون مرنة: ومعنى المرونة هنا أنه يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتوافق اشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفعالية.

* يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار: وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لأن الخطط تكون أكثر استقرارا كلما كان التنظيم مستقلا بالإضافة إلى ذلك أن سلامة الخطة مقترنة بأقل قدر ضروري من التفصيلات، تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها .

* يجب أن تتميز الخطة بالشمولية: أي أن الخطة تعطى بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب أن تتولاها الأفراد والعناصر التنظيمية لإنجاز الملائم للهدف.

* يجب أن تكون الخطة خالية من الغموض: حيث يراعي عند كتابة الخطة الوضوح بالقدر الكافي لأن مسؤولية التنفيذ قد نتقدم بسبب قلة الوضوح ولكي لا تؤدي التفسيرات الشفوية للخطة إلى التضارب مع الظروف الاستثنائية وبالتالي صعوبة في التنفيذ.

* يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته: إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه إلى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه وبهذا يجب أن نضع أهمية فائقة للإتفاق عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحلها بسبب التحويل المالي. (حماد، 1999، صفحة 28).

1-6- مفهوم الإستراتيجية:

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

* ولذلك نجد توماس يعرفها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (السيد، 2000، صفحة 10).

1-7- التخطيط الإستراتيجي:

تعتبر مرحلة التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق رسائل المؤسسة و أهدافها، وليست العملية ببساطة مجرد دراسة للبدائل واختيار البديل الأفضل، بل إن التأكد من مدى ملائمة الإستراتيجية المختارة يتطلب من المديرين قدر كبير من الاهتمام إلى كافة الجوانب والأوضاع الخاصة بالمؤسسة. (العارف، 2003، الصفحات 08-09).

1-8- مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

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

إذا:

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.
- التبصر بلامح المنظمة في المستقبل.
- تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
- رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلاً.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة.
- * رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطور وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل. (العارف، 2003، الصفحات 08-09).
- * أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المؤسسة .
- * كما يعتبر بأنه عملية تكوين الإستراتيجية بتركيزه على الرشد والرسمية ويصفه جيمس كرافت بالعمومية والشمولية والرشد كالأتي :

* يؤكد كثير من الباحثين والممارسين وصف عملية الرشد والشمولية في التخطيط الإستراتيجي على أنها ترتكز على الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال تنمية الأهداف المنطقية وفحص و اختيار البدائل ورسم الخطط التي تسبق الأفعال والتصرفات. (حسن، صفحة 162).

1-9- إجراءات التخطيط الإستراتيجي:

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

* ماذا يلائمنا أن نفعل؟ أو أين يمكن أن نذهب؟

وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة والمناسبة بدراسة المحيط.

* ماذا نستطيع أن نفعل؟ أو أين نستطيع أن نذهب؟

والإجابة بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقاتها.

* ماذا تريد أن تفعل؟ أين تريد أن تذهب؟

وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة.

* ماذا ستفعل؟ أين ستذهب؟

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط العملية.

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

وهكذا ففي تصور مدرسة Harvard business school فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعا من أفضل وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها. (عدوان، ديوان المطبوعات الجامعية، الصفحات 67-68).

1-10- مقومات التخطيط الإستراتيجي:

هناك عدة عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الإستراتيجيات، وهذه العناصر تعتبر

كمداخلات هامة تؤثر على فعالية التخطيط الإستراتيجي وتتمثل فيما لي:

أ- لابد من وضع نظام التخطيط الإستراتيجي، ويحتوي هذا الأخير على الخطوات المتبعة في التخطيط

الإستراتيجي والمناسبة للمشروع، كما تحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية ومدى

الاستعانة بخبراء خارجيين ومنه نلاحظ أن النظام يجب أن يكون مرنا للغاية، وذلك لأنه في كل مرة يواجه

المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد إستراتيجية بصددها، وعليه أن يخطط إستراتيجيا، وهذا الأخير لا

يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشؤ وفق الظروف والاحتياج.

* دراسة رسائل وأهداف المشروع: حيث أن الأهداف العامة للمشروع تحدد شكل المشروع في

المستقبل، وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه، فيجب دراستها جيدا ذلك أنها قد ترشد المديرين إلى تلك الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المشروع على تحقيق الصورة التي يود تحقيقها لنفسه.

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

* أخذ توجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان: إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث

أعمارهم، تعليمهم، ومهاراتهم، ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع

الإستراتيجية، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية وعليه يجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان. (ماهر، الصفحات 39-40).

1-11- مزايا التخطيط الإستراتيجي:

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

* التفكير الإستراتيجي للمدير هو أساس لصنع قرارات تصرف للمستقبل أما أن تكون فاعلة موفقة أو لا تكون.

* الإستراتيجية كشاف مضيء، يحدد للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها والفرص المتوقعة لاقتناصها.

* خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية، توفر لك معرفة أفضل للمتغيرات في كافة المؤثرات المحيطة بالمؤسسة وعلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يحمي من التصرف كرد فعل لأحداث متغيرات بيئية ويساعد سيناريوهات بديلة وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الاحتمال الذي يحدث.

* يمكن أن تركز جهود فكرة جديدة وتطويرها على إشباع حاجات محددة ثم رصدها في البيئة التي تخدمها المنظمة، يتيح التخطيط الإستراتيجي تطوير أفكار جديدة لتحسين مقابلة حاجات المجتمع، حسن تحديدها وتعريفها.

* التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخا فعالا للتغيير الإداري فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي القرارات سيتخذونها، إن وقعت أحداث معينة متوقعة ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تتسجم مع أهداف المنظمة، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة. (مصطفى، 2001، الصفحات 120-125).

12-1- معوقات التخطيط الإستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات التخطيط الإستراتيجي، وفيما يلي بعض العقبات على سبيل المثال:

* عدم رغبة المديرين أو ترددهم في إستخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

✓ اعتقاد المدير يقدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الإستراتيجي.

✓ اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية.

✓ اعتقاد المدير بأنه لن يكافئ على عملية التخطيط الإستراتيجي.

* البيئة الخارجية مضطربة مما قد يعيق التخطيط قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:

✓ سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسة والاقتصادية ... الخ .

✓ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

* مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطبعا سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:

✓ مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا لأهمية الفكرة.

✓ وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

* ضعف الموارد المتاحة مثل:

✓ صعوبة الحصول على المواد الأولية.

✓ صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

✓ نقص القدرات الإدارية.

* التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

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

✓ الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة. (العارف، 2003، الصفحات 11-12-

(13).

1-التسيير الإداري:

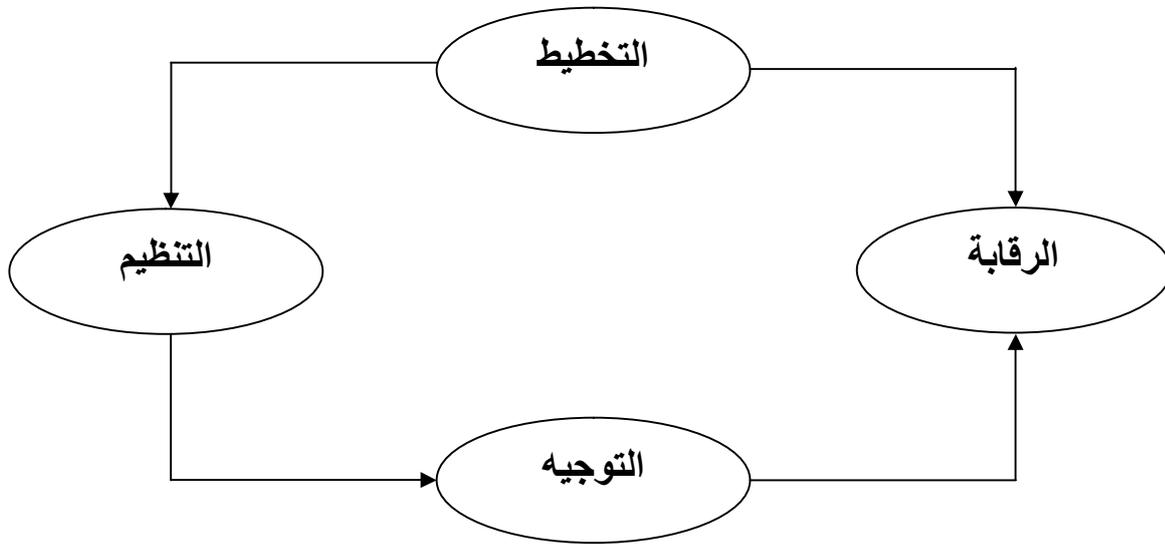
1-1- مفهوم التسيير:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير مايلي:

1-1-1-التعريف الأول:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة. (بصديق، صفحة 10)

شكل رقم 1: يوضح عملية التسيير



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

1-1-2-التعريف الثاني:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم... (بصديق،

صفحة 07)

1-1-3-التعريف الثالث:

هو كمشايرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تنزح لتصبح فوضوية

بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق. (خطاب، 1985، صفحة 23).

فإن التسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما تعمله التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف

لتنفيذ شروط الخطة كما يعني إسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية وتعمل على توصيل الخطة

لإدراك هاته الفريديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطوة، وإدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد وإنجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن ونادرة وتشغيلها وتنفيذها.

2-1- عناصر عملية التسيير:

1-2-1- التخطيط:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها. (حماد، 1999، الصفحات 18-19).

أ- أنواع التخطيط:

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين. (فوزي، 1964، الصفحات 20-21)

- التخطيط الإداري:

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

- التخطيط التعليمي:

هو العملية التي غايتها أن يحصل الطالب على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محدودة تحديدا منطقيا سليما، حيث يمكنه من الحصول على فرض لينمي قدراته ويتمكن من الإسهام إسهاما فعالا في تقدم البلاد في المجالات الاجتماعية الثقافية والرياضية. (معوض، الصفحات 19-20).

1-2-2- التنظيم:

- تعريف التنظيم:

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

أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

- التنظيم الواسع:

هو الذي يتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مضمونها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وفي الهيئات الرياضية يتمثل في التنظيم الرسمي بشكل أساسي فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى جهاز الرياضية كحجة إدارية مركزية بالهيئات

الرياضية المختلفة ويتجسد ذلك مثلا في اللجنة الأولمبية أو الإتحادات أو الأندية في تحديد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي. (بدوي، 1991، صفحة 62)

- التنظيم الفيراسطي:

يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحديد مخطط باعتبار أنه يتولد تلقائيا وينبع مع احتياجات الهيئة والعاملين بها وسلوكهم هذا يعني أنه من حق الإتحادات الرياضية أو النوادي أو المؤسسات الرياضية أن تكون لها تنظيم داخلي يضمن تحقيق الأهداف العليا على أن لا يتعارض مع التنظيم الرسمي الذي تصنع إطاره وتحدده الدولة. (مصطفى، 1996).

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

1-2-3- الرقابة:

- تعريف الرقابة أو المتابعة:

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطة الموضوعية أو السياسات المرسومة والبرنامج المقدم. (بدوي، 1991، صفحة 41).

وتعني أيضا التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا. (حماد، 1999، صفحة 123).

إن المتابعة ماهي إلا عملية تقويم، والذي يعني مقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون والتحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وتحاشي تكرارها وتقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطة أو معايير الإنجاز.

ومن جهة أخرى تتضمن الرقابة جميع الأنشطة التي تقوم بها المديرون بهدف التأكد من العمليات الإدارية القائمة تتفق مع العمليات الإدارية المخطط لها فقط.

- فوائد المتابعة (الرقابة) في الإدارة الرياضية:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

- تحقيق الرقابة:

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

- تحقيق تنمية الكفافية:

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطة قيد التنفيذ تسير دون

انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكثر قدر ممكن لها من الكفافية. (حماد، 1999، صفحة 124).

1-2-4- التوجيه:

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

وفي مجال التربية البدنية لا بد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفؤة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كانت الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها لا بد أن يترك الموظف يعمل من أجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم الشخصية والاجتماعية ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقديمها في مجالات عملها دون كلال أو ملل ولا بد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي. (إبراهيم، صفحة 123).

1-3- أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت) إلى مايلي:

1-3-1- التسيير المباشر:

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

1-3-2- التسيير غير مباشر:

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

1-3-3- التسيير المشترك:

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

1-3-4- التسيير غير مشترك:

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

1-4-4- أنواع المسيرين:

1-4-4-1- مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

1-4-4-2- مسيرين عموميين:

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية. (وآخرون، 2001، صفحة 09).

1-4-4-3- وظيفة المسير:

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

- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).

- الاعتبارات السياسية.

- الحالة الاقتصادية والاجتماعية.

1-5- آليات التسيير:

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

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

إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتبار جلاء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره. (حيدر، 1994، صفحة 11)

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

تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه. (حيدر، 1994، صفحة 11).

1-6- أهداف التسيير:

من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي:

- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي.

- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا، استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص.

- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن. (فركوس، 1995، صفحة 03).

1-7- دور التسيير:

وظيفة الإنتاج تتضمن إنتاج (توفير) في المدة المحددة للكمية المطلوبة من طرف الزبائن، حسب سعر التكلفة، ونوعية محددة، فالإنتاج هو هدف كل مؤسسة أو منشأة، مع توفير منافع وخدمات للمستهلكين وحصول الزبائن على السلعة يجب أن يكون في الوقت المطلوب ليس قبله ولا بعده، لأن التنسيق يعرض المؤسسة أو المنشأة إلى تجميد مالي والتأخير يعرضها إلى مخالفة (غرامة) والتسيير الجيد يستلزم أنه كلما كانت الاستمرارية في الاستهلاك يقابلها الاستمرارية في العمل والإنتاج.

ولذلك نرى أنه من المهام الأساسية للمسير البحث عن أقل تكلفة للإنتاج والعمل، والسيرة الحسنة للمؤسسة مرهونة بنوعية المادية المنتجة لذلك يستوجب دراسة حول المنتج (الشكل، النوع، اللون، الخدمة... الخ). (فركوس، 1995، صفحة 05)

1-8- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت:

نأخذ منها على سبيل المثال:

المادة 08: الإدارة العامة:

وتتكفل بما يلي:

- تحضير العمليات المتعلقة بميزانية الإدارة المركزية وتنفيذها.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية للإدارة.
- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- إعداد التقارير الدورية وتقويم تنفيذها.
- ضمان تسيير الذمة المالية والمحافظة عليها.
- وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعلانات الممنوحة للحركة الجموعية وتضم مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وتكلف بما يأتي:

- توظيف الموارد البشرية للإدارة وتسييرها.
- تنظيم أعمال التكوين المستخدمين وتجديد معارفهم ومتابعة ذلك.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالاتصال مع الهياكل المعنية والسهر على تنفيذه.
- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

وتكلف بما يلي:

- ضمان تنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز للمنشأة.

- تقدير الحاجات المالية للمنشأة واقتراحها.
 - ضمان إعداد الصفقات العمومية للقطاع ومتابعتها.
 - وضع الاعتمادات الضرورية لسير الحسن للإدارة وأقسام المنشأة. (الجزائرية، 2005)
- المادة 06: إدارة المنشآت والتجهيزات:**

وتكلف بما يلي:

- تحفيز وتنسيق أعمال دراسات التخطيط والإحصائيات.
- ضبط مقاييس المنشآت والتجهيزات والسهر على صيانتها.
- إعداد وتطبيق البرامج في مجال المنشآت والتجهيزات الرياضية.
- إعداد مخططات تسيير ونذكر منها مخطط التسيير السنوي. (الجزائرية، 2005)

1- المنشآت الرياضية:

1-1- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

1-1-1- المدن الرياضية:

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

1-1-2- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن. (درويش ع.، 1988، صفحة 59).

1-1-3- الصالة المغطاة:

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

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

1-1-4- الملاعب المفتوحة:

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

1-1-5- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50 x 21) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 x 12) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (12.5 x 25) متر وحوض آخر للإحماء

قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

1-1-6- مناطق الإعاشة:

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

1-1-7- الخدمات المركزية:

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

1-2- مفهوم المنشأة الرياضية:

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

1-3- إدارة المنشآت الرياضية:

1-3-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

- هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:
- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.
 - يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
 - على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
 - يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضية.

1-3-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

1-3-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

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

- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد. (حمادة، 1999، الصفحات 153-154)

1-4- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.
- وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية. ((91-416)، (02-11-1991).

1-5- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

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

1-5-1- اختيار الموقع:

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

1-5-2- وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن. (المقصود، 2004، صفحة 18).

1-5-3- الجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها. (اليمين، 2006، صفحة 22).

1-6- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين لأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف. (درويش، صفحة 24).

1-7- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

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

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

- إن تفرغ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

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

- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
 - إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
 - إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
 - توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
 - إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
 - إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
 - إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
 - إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
 - يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.
- 1-8- مبادئ الإمكانيات الرياضية:**

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية. (المقصود، 2004، صفحة 55).

1-9- أنوع الملاعب:

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

1-9-1- من حيث الأهداف:

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

1-9-2- من حيث الشكل الهندسي:

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

1-9-3- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

1-9-4- من حيث اللعبة:

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

1-9-5- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

1-9-6- من حيث التبعة:

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

1-9-7- من حيث الأرضية:

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

1-10- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

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

1-10-1 الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكنا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها. (اليمين، 2006، صفحة 27).

1-10-2- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

1-10-3- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

1-10-4- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

1-10-5- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

1-10-6- زيادة أعداد الممارسين:

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

1-10-7- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

1-10-8- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد. (اليمين، 2006، صفحة 28).

خلاصة:

من خلال عرض الجانب النظري لهذه الدراسة تبين لنا أن للتخطيط الإستراتيجي الجيد علاقة كبيرة في تحسين وتطوير سير المنشأة الرياضية فالتخطيط هو عبارة عن الطريق الذي يسطره المسير قصد إتباعه لبلوغ الهدف من هذه العملية وهو ترقية وتطوير المنشآت الرياضية لتقديم أفضل الخدمات للرياضيين في أحسن وأفضل تنظيم لذا توجب على القائمين على المنشآت الرياضية وضع أحسن البرامج الإستراتيجية للسير قدما بالمنشآت الرياضية.

تمهيد:

حتى يتسنى للباحث السير بخطى ثابتة وواضحة لا بد له أن يتبع طريق واضح ويبين لذا سنحاول من خلال هذا الفصل عرض بعض الدراسات السابقة والمشابهة التي تناولت موضوع بحثنا من قبل وذلك ليتبين لنا السبيل الذي سلكه الباحثين الذين قاموا بدراسات من قبلنا ونحاول التأسى والاستفادة من بحوثهم ومما توصلوا إليه فمن خلال التطرق للدراسات السابقة والمشابهة يتمكن الباحث من تجنب إعادة نفس البحث أو الفرضيات ويحاول القيام ببحث جديد يمكن أن يضيف به شيء جديد إلى البحث العلمي.

2- الدراسات السابقة والمثابفة:

* الدراسة الأولى:

اسم و لقب الباحث: مذكور عبد الحميد

عنوان البحث: دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

تاريخ الدراسة: 2014/2013.

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر .

مشكلة الدراسة: هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

لمعرفة اثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية مع الكشف على أهمية مساهمة لإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

1- للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

2- للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

3- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع هذه الدراسة من إداريين للمنشآت الرياضية.

عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية و قد وقع الاختيار على 06 منشآت رياضية بولاية

سطيف، و 08 منشآت رياضية ببرج بوعرييج و 08 بيومرداس.

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

* فعالية وكفاءة التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

* يلعب التنظيم دورا فعالا في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

* يجب أن تكون الرقابة متزامنة لتحسين تسيير المنشآت الرياضية.

أهم الاقتراحات:

* على المدير انتهاز السبل و الوظائف الملائمة للتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.

* وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير و الإدارة.

* وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسؤولين.

التعليق على الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل و هذا هو المنهج اعتمدها نحن في دراستنا، كما اعتمدنا

على العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع و هي أيضا العينة التي طبقها في بحثنا. كما تناولت هذه الدراسة

أداة الاستبيان في جمع المعلومات و اعتمدنا نحن أيضا على هذه الأداة. و قد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة الكشف عن أسباب نستطيع من خلالها معرفة دور الإدارة في ترقية المنشآت الرياضية.

الدراسة الثانية:

اسم و لقب الباحث: ناضور ياسين.

عنوان البحث : دور الإدارة الرياضية و التسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

تاريخ الدراسة: 2012/2011.

مستوى الدراسة : مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر .

مشكلة الدراسة : هل للإدارة و التسيير دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

* إثراء البحث العلمي مع كشف أسباب تدهور المنشآت الرياضية . كذلك التعرف على اثر الإدارة و التسيير الرياضي في تحسين المنشآت الرياضية.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

1- اعتماد إدارة المنشأة الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل ايجابي.

2- هناك أسباب مختلفة تؤدي إلى تدهور المنشآت الرياضية منها المادية و البشرية.

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع بحث هذه الدراسة من إداري للمنشآت الرياضية على مستوى ولاية بومرداس

عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية و قد وقع الاختيار على 20 اداري للمنشآت الرياضية

لولاية بومرداس.

أدوات البحث : اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان لجمع المعلومات .

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

* للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية و اعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا أرادت تحقيق نتائج ايجابية و هذا ما يتفق مع أهمية و مبادئ التخطيط.

* إن أسباب تدهور المنشآت الرياضية إما أن تكون بشرية أو مادية فهذه الأخيرة تتمثل في نقص الدعم و الإمكانيات داخل المنشأة و تهاون الجهات المعنية المهمة بسير المنشآت الرياضية . أما الأسباب البشرية فتتمثل في نقص خبرة التسيير لدى الإداريين في المنشآت الرياضية و دعم تخصصهم في مجال التسيير الرياضي.

أهم الاقتراحات:

* أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري و التكوين في قطاع الرياضة.

* فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير و الإدارة .

* تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.

التعليق على الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل وهذا هو المنهج اعتمدها نحن في دراستنا، كما اعتمدنا على العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع وهي أيضا العينة التي طبقناها في بحثنا. كما تناولت هذه الدراسة أداة الاستبيان في جمع المعلومات و اعتمدنا نحن أيضا على هذه الأداة. و قد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة الكشف عن أسباب نستطيع من خلالها معرفة دور الإدارة في ترقية المنشآت الرياضية.

الدراسة الثالثة:

اسم و لقب الباحث: إسماعيل محمد.

عنوان البحث : دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتيه- دو -.

تاريخ الدراسة: 2012/2011 .

مستوى الدراسة : مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر .

مشكلة الدراسة : ما هو اثر التسيير الأحسن للمنشأة الرياضية في تنمية رياضة الكاراتيه- دو -؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى :

تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشأة الرياضية كذلك معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في المنشآت الرياضية.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

1- ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضة الكاراتيه- دو -

2-افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مرد ودية الرياضيين.

3- الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة الكاراتيه- دو -.

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: أجريت هذه الدراسة على مستوى المركب المتعدد الرياضات لولاية شلف و الوحدات التابعة له.

عينة البحث : لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية و قد شملت كل من المدربين الذين ينشطون على مستوى الوحدات و كذا المشرفين المسؤولين على تسيير المنشآت الرياضية.

أدوات البحث : اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

* نقص التسيير للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى تدهور الرياضة بصفة عامة.

* افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مرد ودية الرياضيين.

* الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي إلى تدهور الرياضة بصفة عامة.

أهم الاقتراحات:

* على المسيرين و المشرفين اتخاذ القرارات الصائبة و تحمل المسؤولية و أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.

* يجب على مشرفي المنشآت الرياضية ان يكونوا مقتنعين بالمهمة محبين و مخلصين له.

* توفير الإمكانيات اللازمة للمدربين لكي يقوموا بعملهم على احسن وجه.

التعليق على الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل و هذا هو المنهج اعتمدها نحن في دراستنا , كما اعتمدنا على العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع و هي أيضا العينة التي طبقناها في بحثنا. كما تناولت هذه الدراسة أداة الاستبيان في جمع المعلومات و اعتمدنا نحن أيضا على هذه الأداة. و قد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة الكشف عن أسباب نستطيع من خلالها معرفة دور الإدارة في ترقية المنشآت الرياضية.

* الدراسة الرابعة:

اسم و لقب الباحث: قرينيش وهيبة.

عنوان البحث: تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية على الأداء الرياضي.

تاريخ الدراسة: 2010/2009.

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.

مشكلة الدراسة: ما مدى تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية التي تنتهجها أندية القسم الأول للبطولة الجزائرية على مردودها الرياضي؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

* وضع دليل بين أيدي المسؤولين في قطاع الرياضة و الهيئات المعنية للاستعانة به قصد تقادي الأوضاع التي لا تتلاءم مع الأهداف الرياضية , هذا إلى جانب حث المسؤولين على إعادة النظر في حالة الإدارة الرياضية القائمة على إحداث إصلاحات على مستوى الإدارة.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

- 1- تأثير وظيفة التخطيط على الأداء الرياضي لدى أندية القسم الأول للبطولة الجزائرية لكرة القدم.
- 2- وظيفة التنظيم لها تأثير على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم للبطولة الجزائرية .
- 3- تأثير وظيفة التوجيه على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم للبطولة الجزائرية .
- 4- عملية اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر تؤثر فعلا على الأداء الرياضي للاعبين القسم الأول للبطولة الجزائرية .
- 5- للرقابة تأثير على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم الجزائرية لبطولة القسم الأول.

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري للنادي الرياضية أي مسيرين وإداريين في النوادي الرياضية للقسم الأول في كرة القدم الجزائرية.

عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية وقد وقع الاختيار على 5 نوادي من القسم الأول لكرة القدم من مسيرين وإداريين، والنوادي هم: نصر حسين داي، مولودية العاصمة، إتحاد الحراش، شباب بلوزداد والمركز الوطني لتجمع الفرق الرياضية العسكرية.

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- * إن طبيعة التخطيط التي تعتمد عليها الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم يؤثر على مردود لاعبيها.
- * إن نوع التنظيم الذي تعتمده الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم لا يؤثر على مردود لاعبيها.
- * إن كيفية إصدار الأوامر من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها.
- * إن عملية التوجيه المعتمدة من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها.
- * إن عملية الرقابة المعتمدة من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الأول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها.

أهم الاقتراحات:

- * يجب توفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية معا وضبطها وفق معايير دولية تكون مساهمة للتطور المشهود.
- * إجراء دورات تكوينية للإداريين في النوادي الرياضية.
- * التركيز على الجوانب الاجتماعية للمسيرين والإداريين في تعاملهم مع الفرق والنوادي الرياضية.

التعليق على الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل و هذا هو المنهج اعتمدها نحن في دراستنا, كما اعتمدنا على العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع و هي أيضا العينة التي طبقناها في بحثنا. كما تناولت هذه الدراسة أداة الاستبيان في جمع المعلومات و اعتمدنا نحن أيضا على هذه الأداة. و قاط اشتكرت هذه الدراسة مع دراستنا في التخطيط الإستراتيجي للمنشآت الرياضية.

- الدراسة الخامسة:

- اسم ولقب الباحث: هزوشي سليمان.

عنوان البحث : التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية.

تاريخ الدراسة: 2011/2010

مستوى الدراسة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير

مشكلة الدراسة: هل يمكن للتخطيط والمتابعة رفع مستوى تسيير إدارة المنشآت الرياضية؟

هدف البحث: أن الهدف المقصود من هذه الدراسة هو دراسة أهمية التخطيط والمتابعة في إدارة المنشأة الرياضية وهذه الأخير تحتاج إلى إدارة تعتمد على أسس صحيحة حتى تبلغ الأهداف المسطرة عن طريق التخطيط، وتصحيح الانحرافات والأخطاء عن طريق المتابعة.

- الفرضيات التي تناولتها الدراسة:

1- يؤثر التخطيط ايجابيا في رفع مستوى إدارة المنشأة الرياضية.

- 2- تعمل المتابعة المنظمة على رفع مستوى إدارة المنشأة الرياضية.
- 3- توفر شروط إحداث المنشأة الرياضية يحقق أهداف تسيير إدارتها.
- المنهج المتبع: المنهج الذي اتبعته هذه الدراسة هو المنهج الوصفي .
- مجتمع البحث: المنشآت الرياضية لولاية الجلفة.
- عينة البحث: اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية وقد وقع الاختيار على 40 إطار في الرياضة يعملون في المنشأة الرياضية لولاية الجلفة.

- أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على الملاحظة والاستبيان لجمع المعلومات .
* أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- * للتخطيط والمتابعة دور بالغ الأهمية في نجاح إدارة ترغب في الوصول إلى أهدافها بجدية.
 - * المتابعة تسيير وفق إستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى إدارة المنشأة الرياضية.
 - * الاهتمام بتوفير شروط إحداث المنشأة الرياضية من اختيار الموقع الذي يعتمد على عوامل عدة منها نوعية المنشأة الرياضية ,كذلك الموقع الاستراتيجي للمنشأة بحيث تكون بعيدة عن الإزعاج والفوضى.
- التعليق على الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل وهو المنهج الذي اعتمدها في دراستنا، كما اعتمدت على العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع ، كما تناولت هذه الدراسة الاستبيان والملاحظة في جمع المعلومات أما نحن فاعتمدنا على الاستبيان فقط وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في التخطيط والمتابعة الإدارية للمنشآت الرياضية.

-الدراسة السادسة:

-اسم ولقب الباحث: بن عقلية جمال الدين.

عنوان البحث: أساليب الإدارة والتسيير في تطوير رياضة النخبة الجزائرية.

تاريخ الدراسة: السنة الجامعية 2010/2011.

مستوى الدراسة: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير .

مشكلة الدراسة: هل تتبع الإدارة الرياضية الأساليب العلمية والمنهجية في تسيير الهيئة الرياضية النخبوية لكرة القدم الجزائرية.

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى تحسين طرق العمل في الإدارة الرياضية وتطوير أساليبها بما يساير ظاهرة العولمة والتقدم السريع الذي يشهده العالم في كافة الميادين.

-الفرضيات التي تناولتها الدراسة:

- * مبادئ الإدارة الحديثة غير متبع في تسيير المنظمة الرياضية لكرة القدم الجزائرية.
- * المشرفون على الإدارة الرياضية لكرة القدم النخبوية لايسعون إلى تنمية العنصر البشري الإداري.
- * يتم إتباع عدة أساليب إدارية في المنظمة الرياضية النخبوية لكرة القدم.

-**المنهج المتبع** : المنهج الذي اتبعته هذه الدراسة هو المنهج الوصفي .

مجتمع البحث: يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري للنادي الرياضية، وهذا في نوادي النخبة لكرة القدم الرياضية، بالإضافة إلى الطاقم الإداري في الرابطة الوطنية لكرة القدم ووزارة الشباب والرياضة
عينة البحث: اعتمدت هذه الدراسة على العينة المقصودة وقد تم اختيار 4 نوادي من القسم الأول لكرة القدم ويبلغ حجم العينة التي تمكن الباحث من التقرب لأفردا التي استطاع أن يحصل منها على الموافقة ل 39 فردا من بين أمناء عاملين لنادي ومسيرين وإداريين .

- **أدوات البحث** : اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات .

* **أهم النتائج التي توصل إليها البحث**:

* الإدارة الرياضية لا تتبع الأساليب العالمية والمنهجية في تسير الهيئة الرياضية النخبوية لكرة القدم في الجزائر
* الإدارة العليا لا تقوم بما يلزم من جهود من أجل تطوير الادارة الرياضية الذي ينبغي ان يكون عبر عملية التقييم والتقييم والتدريب والتغيير

* النمط القيادي في المنظمة الرياضية هو النمط الديمقراطي والاتوقراطي إلى جانب أنماط أخرى

أهم الاقتراحات:

* انجاز دراسة عميقة حول وضعية النادي الرياضي النخبوي من الناحية القانونية والتنظيمية والاقتصادية
* دراسة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر طريقة تسير المنظمة الرياضية النخبوية على مستوى الأداء الرياضي
* تحديد النمط الرياضي الأكثر ملائمة في تسير الموارد البشرية في المنظمة الرياضية لكرة القدم لمستوى النخبة .

التعليق على الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل وهو المنهج الذي اعتمدها في دراستنا، كما اعتمدت على العينة العشوائية في اختيار أفراد المجتمع وهي أيضا العينة التي طبقناها في البحث، تناولت هذه الدراسة الاستبيان في جمع المعلومات واعتمدنا نحن أيضا على هذه الأداة , وقد اشتركت دراستنا مع هذه الدراسة في أن التسيير الإداري يقوم بتطوير الرياضة .

خلاصة:

مما سبق يتضح لنا أن جل الدراسات تناولت التخطيط وعلاقته بالمنشآت الرياضية كما توصلت أغلب هذه الدراسات إلى أن التخطيط الإستراتيجي الجيد هو أساس النهوض بالمنشآت الرياضية وأن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تقوم بأداء أحسن تخطيط إستراتيجي و للتخطيط والتنظيم دور بالغ الأهمية في نجاح إدارة ترغب في الوصول إلى أهدافها بجدية، كما تبين لنا من خلال هذه الدراسات بأن المردود الرياضي للرياضيين يتأثر بمستوى الإدارة الرياضية فكلما كانت الإدارة الرياضية تعمل وفق تخطيط وتنظيم استراتيجي فعال وجيد كان المردود الرياضي للاعبين جيد فمن خلال هذا يتضح لنا الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي الجيد ومدى انعكاسه على المنشآت الرياضية وعلى الرياضة بصفة عامة.

- تمهيد:

يرجع مصطلح منهجية (méthodologie) إلى أصل يوناني تحت مصطلح (logos) ويعني علم طريقة البحث ويرجع مصطلح منهج (méthode) أيضا أصل يوناني تحت مصطلح (odos) ويعني الطريقة التي تحتوي على مجموعة من القواعد العلمية الموصلة إلى هدف البحث ويعرف (جاك أرمن) المنهجية على أنها مجموعة المراحل التي توجه التحقيق والفحص العلمي. (زررواتي، 2002، صفحة 18).

وعليه فإن منهجية البحث تعني مجموعة الطرق والمناهج التي توجه الباحث في بحثه وبالتالي فإن وضيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة الاجتماعية المدروسة. (معيوق، 1998، صفحة 213).

3-منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

3-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث على إلقاء نظرة استشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية. و بصدد إجراء دراسة ميدانية لا بد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها التوجه إلى ديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة، و المنشآت التابعة له، والتي كانت ترمي إلى جمع المعلومات و معرفة الظروف التي ستجرى فيه الدراسة. قمنا بتوزيع 18 استمارة استبنايه و لم نسترجع إلا 15 استمارة. و هذا لعدم الإجابة عليها من طرف بعض المسيرين.

3-2-الدراسة الأساسية:

3-2-1- المنهج المتبع:

هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث (زرزوتي، 2002، صفحة 33)

ومن أجل تحليل ودراسة الإشكالية التي طرحناها واستجابة لطبيعة الموضوع المقترح، فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي، حيث إنه عبارة عن استقصاء ينصب على الظاهرة كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تلخيصها و كشف جوانبها و تحديد العلاقات بين عناصرها.

3-2-2-متغيرات البحث:

أ- المتغير المستقل: يقصد بالمتغير المستقل (السبب) و هو المتغير الذي يرى الباحث بناء على عدة حقائق أو شواهد دو علاقة بحدوث الظاهرة التي يدرسها، المتغير المستقل في دراستنا هو: التسيير الإداري الاستراتيجي.

ب- المتغير التابع: يقصد بالمتغير التابع (النتيجة)، يمثل المتغيرات التي تحدث أو تتغير أو تختفي بسبب المتغير المستقل. المتغير التابع في دراستنا هو : ترقية المنشآت الرياضية.

3-2-3- المجتمع:

يتكون مجتمع الدراسة من مسيرين ومسؤولين على مستوى المنشآت الرياضية لولاية البويرة الذي كان عددهم 32 إداري حسب المعلومات التي تم الحصول عليها وفي ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

3-2-4- العينة:

هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين، وفي دراستنا هذه حرصنا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع، فقمنا باختيار عينة بحث عشوائية بحيث لم تختص العينة بأية خصائص أو مميزات كالجنس والمستوى الدراسي والعمر وغير ذلك، وقد احتوت على ما يلي:

الجدول رقم (01) : توزيع عينة الدراسة تبعا للمنشأة:

مكان تواجدها	المنشأة الرياضية
الأخضرية	*قاعة متعددة الرياضات * الملعب البلدي *المسبح النصف أولمبي
قادرية	*قاعة متعددة الرياضات * الملعب البلدي *المسبح النصف أولمبي
البويرة	*ديوان المركب المتعدد الخدمات *قاعة متعددة الرياضات *المسبح النصف أولمبي
عين بسام	*قاعة متعددة الرياضات * الملعب البلدي *المسبح النصف أولمبي
سور الغزلان	*قاعة متعددة الرياضات * الملعب البلدي *المسبح النصف أولمبي

3-2-5- مجالات البحث:

من أجل التحقق من صحة الفرضيات، و التي تم تسطيرها للوصول إلى الهدف التي تزيد حقيقتها، قمنا

بتحديد مجالات البحث كالتالي:

- **المجال البشري:** تمثل المجال البشري لبحثنا من 15 مسير إداري بالمنشآت الرياضية لولاية البويرة.
- **المجال المكاني:** لقد تم مشروع الدراسة على بعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة.
- **المجال الزمني:** انقسم المجال الزمني لهذه الدراسة إلى قسمين:
- **المجال الخاص بالجانب النظري** يمتد من بداية شهر أكتوبر سنة 2014 إلى غاية شهر فيفري 2015.
- **المجال الخاص بالجانب التطبيقي** يمتد من شهر مارس إلى غاية شهر ماي من سنة 2015، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الإداريين التابعين للمنشآت الرياضية و بعد 15 يوم تم جمع الاستبيان و هذا ما جعلنا نقوم ببعض التأخير لعدم تواجد المسيرين بالمنشآت.

3-2-6- أدوات وتقنيات البحث:

يعتمد المنهج الوصفي في البحث على البيانات الخاصة بالظواهر والموضوعات التي يدرسها وعلى وسائل وأدوات القياس التي تساعد على جمع البيانات وتصنيفها تمهيدا لتحليلها واستخلاص النتائج منها، ولهذا اعتمدنا على استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة موجهة إلى مسؤولين ومسيرين للمنشآت الرياضية.

- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية حيث يستخدم في الحصول عن معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها، وهو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة (موسلي، 2003، صفحة 220).

- الأسئلة المغلقة:

هي أسئلة بسيطة في أغلب الأحيان تكمن خاصيتها في تحديد الإجابة مسبقا وتحديد ما يعتمد على أفكار الباحث وأغراض البحث والنتائج المستوحات منه إذ يطلب من المستجوب الإجابة بنعم أو لا صحيح أو خطأ أو اختيار الإجابة الملائمة.

- الأسئلة نصف المفتوحة:

وهي الأسئلة التي تحوي بداخلها نوعين من الأسئلة أو هي التي تتكون من نصفين النصف الأول يكون سؤالاً مغلقاً والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوب لإدلاء رأيه الخاص (يكون تعليلاً أو تفسيراً لجواب النصف الأول).

3- تحكيم الاستبيان:

بعد صياغتنا للاستبيان قمنا بتسليم نسخة منه للأستاذ المؤطر لتصحيح وترتيب الأسئلة حسب فرضيات بحثنا وقد تم فعلاً تحديد بعض عبارات الأسئلة من طرف الأستاذ كما قدمنا نسخاً إلى أساتذتنا بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية فخرجنا باستبيان موحد.

3-2-7- الوسائل الإحصائية:

علم الإحصاء هو ذلك العلم الذي يبحث في جميع البيانات وتنظيمها وعرضها واتخاذ القرارات بناءً عليها إن هدف الدراسة الإحصائية هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات الدلالة التي تساعدنا في تحليل وتفسير مدى صحة الفرضيات. (محمد، 1988، صفحة 53).

والمعادلات الإحصائية المستعملة في بحثنا هي: قانون النسب المئوية واختبار كاف تريبع "كا"²

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{العدد الكلي للعينة}} \times 100$$

طريقة الإحصاء بالدرجة المئوية:

$$\text{الدرجة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{العدد الكلي للعينة}} \times 360$$

* اختبار كاف تربيع "كا²": يسمع لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان وهي كما يلي:

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مجموع } (ت-ح)^2}{ت}$$

* كا²: القيمة المحسوبة من خلال الاختبار.

* ت-ح: عدد التكرارات الحقيقية (الواقعية) (المشاهد).

* ت-ن: عدد التكرارات النظرية (المتوقعة).

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

- درجة الحرية ن = هـ - 1، حيث "هـ" تمثل عدد الفئات. (الحفيظ، 2003، صفحة 80).

* نموذج لكيفية حساب كا²:

- الجدول رقم (02): نموذج لكيفية حساب كا².

الحساب	ت-ح	ت-ن	ت-ح - ت-ن	(ت-ح - ت-ن) ²	(ت-ح - ت-ن) ²
					ت-ن
الإجابات					
نعم					
لا					
المجموع					كا ²

خلاصة:

إن نجاح أي بحث مهما كانت درجته العلمية مرتبط بشكل أساسي بإجراءات البحث الميدانية ونظرا لطبيعة مشكلة بحثنا هذا تطلب منا التعريف بالبحث ومنهجه المتبع والمناسب للإشكالية الرئيسية المدروسة كما حددنا في هذا الفصل عينة البحث والتي اخترناها وتمثل المجتمع الأصلي للبحث، كما اخترنا الأدوات اللازمة في عملية عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على عينات البحث.

- تمهيد:

بعدما حصلنا على النتائج الخامة من الاستبيان كان لازما علينا تحليلها لتصبح قيم ذات نتائج ملموسة نستطيع قراءتها بسهولة لذا سنحاول في هذا الفصل أن نجعل هذه النتائج قيم نستطيع قراءتها وذلك عن طريق عرضها في جداول وتحليلها عن طريق قراءتها من الجداول والدوائر وتطبيق اختبار كاف ترييع عليها لمعرفة الفروق الإحصائية بين مختلف الإجابات في الاستبيان.

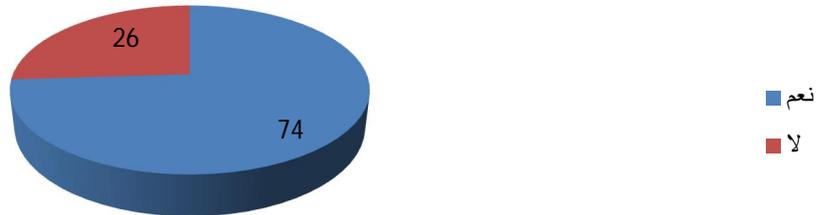
4-1- عرض وتحليل و مناقشة النتائج:

4-1-1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول.

- المحور الأول: للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
- السؤال الأول : هل تلقيتم في مشواركم العلمي معلومات عن التخطيط؟
- الغرض من السؤال : لمعرفة إذا تلقى الإداريين معلومات عن التخطيط .
- الجدول رقم 03: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الأول:

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	11	74%	3.26	3.84	0.05	1	غير دالة
لا	4	26%					
المجموع	15	100%					

شكل بياني رقم 01: يمثل هل تلقى الإداريون معلومات عن التخطيط.



*التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن اغلب الإداريين أكدوا على أنهم تلقوا معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي، حيث بلغ عددهم 11 إداري من مجموع العينة بنسبة 74% وهذا ما يجعلنا نقول أن الإداريين تلقوا معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي، بينما أجاب أربع إداريين من مجموع العينة بنسبة 26% بأنهم لم يتلقوا معلومات عن التخطيط وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدنا انه اصغر من القيمة الجدولة حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 3,26، أما قيمة كا² الجدولة 3,84 وبالتالي نرفض وجود فروق ذات دلالة إحصائية .

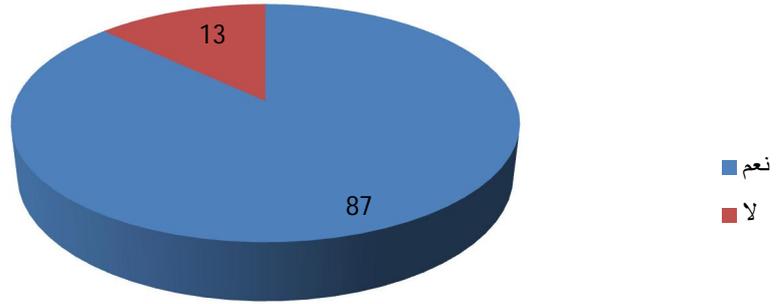
*الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن اغلب الإداريين يتلقون معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي.

السؤال الثاني: هل صحيح أن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية ؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان التخطيط له أهمية في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية .
الجدول رقم 04: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثاني .

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	13	%87	8.06	3.84	0.05	1	دالة
لا	2	%13					
المجموع	15	100%					

شكل بياني رقم 02: يمثل إذا كان أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن اغلب الإداريين أكدوا على أن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية وكان عددهم 13 إداري من مجموع العينة بنسب %87، في حين أجاب 2 إداريين من مجموع العينة بنسبة %13 بأن أهمية التخطيط لا تكمن في تحسين أداء الإداريين، وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدنا انه اكبر من القيمة الجدولة، حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 8,06 أما الجدولة فكانت 3,84 وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الإداريين.

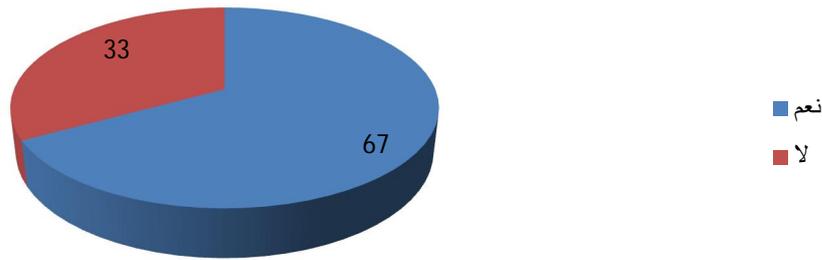
* الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن الأغلبية كانت لأهمية تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية.

السؤال الثالث: هل تستطيع إدارة المنشآت الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها والتفكير في حلها؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان باستطاعة الإدارة الرياضية التنبؤ بالمشكلات وحلها.
الجدول رقم 05: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثالث.

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدول	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	10	67%	1.67	3.84	1	0.05	غير دالة
لا	5	33%					
المجموع	15	100%					

الشكل رقم (03): شكل بياني يمثل هل بإمكان الإدارة الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها والتفكير في حلها



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن اغلب الإداريين أكدوا على أن الإدارة الرياضية تتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وتفكر في حلول لها، حيث بلغ عددهم 10 إداريين من مجتمع العينة بنسبة 67%، بينما أجاب 5 إداريين من مجموع العينة بنسبة 33% أنهم لا يتنبؤوا بالمشكلات قبل حدوثها، وعندنا تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدنا انه أصغر من القيمة المجدولة حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 1,67، أما قيمة كا² المجدولة 3,84 وبالتالي نرفض وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

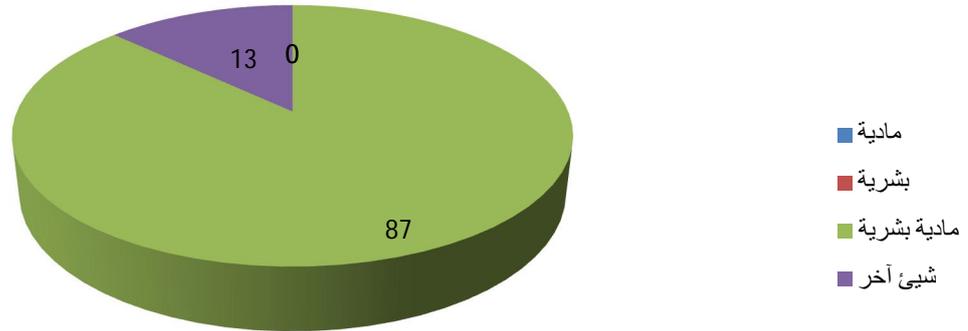
* الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن اغلب الإداريين يتنبؤوا بالمشكلات قبل حدوثها والتفكير في حلها.

السؤال الرابع: مانوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في انجاز عملية التخطيط؟
الغرض من السؤال: لمعرفة الإمكانيات التي تستخدمها الإدارة الرياضية أثناء عملية التخطيط.
الجدول رقم 06: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الرابع.

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدول	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
مادية	0	0%	30.99	7.82	0.05	3	دالة
بشرية	0	0%					
مادية بشرية	13	87%					
شيء آخر	2	13%					
المجموع	15	100%					

شكل رقم 04: يمثل نوع الامكانيات التي تستخدمها الادارة الرياضية اثناء عملية التخطيط



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن اغلب الإداريين أكدوا على أن الإمكانيات التي تستخدمها الإدارة في انجاز عملية التخطيط هي مادية وبشرية وكان عددهم 13 إداري من مجموع العينة 87% بينما 2 إداريين أضافوا لنا بشيء آخر بنسبة 13% حيث قالوا انه يجب على كل فرد من المؤسسة أن يكمل الآخر بمعنى تضافر جهد الكل، وعندنا تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدنا انه اكبر من القيمة المجدولة حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 30,99، أما قيمة كا² المجدولة 7,82 وبالتالي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

* الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن نوع الإمكانيات التي تستخدمها الإدارة في انجاز عملية التخطيط هي مادية وبشرية.

السؤال الخامس: هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين أداء الإداري داخل المنشآت الرياضية؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان الأداء الإداري يتحسن عن طريق تحديد البرامج.
الجدول رقم 07: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الخامس.

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدول	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	15	100%	7.5	3.84	0.05	1	دالة
لا	0	0%					
المجموع	15	100%					



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نستنتج أن الأغلبية الساحقة للإداريين أكدوا على أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين أداء الإداري داخل المنشآت الرياضية وكان عددهم 13 إداري من مجموع العينة بنسبة 100% ولا أحد أجاب عكس ذلك وعندا تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدنا انه اكبر من القيمة المجدولة حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 07,5، اما قيمة كا² المجدولة 3,84 وبالتالي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

* الاستنتاج :

من خلال النتائج نستنتج أن تحديد البرنامج يؤدي إلى تحسين أداء الإداري داخل المنشآت الرياضية.

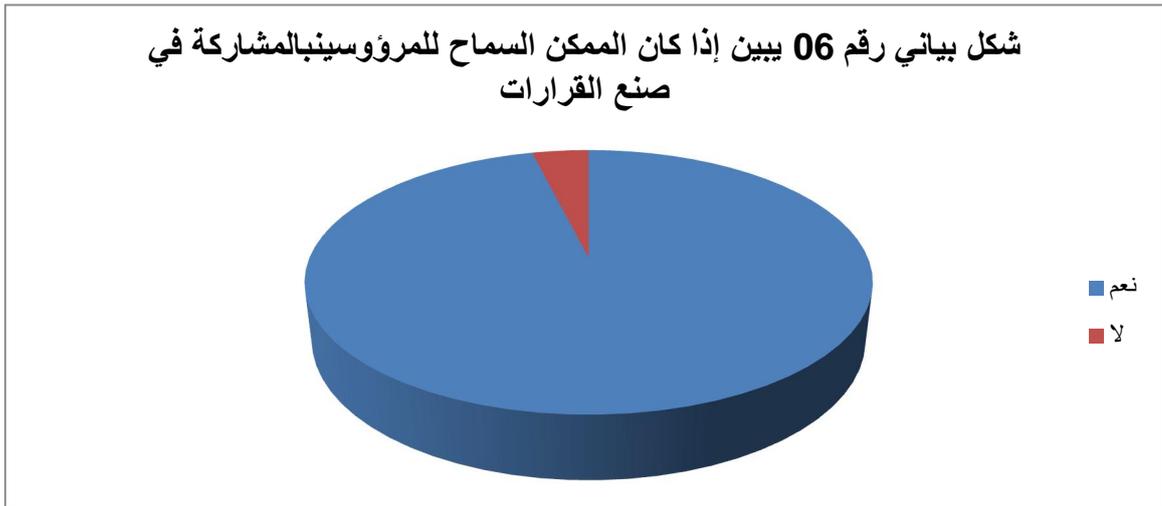
السؤال السادس: هل تسمح إدارة المنشآت الرياضية للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط؟

الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان من الممكن السماح الرياضية للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط.

الجدول رقم 08: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السادس.

الإجابة	التكرار	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدول	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	12	80%	5.4	3.84	0.05	1	دالة
لا	3	20%					
المجموع	15	100%					

شكل بياني رقم 06 يبين إذا كان الممكن السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن اغلب الدارين أكدوا أن الإدارة الرياضية تسمح الرياضية للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط وكان عددهم 12 إداري من مجموع العينة بنسبة 80% بينما أجاب 3 إداريين من مجموع العينة بنسبة 20% بالنفي وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدنا أنها أكبر من القيمة الجدولة حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 5,4، أما قيمة كا² الجدولة 3,84 وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

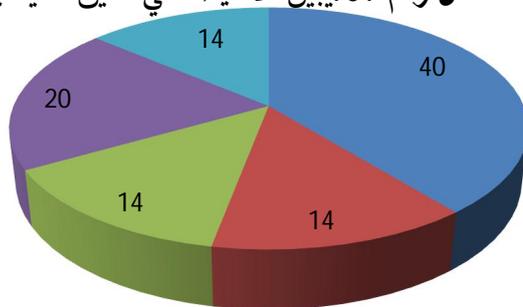
* الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن الإدارة الرياضة تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط.

السؤال السابع: في رأيك أين تكمن معوقات تنفيذ برامج التخطيط؟
الغرض من السؤال: لمعرفة الأشياء التي تعيق تنفيذ برامج التخطيط.
الجدول رقم 09: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السابع.

الاجابة	التكرار	النسب النئوية	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
في ضعف برامج التخطيط	6	40%					
في القلة و الافتقار إلى الخبراء في مجال التخطيط	2	14%					
عدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتسطير برنامج التخطيط	2	14%					
عدم احترام برنامج التخطيط من طرف المسيرين	3	20%		9.49	0.05	4	غير دالة
شيء آخر	2	14%					
المجموع	15	100 %					

شكل رقم 07: يبين الأشياء التي تعيق تنفيذ برامج التخطيط



- في ضعف برامج التخطيط
- في القلة و الافتقار الى الخبراء في مجال التخطيط
- عدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتسطير برنامج التخطيط
- عدم احترام برنامج التخطيط من طرف المسيرين
- شئى آخر

* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية الإداريين أكدوا أن معوقات تنفيذ برامج التخطيط تكمن في ضعف البرامج التخطيطية وكان عددهم 6 إداريين من مجموع العينة بنسبة 40%، أما 2 إداريين أجابوا بالقلّة والإفتقار إلى الخبرة وفي مجال التخطيط بنسبة 14%، بينما أجاب 2 إداريين من مجموع العينة بنسبة 14% بعدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتسطير برامج التخطيط، وفي الجانب الآخر كان 3 إداريين من مجموع العينة بنسبة 20% أجابوا على عدم احترام برامج التخطيط من طرف المسيرين، وأضاف 2 إداريين شيء آخر من مجموع العينة بنسبة 14% على النحو التالي:

-من يتّراس الإدارة الرياضية غير مختصين في التسيير الإداري.

-عدم وجود أي تنسيق بين مستعملي المنشأة والإدارة مما يحتم علينا معالجة أخطاء الآخرين.

وعندا تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدنا أنه أصغر من القيمة المجدولة حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 4، أما قيمة كا² المجدولة 9,49 وبالتالي نرفض وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

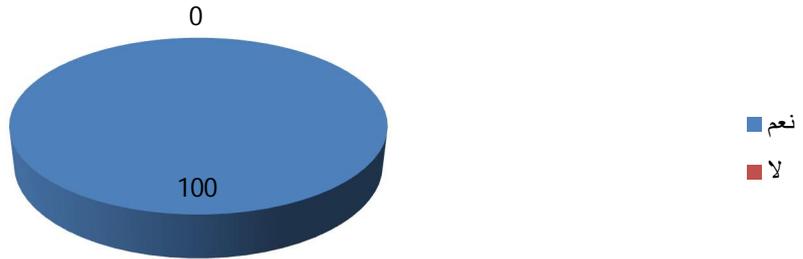
* الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج ان جميع الاختبارات قد تكون من معوقات تنفيذ برامج التخطيط.

السؤال الثامن: هل تعتبر أن عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية؟
الغرض من السؤال: لمعرفة أن عملية التخطيط الجيدة هي السبب من رفع مستوى الممارسة الرياضية.
الجدول رقم 10: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثامن.

الاجابة	التكرار	النسب التئوية	كا ² المحسوبة	كا ² المجدول	نسبة الدالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	15	%100	15	3.84	0.05	1	دالة
لا	0	%0					
المجموع	15	100%					

الشكل رقم (08) يمثل شكل بياني يمثل إن كانت عملية التخطيط الجيدة هي السبب من رفع مستوى الممارسة الرياضية



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نستنتج أن كل الإداريين أجابوا بأن عملية التخطيط الجيد تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية، وقد بلغ عددهم 15 إداري من مجموع العينة بنسبة 100% وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدنا أنها أكبر من القيمة المجدولة حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 15، أما قيمة كا² المجدولة 3,84 وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

* الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج ان عملية التخطيط الجيدة تؤدي الى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية.

4-1-2- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الأولى:

من خلال ما بينته نتائج أسئلة الفرضية الأولى الخاصة بالمحور الأول التي افترضناها والتي تقول للتخطيط الإستراتيجي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات المسيرين على أسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة: 01،02،03،04،05،06،07،08، ففي السؤال 01 الذي يقول هل تلقيتم في مشاركم العلمي معلومات عن التخطيط، حيث كانت نسبة الإداريين الذين أجابوا بنعم %74 في حين كانت نسبة من أجاب بلا %26 وهذه النتائج تبين أن الإداريين يتلقون معلومات عن التخطيط، أما نتائج السؤال 02 والذي يقول هل صحيح أن أهمية التخطيط تكمن في أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية حيث كانت نسبة الإداريين الذين أجابوا بنعم %87، في حين كانت نسبة من أجاب بلا %13 فمن خلال هذا السؤال نرى أن النسبة الأكبر من المسيرين والتي تمثل %87 أكدوا على أن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية، أما السؤال 05 والذي يقول هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين أداء الإداري داخل المنشآت الرياضية نلاحظ أن جل الإداريين أكدوا على صحة السؤال وهذا بنسبة %100، أما فيما يخص السؤال رقم 08 والذي يقول هل تعتبر أن عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية فكانت نسبة من أجاب نعم %100 أي أن كل المسيرين قالوا بأن للتخطيط أهمية في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت.

إذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها إن دلت على شيء فإنها تدل على أن للتخطيط الإستراتيجي له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، وهذا ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها الباحث مذكور عبد الحميد في دراسته التي كانت بعنوان دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية حيث توصل إلى أن فعالية وكفاءة التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، كما توصلت نتائج الدراسة التي تناولها الباحث ناضور ياسين التي كانت بعنوان : دور الإدارة الرياضية و التسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية إلى أن للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية و اعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا أردت تحقيق نتائج ايجابية و هذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط، أيضا توصل الباحث هزشي سليمان في دراسته تحت عنوان التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية إلى أن للتخطيط والمتابعة دور بالغ الأهمية في نجاح إدارة ترغب في الوصول إلى أهدافها بجدية، وكانت معظم أجوبتنا لها فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

4-1-3- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني.

المحور الثاني: للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

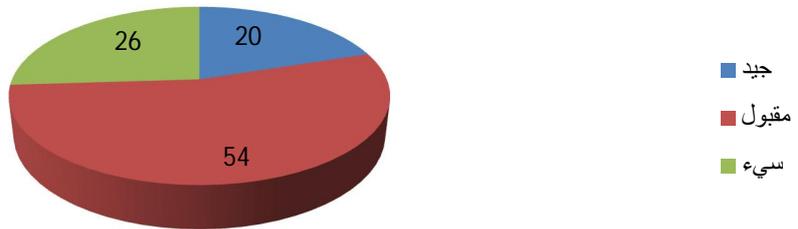
السؤال التاسع: ما رأيك في النظام المنتهج في تسييركم للمنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: لمعرفة نوع النظام المنتهج داخل المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 11: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال التاسع.

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
جيد	3	20%	1.6	5,99	0,05	2	غير دالة
مقبول	7	47%					
سيء	5	33%					
المجموع	15	100%					

شكل بياني رقم 09: يبين نوع النظام المنتهج داخل المنشأة الرياضية



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب الإداريين قالوا بأن النظام المنتهج في تسيير المنشأة الرياضية مقبول، حيث بلغ عددهم 8 إداريين من مجموع العينة بنسبة 54%، بينما أجاب آخرون بالعكس وهم 5 إداريين من مجموع العينة بنسبة 26% وكان لهم رأي آخر حيث قالوا أن النظام المنتهج سيء، في حين كان 3 إداريين من مجموع العينة بنسبة 20% أجابوا بجيد، وعندما سألناهم بـ "لماذا" أغلب الإداريين كانت إجاباتهم:

- توفر مؤطرين مؤهلين، السير حسب الإمكانيات المتوفرة لنا، عدم وجود استقلالية في التسيير.
- وعند تطبيق كا² على النتائج المسجلة وحساب قيمة كا² وجدنا أنها أصغر من القيمة المجدولة، حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 2.8 أما قيمة كا² المجدولة 5,99 وبالتالي نرفض وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

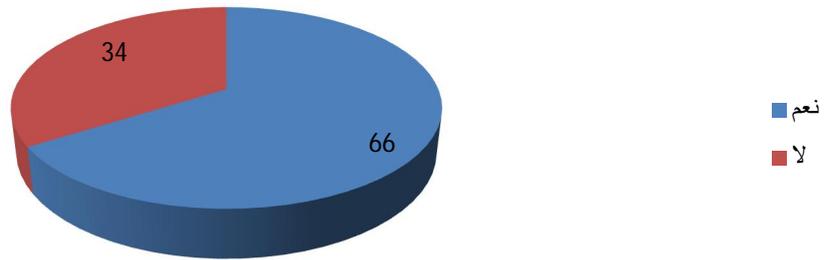
* الاستنتاج:

من خلال النتائج المسجلة نستنتج أن النظام المنتهج في تسيير المنشآت الرياضية مقبول.

السؤال العاشر: هل ترى بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة؟
الغرض من السؤال: لمعرفة النظام القائم في المنشأة هل يساعد على تطوير مستوى الرياضة.
الجدول رقم 12: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال العاشر.

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	10	66%	1,67	3,84	0,05	1	غير دالة
لا	5	34%					
المجموع	15	100%					

شكل بياني رقم 10: يبين إن كان النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة.



*** التحليل:**

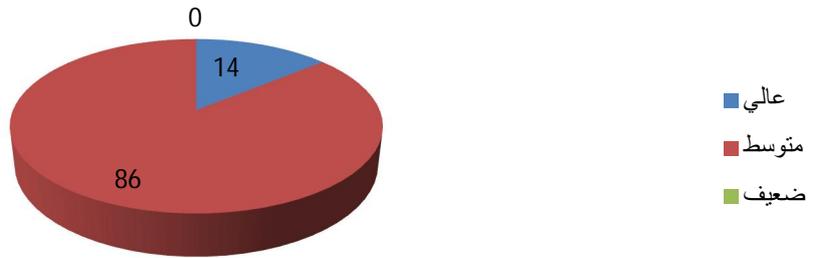
من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب الإداريين أكدوا على أن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة، حيث بلغ عددهم بـ 10 إداريين من حجم العينة بنسبة 66%، أما 5 إداريين من حجم العينة بنسبة 34% أجابوا عكس ذلك أي بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية لا يساعد على تطوير مستوى الرياضة، وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدنا أنها أصغر من القيمة المجدولة، حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 1,67 أما قيمة كا² المجدولة 3,84 وبالتالي نرفض وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

*** الاستنتاج:** من خلال النتائج نستنتج أن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة.

السؤال الحادي عشر: ما هو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية؟
الغرض من السؤال: لمعرفة مستوى التنظيم داخل المنشآت الرياضية.
الجدول رقم 13: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الحادي عشر.

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدالة
عالي	2	14%	19,6	5,99	0,05	2	دالة
متوسط	13	86%					
ضعيف	0	0%					
المجموع	15	100%					

شكل بياني رقم 11: يمثل مستوى التنظيم داخل المنشآت الرياضية



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أغلب الإداريين أجابوا بأن مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية هو متوسط وكان عددهم 13 إداري من مجموع العينة بنسبة 86%، أما 2 إداريين من مجموع العينة بنسبة 14% قالوا بأنه عالي، وعندما قمنا بطرح عليهم "لماذا" كانت إجابتهم على النحو التالي:

- في الموارد البشرية

-نقص الإمكانيات والوسائل الخاصة بالتنظيم

تطبيق كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدنا أنها أكبر من قيمة كا² الجدولة، حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 19,6 أما قيمة كا² الجدولة 5,99، وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

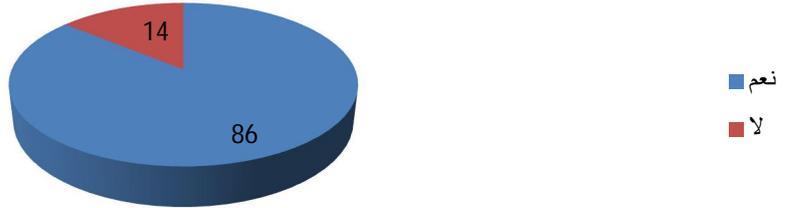
* الاستنتاج:

من خلال النتائج المسجلة نستنتج أن مستوى التنظيم داخل المنشآت الرياضية هو متوسط.

السؤال الثاني عشر: هل تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كانت الإدارة الرياضية مهتمة بعملها وتحقيق أهدافها.
الجدول رقم 14: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثاني عشر.

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	12	%86	5,4	3,84	0,05	2	دالة
لا	3	%14					
المجموع	15	%100					

شكل بياني رقم 12: يبين هل إذا كانت الإدارة الرياضية تبدي اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف.



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن معظم الإداريين أكدوا على أن الإدارة الرياضية تبدي اهتماما بالعمل وتحقيق الأهداف وقد بلغ عددهم 12 إداري من مجموع العينة بنسبة 86% ، أما 3 إداريين من مجموع العينة بنسبة 14% أجابوا بالعكس، وعند تطبيق كا² ع على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدنا أنها أكبر من قيمة كا² الجدولة، حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 5,4، أما قيمة كا² الجدولة 3,84، و بالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

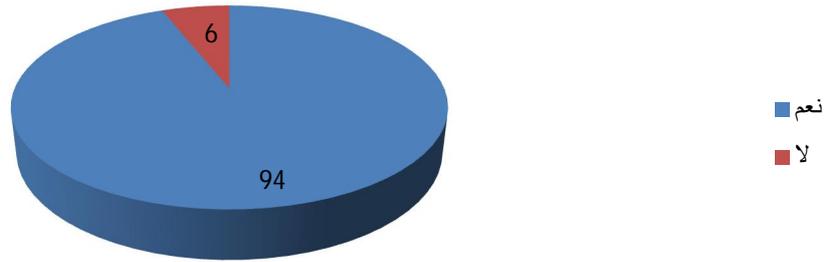
* الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن الإدارة الرياضية تبدي اهتماما بالعمل وتحقيق الأهداف.

السؤال الثالث عشر: هل تعمل إدارة المنشأة الرياضية على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كانت الإدارة الرياضية توفر بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي.
الجدول رقم 15: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثالث عشر.

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	14	94%	5,63	3,84	0,05	1	دالة
لا	1	6%					
المجموع	15	100%					

شكل بياني رقم 13: يبين هل إذا كانت الإدارة الرياضية توفر بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي.



- التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن معظم الإداريين قالوا بأن إدارة المنشأة الرياضية تعمل على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي و قد بلغ عددهم ب 14 إداري من مجموع العينة بنسبة 94%، أما في الجانب الآخر فأجاب إداري واحد على " لا " من مجموع العينة بنسبة 6%، وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدناها أكبر من قيمة كا² المجدولة، حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 5,63 أما قيمة كا² المجدولة 3,84، وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

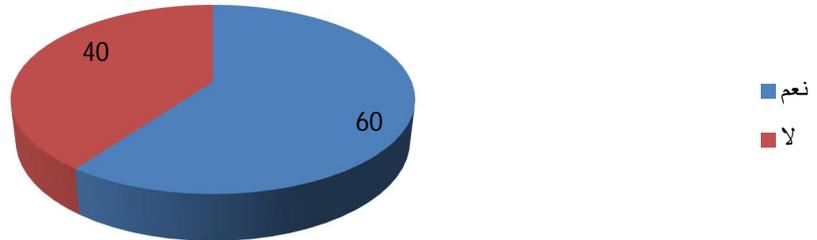
* الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن الإدارة الرياضية تعمل على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي.

السؤال الرابع عشر: في نظركم هل كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كانت المهام الموزعة على كل فرد داخل المنشأة الرياضية مناسبة
الجدول رقم 16: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الرابع عشر.

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	9	60%	0,6	3,84	0,05	1	دالة
لا	6	40%					
المجموع	15	100%					

شكل بياني رقم 14: يبين إذا كانت المهام الموزعة على كل فرد داخل المنشأة الرياضية مناسبة.



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب الإداريين وكان عددهم 9 إداريين من مجموع العينة بنسبة 60% أكدوا على أن كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له، بينما 6 إداريين من مجموع العينة بنسبة 40% قالوا بأنه لم توكل المنشأة الرياضية المهام لكل فرد، وعند تطبيق كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدناها أصغر من قيمة كا² الجدولة 3,84، وبالتالي نرفض وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

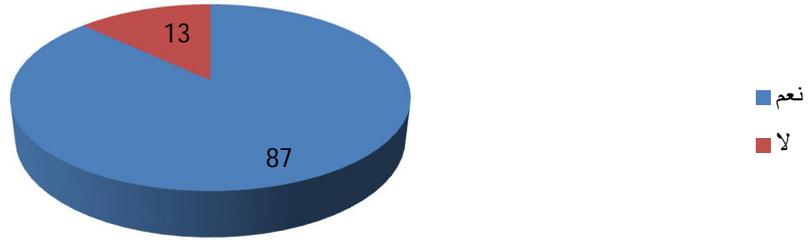
* الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له.

السؤال الخامس عشر: هل كل فرد في المنشأة يتحمل مسؤولية عمله أو قراراته؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان كل فرد هو مسؤول عن قراراته وعمله داخل المنشأة الرياضية.
الجدول رقم 17: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الخامس عشر.

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	13	87%	8,06	3,84	0,05	2	دالة
لا	2	13%					
المجموع	15	100%					

شكل بياني رقم 15: يبين هل كل فرد مسؤول عن قراراته و عمله داخل المنشأة الرياضية



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب الإداريين أكدوا على أن كل فرد أو مسؤول عن قراراته وعمله داخل المنشأة الرياضية، حيث بلغ عددهم 13 إداري من مجموع العينة بنسبة 87%، بينما أجاب 2 إداريين من مجموع العينة بنسبة 13% عكس ذلك، وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدناها أكبر من قيمة كا² المجدولة، حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 8,06 أما قيمة كا² المجدولة 3,84 وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة .

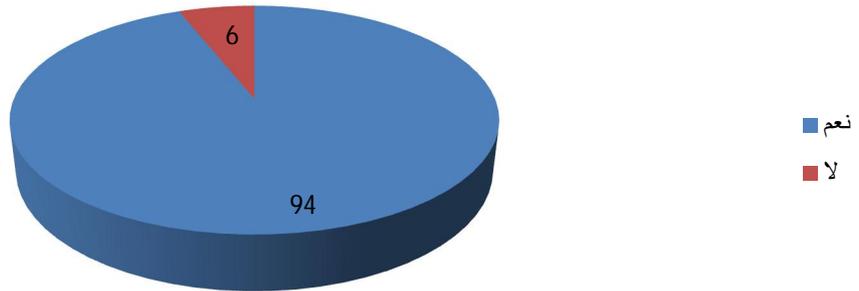
* الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن كل فرد هو مسؤول عن عمله أو قراراته.

السؤال السادس عشر: هل ترون أن هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان هناك تطور في التنظيم داخل المنشآت الرياضية.
الجدول رقم 18: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السادس عشر.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	14	94%	11,26	3,84	0,05	1	دالة
لا	1	6%					
المجموع	15	100%					

شكل بياني رقم 16: يبين هل هناك تطور في التنظيم داخل المنشآت الرياضية



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن الأغلبية من الإداريين أكدوا على أن هناك تطور في التنظيم داخل المنشأة، حيث بلغ عددهم 14 إداري من مجموع العينة بنسبة 94%، أما في الجانب الآخر فكان إداري واحد من مجموع العينة بنسبة 6% حيث أجاب بالعكس أي أنه لا يوجد هناك تطور في التنظيم، وعند تطبيق اختبار كا² على النتائج المسجلة وحساب كا² وجدناها أكبر من قيمة كا² الجدولة حيث بلغت قيمة كا² المحسوبة 11,26 أما قيمة كا² الجدولة 3,84، وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

* الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أنه هناك تطور في التنظيم داخل المنشآت الرياضية.

4-1-4- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثاني بالفرضية الثانية:

من خلال ما بينته نتائج أسئلة الفرضية الثانية الخاصة بالمحور الثاني التي افترضناها والتي نقول للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات الإداريين على أسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة: 09،10،11،12،13،14،15،16، ففي السؤال رقم 10 والذي يقول هل ترى بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة، نلاحظ أن نسبة من أجاب بنعم 66% بينما نسبة من أجاب بلا 34% فأغلبية المسيرين يرون أن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة، أما فيما يخص السؤال رقم 11 والذي يقول ما هو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية نلاحظ أن نسبة من أجاب بعالي 14% بينما نسبة من أجاب متوسط 86%، في حين كانت نسبة من أجاب بضعيف 0% فنلاحظ أن أغلبية الإداريين أجابوا بأن مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية هو متوسط، أما السؤال رقم 12 والذي يقول هل تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف كانت أغلب الإجابات بنعم أي بنسبة 86% في حين كان لبعض الإداريين رأي آخر وكان عددهم 3 أجابوا بلا أي بنسبة 14%، أما السؤال رقم 13 والذي يقول هل تعمل إدارة المنشأة الرياضية على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي، فنلاحظ معظم المسيرين أجابوا بنعم أي بنسبة 94% بينما أجاب إداري واحد عكس ذلك بنسبة 6%، فيما يخص السؤال رقم 15 والذي يقول هل كل فرد في المنشأة يتحمل مسؤولية عمله أو قراراته، معظم الإداريين أكدوا صحة السؤال أي بنسبة 87% في حين كان 02 إداريين لهم رأي آخر أي بنسبة 13%، وفي السؤال رقم 16 هل ترون أن هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية نلاحظ أن نسبة من أجاب بنعم 94% بينما نسبة من أجاب بلا 6% فنلاحظ أن الأغلبية من الإداريين أكدوا على أن هناك تطور في التنظيم داخل المنشأة.

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

4-1-5- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث.

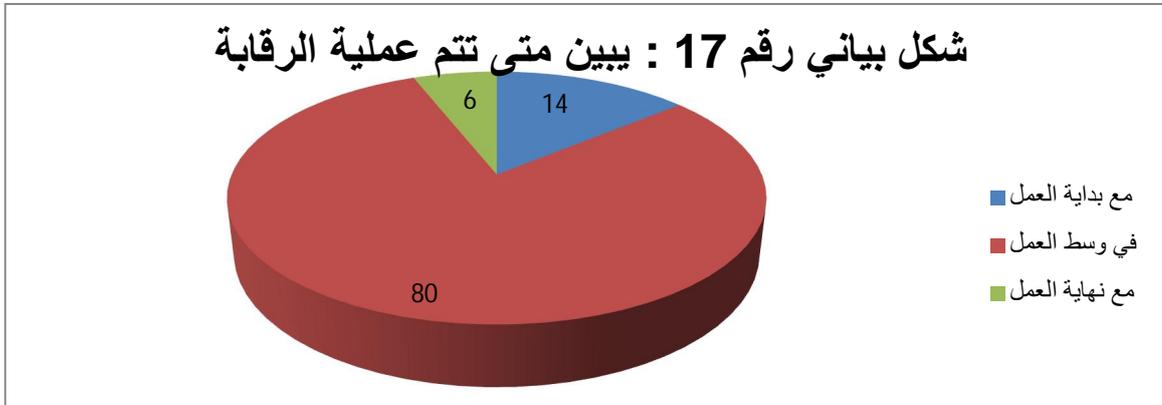
المحور الثالث: للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال السابع عشر: متى تتم عملية الرقابة؟

الغرض من السؤال: لمعرفة متى تتم عملية الرقابة.

الجدول رقم 19 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السابع عشر

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كأ ² المحسوبة	كأ ² المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
مع بداية العمل	2	14%	14.8	5.99	0.05	02	دالة
في وسط العمل	12	80%					
مع نهاية العمل	1	6%					
المجموع	15	100%					



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية الإداريين أكدوا على أن عملية الرقابة تتم في وسط العمل حيث بلغ عددهم 12 إداري من مجموع العينة بنسبة 80%، بينما 02 إداريين أجابوا على بداية العمل من مجموع العينة بنسبة 14% أما في نهاية العمل أجاب عليها إداري واحد من مجموع العينة بنسبة 6% وعند سؤالنا لهم لماذا كانت معظم إجاباتهم كالتالي: لتنبه العامل بأخطائه، لمعرفة سيرورة العمل.

وعند تطبيق اختبار كأ² على النتائج المسجلة وحساب كأ² وجدنا أكبر من قيمة كأ² المحسوبة حيث بلغت قيمتها 14.8 أما كأ² المجدولة 5.99، وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

* الاستنتاج : من خلال النتائج نستنتج أن عملية الرقابة تتم وسط العمل.

السؤال الثامن عشر: هل هناك أشخاص معنيون بعملية الرقابة؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إن كان هناك أشخاص يقومون بعملية الرقابة.
الجدول رقم 20: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثامن عشر.

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كأ ² المحسوبة	كأ ² المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	15	%100	15	3.84	0.05	1	دالة
لا	0	%0					
المجموع	15	%100					

شكل بياني رقم 18 : يبين إن كان أشخاص يقومون بعملية الرقابة



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب الإداريين أكدوا على إن هناك من يقوم بعملية الرقابة حيث بلغ عددهم 15 إداري من مجموع العينة بنسبة 100% أما في الجانب الآخر ولا أحد أجاب بلا وعند طرحنا لهم السؤال من هم الأشخاص المعنيون كانت إجابتهم على النحو التالي :

* المدير , رئيس المصلحة، المفتش المالي والإداري، المستشار، مسؤول البرمجة.

وعند تطبيق اختبار كآ² على النتائج المسجلة وحساب كآ² وجدناها أكبر من قيمة كآ² المجدولة، حيث بلغت قيمة كآ² المحسوبة، 15 أما كآ² المجدولة، 3.84 وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

* الاستنتاج: من خلال النتائج نستنتج أن هناك أشخاص معنيون يقومون بعملية الرقابة.

السؤال التاسع عشر: هل صحيح أنما كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل؟
الغرض من السؤال: لمعرفة دور الرقابة في تحقيق النتائج الجيدة.
الجدول رقم 21: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال التاسع عشر.

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كأ ² المحسوبة	كأ ² المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	15	%100	15	3.84	0.05	1	دالة
لا	0	%0					
المجموع	15	%100					

شكل بياني رقم 19 يبين دور الرقابة في تحقيق النتائج الجيدة



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ معظم الإداريين أكدوا على أن كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل حيث بلغ عددهم 15 إداري من مجموع العينة أي بنسبة 100%، أما في الجانب الآخر ولا أحد أجاب عكس ذلك، وعند تطبيق اختبار كأ² على النتائج المسجلة وحساب كأ² وجدنا أكبر من قيمة كأ² المجدولة، حيث بلغت قيمة كأ² المحسوبة، 15 أما كأ² المجدولة 3.84 وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
* الاستنتاج: من خلال النتائج نستنتج أن كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل .

السؤال العشرون: هل لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة؟
الغرض من السؤال: لمعرفة دور الرقابة فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة.
الجدول رقم 22: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال العشرون .

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كأ ² المحسوبة	كأ ² المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	15	%100	15	3.84	0.05	1	دالة
لا	0	%0					
المجموع	15	%100					



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ معظم الإداريين أكدوا على أن الرقابة لها دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة حيث بلغ عددهم 15 إداري من مجموع العينة أي بنسبة 100%، في حين ولا احد أجاب عكس ذلك، وعند تطبيق اختبار كآ² على النتائج المسجلة وحساب كآ² وجدناها أكبر من قيمة كآ² المجدولة، حيث بلغت قيمة كآ² المحسوبة، 15 أما كآ² المجدولة 3.84 وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
* الاستنتاج: من خلال النتائج نستنتج أن الرقابة لها دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة.

السؤال الواحد والعشرون: هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟
الغرض من السؤال: لمعرفة اذا كان للرقابة دور في تجنب الأخطاء.
الجدول رقم 23: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الواحد والعشرون.

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كأ ² المحسوبة	كأ ² المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	15	%100	15	3.84	0.05	1	دالة
لا	0	%0					
المجموع	15	%100					

شكل بياني رقم 21 يبين اذا كان للرقابة دور في تجنب الأخطاء



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ معظم الإداريين أكدوا على أن عملية الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفي،ذ حيث بلغ عددهم 15 إداري من مجموع العينة أي بنسبة %100، أما في الجانب الآخر ولا احد أجاب عكس ذلك، وعند تطبيق اختبار كأ² على النتائج المسجلة وحساب كأ² وجدناها اكبر من قيمة كأ² المجدولة، حيث بلغت قيمة كأ² المحسوبة، 15 أما كأ² المجدولة 3.84 وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

* الاستنتاج: من خلال النتائج نستنتج أن عملية الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

السؤال الثاني والعشرون: هل عملية تنفيذ الأعمال لها فائدة على المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: لمعرفة إذا كان الأعمال التي تنفذ ترجع بالفائدة على المنشأة.
الجدول رقم 24: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثاني والعشرون.

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كأ ² المحسوبة	كأ ² المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدالة
نعم	15	%100	15	3.84	0.05	1	دالة
لا	0	%0					
المجموع	15	%100					



* التحليل:

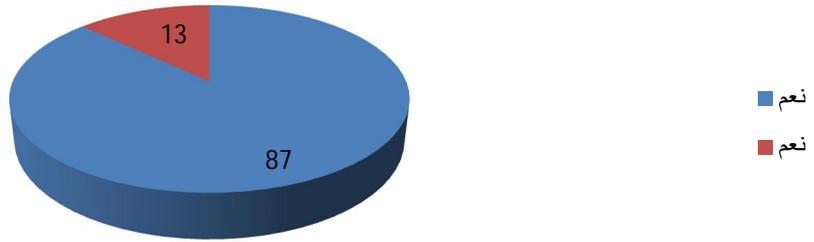
من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ معظم الإداريين أكدوا على أن إذا كانت الأعمال التي تنفذ ترجع بالفائدة على المنشأة، حيث بلغ عددهم 15 إداري من مجموع العينة أي بنسبة 100%، أما في الجانب الآخر ولا احد أجاب عكس ذلك، وعند تطبيق اختبار كأ² على النتائج المسجلة وحساب كأ² وجدناها أكبر من قيمة كأ² المجدولة، حيث بلغت قيمة كأ² المحسوبة 15، أما كأ² المجدولة 3.84 وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

* الاستنتاج : من خلال النتائج نستنتج أن عملية تنفيذ الأعمال لها فائدة على المنشأة الرياضية.

السؤال الثالث والعشرون: هل ترى أن عدم الاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة يرجع إلى سوء التسيير الإداري؟
الغرض من السؤال: لمعرفة أن سوء التسيير الإداري هو ناتج عن عدم الاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة.
الجدول رقم 25: جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثالث والعشرون.

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	كأ ² المحسوبة	كأ ² المجدولة	نسبة الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	13	87%	8.06	3.84	0.05	1	دالة
لا	2	13%					
المجموع	15	100%					

شكل البياني رقم 23 : يبين إذا أن سوء التسيير الإداري هو ناتج عن عدم الاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة



* التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ معظم الإداريين أكدوا على أن سوء التسيير الإداري هو ناتج عن عدم الاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة، حيث بلغ عددهم 13 إداري من مجموع العينة أي بنسبة 87%، أما 02 إداريين من مجموع العينة بنسبة 13% قالوا أن عدم الاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة لا يرجع إلى سوء التسيير الإداري، وعند تطبيق اختبار كاي² على النتائج المسجلة وحساب كاي² وجدناها أكبر من قيمة كاي² المجدولة حيث بلغت قيمة كاي² المحسوبة 8.06، أما كاي² المجدولة 3.84 وبالتالي تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
* الاستنتاج : من خلال النتائج نستنتج أن عدم الاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة يرجع إلى سوء التسيير الإداري.

4-1-6- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثالث بالفرضية الثالثة:

من خلال ما بينته نتائج أسئلة الفرضية الثالثة الخاصة بالمحور الثالث التي افترضناها والتي تقول للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات المسيرين على أسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة: 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، ففي السؤال رقم 17 الذي يقول متى تتم عملية الرقابة نلاحظ أن نسبة من أجاب مع بداية العمل كانت 14%، أما نسبة من يرى أنها تتم في وسط العمل 80% في حين كانت نسبة من يرى أنها مع نهاية العمل 6%، ومن خلال هذه الإجابات يتضح لنا أن أغلبية الإداريين أكدوا على أن عملية الرقابة تتم في وسط العمل، أما نتائج السؤال رقم 19 والذي يقول هل صحيح أنما كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل نلاحظ أن نسبة من أجاب مع بداية العمل كانت 100% بينما ولا أحد أجاب عكس ذلك وهذا ما يؤكد لنا على أن كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل، كما أكد الكاتب حماد مفتي إبراهيم في كتابه تحت عنوان فوائد الرقابة في الإدارة الرياضية، أما نتائج السؤال رقم 20 والذي يقول هل لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة نلاحظ أن نسبة من أجاب مع بداية العمل كانت 100%، في حين ولا احد اجاب عكس ذلك ومنه نقول أن لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة، فيما يخص السؤال 21 والذي يقول هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ نلاحظ أن كل الإداريين أجابوا بنعم بنسبة 100% أي ولا أحد أجاب عكس ذلك، أما السؤال رقم 23 والذي يقول هل ترى أن عدم الاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة يرجع إلى سوء التسيير الإداري نلاحظ أن نسبة من أجاب مع بداية العمل كانت 87% في حين كانت نسبة من قال لا 13% فنلاحظ أن معظم الإداريين أكدوا على أن سوء التسيير الإداري هو ناتج عن عدم الاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة.

إذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها تدل على أن للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، وهذا ما توصل إليه الباحث هزري سليمان في دراسته تحت عنوان التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية حيث أكد على أن المتابعة تسيير وفق إستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى إدارة المنشأة الرياضية، وكانت معظم أجوبتنا لها فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

* خلاصة:

بعد تحليلنا وعرضنا للنتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان وبعد معالجتها عن طريق الدراسة الإحصائية أصبحت النتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان قيم ملموسة نستطيع قراءتها ومناقشتها ومقابلتها بالفرضيات التي افترضناها لتتوصل إلى صحتها أو خطئها، فقد قمنا بتطبيق اختبار كاف تربيع على النتائج وحولنا تكرارات إجابات الاستبيان إلى نسب مئوية ثم مثلنا هذه النسب بدوائر نسبية فأصبحت النتائج المتحصل عليها نتائج ملموسة يستطيع أي شخص قراءتها بسهولة.

* 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 التسيير الإداري الإستراتيجي في ترقية المنشآت الرياضية.

ولقد توصلنا في تحليلنا لنتائج الأسئلة الخاصة بالاستبيان إلى صحة فرضياتنا، فالفرضية الأولى التي تقول أن للتخطيط الإستراتيجي دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، فيوجد معظم المسيرين ساندونا على هذا الرأي وقالوا بأن عملية التخطيط تلعب دور فعال في تحسين تسيير المنشآت وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.

- التركيز على الأهداف.

- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

- تسهيل عمليات الرقابة.

كما أن للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما أكده أغلب الإداريين في طرحنا لهم للأسئلة الخاصة بالتنظيم وبينوا لنا صحة الفرضية الثانية، كما يعتبر التنظيم في العملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية، أما فيما يخص الفرضية الثالثة والتي تقول أن للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية فهي تطابق آراء وأجوبة تقريبا كل المسيرين للمنشآت الرياضية.

خاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة و التسيير الرياضي في ترقية و تحسين المنشآت الرياضية:

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

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

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجاني النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين المنشآت وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان، فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور الإدارة و التسيير الرياضي في ترقية و تحسين المنشآت الرياضية. ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

اقتراحات وفروض مستقبلية:

يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل المنشآت الرياضية وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسيير بداخل منشآتنا الرياضية.

* ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف الإدارية لمحاولة تحسين سير المؤسسات الرياضية.

* العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير ونجاح الإدارة بآتم معنى الكلمة وذلك بواسطة التعرف على مختلف الوظائف الإدارية وكيفية تطبيقها.

* ضرورة وجود تنسيق وتعاون مشترك بين المدير والموظفين لتحسين سيرورة العمل والأداء الجيد.

* الاعتماد على أفضل الأنماط الإدارية وهو النمط الديمقراطي والذي يعطي فيه الفرصة للموظفين والعمال بالاجتماع مع القادة لتوضيح الأهداف ورسم الخطط للسير الحسن للمؤسسة حتى يكون أكثر فهما وأحسن أداء.

* إتباع ما أوصت به النظرية الحديثة وجعل كل فرد مسؤول وإحساسه بأنه فعال وله دور على أن يقلل المدير أو القائد من المراقبة المستمرة والمفاجئة وأن يراقب كل فرد نفسه بنفسه أي مراقبة ذاتية.

* ضرورة تجسيد جميع الإمكانيات البشرية والمادية من أجل رفع مستوى التسيير الإداري للمنشآت الرياضية.

* برمجة ملتقيات وندوات علمية ودولية خاصة بمجال التسيير الإداري.

* على المدير انتهاز السبل والوظائف الملائمة للتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.

* فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الإطارات في مجال التسيير والإدارة.

* تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشآت الرياضية وعلى كافة المستويات.

* تسطير برنامج عمل ضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تؤخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت الرياضية.

* وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.

* وضع لجان خاصة لمراقبة سير المنشآت الرياضية و تحقيق الأهداف المسطرة.

* توفير الإمكانيات المادية لتسهيل سير عمل المنشآت الرياضية.

* وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.

- الببليوغرافيا:

1- قائمة المصادر:

- القرآن الكريم، سورة التوبة الآية 105 الصفحة 203
- القرآن الكريم، سورة الإسراء الآية 23 الصفحة 284
- القرآن الكريم، سورة النمل الآية 19 الصفحة 378.

2- قائمة المراجع:

1-2- باللغة العربية:

- أحمد سيد مصطفى. (2001). المدير وتحديات العولمة. مصر: دار النهضة العربية.
- أحمد ماهر. دليل لمدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية.
- اسماعيل محمد السيد. (2000). لإدارة الإستراتيجية مفاهيم عامة وحالات تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسن شلتوت، حسن معوض. التنظيم والإدارة والتربية الرياضية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حسن مصطفى. (1996). العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية. رسالة علمية.
- حليم المنبري، عصام بدوي. (1991). إدارة في الميدان الرياضي. لقاهرة: لمكتبة الاكاديمية.
- راوية حسن. مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية. الإسكندرية.
- رشيد زرواتي. (2002). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر.
- فاروق عباس حيدر. (1994). تخطيط المدن والقرى. ط1.
- فريدريك معبوق. (1998). معجم العلوم الاجتماعية. بيروت لبنان: أكاديمية بيروت
- قيس ناجي عبد الجبار، شامل كامل محمد. (1988). مبادئ الإحصاء في التربية البدنية. بغداد.
- ناديا العارف. (2003). الإدارة الإستراتيجية. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.
- عادل حسن، عبد المنعم فوزي. (1964). الإدارة العامة. الإسكندرية: منشأة المعارف الإسكندرية.
- عايدة خطاب. (1985). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. دار الفكر العربي.
- عصام بدوي. (2000). موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية. مصر: دار الفكر العربي.
- عفاف عبد المنعم درويش. (1988). لإمكانات في التربية البدنية. الإسكندرية: منشأة المعارف الإسكندرية.

2-2- باللغة الفرنسية:

- .bibliothèque larouse . dictionnaire français arabe .(1983) .daniel rig
- .lhaemattan paris .sport et politique en algerie .(2009) .youcef fates

3- الدوريات والمنشورات العلمية:

- أحمد بن موسلي. (2003). *مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال*. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية.
- جمال محمد علي. (2008). *التنمية الرياضية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة*. مصر: مركز الكتاب للنشر.
- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود. (2004). *الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي*. دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1.
- لويزة صباح وآخرون. (2003). *نظام المعلوماتية ودوره في فعالية إتخاذ القرارات الإدارية*. جامعة المسيلة: مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير.
- دحماني مراد وآخرون. (2001). *تسيير قصر بوسعادة. لمسيلة: معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف*.
- محمد رفيق الطيب. (1995). *مدخل إلى التسيير*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد فركوس. (1995). *الموازنات التقديرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مقدم عبد الحفيظ. (2003). *الإحصاء والمقياس النفسي التربوي*. الساحة المركزية بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مروان عبد المجيد إبراهيم. *الإدارة والتنظيم في التربية البدنية*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- مروان عبد المجيد إبراهيم. *الإدارة والتنظيم في التربية البدنية*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- مفتي إبراهيم حماد. (1999). *تطبيقات الإدارة الرياضية*. القاهرة: مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى.
- مفتي إبراهيم حمادة. (1999). *تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية*. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- مفتي إبراهيم حماد. (1999). *تطبيقات الإدارة الرياضية*. مركز الكتاب للنشر.
- ناصر دادي عدوان. (ديوان المطبوعات الجامعية). *الإدارة والتخطيط الإستراتيجي*. 2001.
- وداود عبدالمنعم اليمين. (2006). *محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي*. محمد بوضياف المسيلة: لية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

4- الجرائد والقوانين والمراسم:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2005). لعدد 71.
- المرسوم التنفيذي رقم: (91-416). (02-11-1991). الجزائر.
- يوسف يصدق. (2001). القيادة والتسيير والتباين التكاملي. الجزائر: جريدة النبا.

Résumé:

Il est connu que toute recherche scientifique a une idée sur son début ou une cause qui pousse le chercheur à chercher dans le sujet ; alors que nous ; on a commencé au sujet de notre recherche sur le fait que les infrastructures sportives sont en détérioration continue surtout dans les dernières années ; et qui représente notre population d'étudiée cela est dû à la mauvaise gestion au sein des infrastructures sportives par les dirigeants et administrateurs ; pour cela il est de notre devoir de donner et proposer une solution qui permet de promouvoir nos infrastructures sportives ; pour cela nous avons préparé un sujet de recherche intitulé : « Rôle de la gestion administrative stratégiques dans la promotion des infrastructures sportives ». une étude sur le terrain de quelques infrastructures sportives dans la wilaya de Bouira. A ce titre, on a posé quatre interrogations à propos de la promotion des infrastructures sportives ; comme suit :

Question générale : l'administration sportive a-t-elle un rôle dans l'amélioration de la gestion des infrastructures sportives ?

Des questions partielles ont été émergées à partir de cette interrogation ; comme suit :

Première question : la planification stratégique a-t-elle un rôle dans l'amélioration de la gestion des infrastructures sportives ?

Deuxième question : l'organisation a-t-elle un rôle dans l'amélioration de la gestion des infrastructures sportives ?

Troisième question : le contrôle a-t-il un rôle dans l'amélioration de la gestion des infrastructures sportives ?

Et nous avons répondu à ces questions par des réponses momentanées ; elles peuvent être vraies comme elles peuvent être fausses, elles se représentent en suggestions d'études, elles étaient comme suit :

Une suggestion générale : l'administration sportive a-t-elle un rôle dans l'amélioration de la gestion des infrastructures sportives ?

Des suggestions partielles :

* La planification stratégique a un rôle dans l'amélioration de la gestion des infrastructures sportives.

* l'organisation a un rôle dans l'amélioration de la gestion des infrastructures

sportives.

*: le contrôle a un rôle dans l'amélioration de la gestion des infrastructures sportives.

Et on a commencé dans cette recherche par la collection de la matière théorique spécifique de ce sujet de recherche qui a inclus : La planification stratégique, la gestion administrative et les infrastructures sportives et on a essayé de montrer les choses essentielles dans ces axes, aussi on a collectionné la matière scientifique spécifique aux études précédentes et similaires pour notre étude, et après avoir montré la matière théorique ,il était nécessaire de se dirigé vers le terrain pour réaliser ce phénomène où nous avons choisi une méthode de recherche adéquate ; l'échantillonnage, l'étude statistique.....etc

Et nous avons utilisé des moyens et des outils pour recueillir des informations représentées dans le questionnaire, où nous avons utilisé les questions fermées à demi fermés et nous avons divisé ces questions en trois axes selon les hypothèses et nous les avons fourni à nos professeurs les jugés, et après jugement , et on l'a distribué sur quinze installations sportives au niveau de la wilaya de Bouira, et ces installations été représentés comme échantillon de recherche, et après avoir recueilli les résultats que nous avons analysé et discuté les résultats des entrevues obtenues hypothèses et nous avons déterminé que la conduite administrative un rôle stratégique et efficace dans la promotion d'installations sportives et en suivant l'état de santé de la suggestion générale de celui-ci et la santé des hypothèses partielles que nous avons supposé .

Mots clés:

Gestion administrative, la planification stratégique, des installations sportives.

أعمال حقوق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة آكلي محند اولحاج - البويرة -

استمارة استبيان

دورالتسييرالإداريالاستراتيجي في ترقية

المنشآت الرياضية

في إطار انجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية تخصص تدريب رياضي. أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للمذكرة وأعلمكم أن الهدف من هذه الإستمارة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي، و المعلومات التي تقدمونها ستحظى بكامل السرية و العناية ، لذا نرجوا منكم ملء الإستمارة بموضوعية , و أخيرا تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير.

ملاحظة :ضع علامة في الخانة المناسبة

تحت إشراف الدكتور:

- فرنان مجيد

من إعداد الطالب الباحث:

- شوراني محمد أمين

الموسم الجامعي :2014/2015

1- هل تقيمت في مشواركم العلمي معلومات عن التخطيط ؟

نعم لا

2- هل صحيح أن أهمية التخطيط تكمن في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية ؟

نعم لا

3- هل تستطيع إدارة المنشآت الرياضية التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها والتفكير في حلول لها ؟

نعم لا

4- ما نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في إنجاز عملية التخطيط ؟

مادية بشرية مادية وبشرية

شيء آخر:

.....

.....

5- هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية ؟

نعم لا

6- هل تسمح إدارة المنشآت الرياضية للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط ؟

نعم لا

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

في ضعف برامج التخطيط

في القلة والإفتقار إلى الخبراء في مجال التخطيط

عدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتسطير برامج التخطيط

عدم احترام برامج التخطيط من طرف المسيرين

شيء آخر:.....

8- هل تعتبر أن عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية ؟

نعم لا

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

جيد مقبول سيء

لماذا؟.....

10- هل ترى بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة ؟

نعم لا

11- ما هو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية ؟

عالي متوسط ضعيف

لماذا؟.....

12- هل تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل وتحقيق الأهداف ؟

نعم لا

13- هل تعمل إدارة المنشأة الرياضية على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي؟

نعم لا

14- في نظركم هل كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له؟

نعم لا

15- هل كل فرد في المنشأة يتحمل مسؤولية عمله أو قراراته؟

نعم لا

16- هل ترون أن هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية؟

نعم لا

17- في رأيك متى يكون تنفيذ عملية الرقابة؟

مع بداية العمل في وسط العمل في نهاية العمل

لماذا؟
.....
.....
.....

18- هل هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة؟

نعم لا

إذا كان الجواب "نعم" من هم الأشخاص المعنيون؟

.....
.....

إذا كان الجواب "لا"، فكيف تتم عملية الرقابة؟

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

19- هل صحيح أن كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل ؟

نعم لا

20- هل لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشأة ؟

نعم لا

21- هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ ؟

نعم لا

22- هل عملية تنفيذ الأعمال لها الفائدة على المنشأة الرياضية ؟

نعم لا

23- هل ترى أن عدم الإستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة يرجع لسوء التسيير الإداري ؟

نعم لا