



جامعة اكلي محند اولحاج البويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم ادارة وتسيير الرياضي
تخصص: الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

تحت عنوان

دور التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية : لبعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة

* إشرافه الدكتور:

خيربي جمال

* إعداد الطالبين:

* عابد حمزة

* جلالى ايوب

السنة الجامعية 2018/2017

التشكرات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم "

نشكر الله عزوجل على منه وكرمه، إذ وفقنا لإتمام هذه المذكرة

في مسيرة بحثنا.

التي نرجوا لن تكون عوناً ومرجعاً يعتمد عليه لمن يأتي بعدنا.

ونتقدم بالتشكرات الخالصة إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

المتواضع من قريب أو من بعيد، ولو بكلمة طيبة.

ونخص بالشكر:

الدكتور خيرى جمال شرفنا بإشرافه على مذكرتنا ولم يبخل علينا

بتوجيهاته القيمة طيلة فترة إنجازها.

حمزة + ايوب

أ

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

+ الوالدين العزيزين حفظهما الله، اللذان سهرنا وتعبنا على تعليمي

في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.

+ وإلى أفراد الأسرة كبيرهم وصغيرهم.

+ إلى كل أقاربي وإلى كل أصدقائي من دون استثناء.

+ إلى الأستاذ المشرف خيرى جمال، وإلى كل الأصدقاء والزلاء

الذين اعانونا على هذا العمل.

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد من

جميع الطلبة المقبلين على التخرج.

حمزة

بج

محتوى البحث

الصفحة	المحتويات
أ	شكر وتقدير .
ب	إهداء .
ت	محتوى البحث .
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال .
ذ	ملخص البحث .
د	مقدمة .
مدخل عام: التعريف بالدراسة.	
02	1- [الإشكالية.
04	2- [الفرضيات.
05	3- أهداف البحث
05	4- أهمية البحث
06	5- أسباب اختيار الموضوع.
06	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
الجانِب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدارسات المرتبطة بالبحث.	
الفصل الأول: الخلفية النظرية.	
تمهيد.	
1-1- المحور الأول: التخطيط ومبادئه	
10	تمهيد
11	1-1-1- نشأة التخطيط
15	1-1-2- مفهوم التخطيط
16	1-1-3- مبادئ التخطيط

18	1-1-4-دواعى التخطيط
19	1-1-5-مراحل التخطيط
21	1-1-6-اهداف التخطيط
22	1-1-7-انواع التخطيط
25	1-1-8-عناصر التخطيط
27	1-1-9-خصائص التخطيط
28	1-1-10-اهمية ومزايا التخطيط
29	1-1-11-احتياجات التخطيط
30	-خلاصة
1-2-المحور الثاني: التسيير في المنشآت الرياضية	
31	- تمهيد
32	1-2-1-مفهوم التسيير
33	1-2-2-وضائف التسيير
34	1-2-3-صفات المسير الناجح
35	1-2-3-مستويات المسيرين
38	1-2-4-جهاز التسيير
40	1-2-5-آليات التسيير
40	1-2-6-اهداف التسيير
41	1-2-7-اساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية
42	1-2-8-تعريف المنشآت
42	1-2-9-اهمية المنشآت الرياضية
43	1-2-10-اهداف المنشآت الرياضية
43	1-2-11-مكونات المنشآت الرياضية

44	1-2-12- التمويل الرياضي
45	1-2-13- أسس التخطيط
49	- خلاصة
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث:	
51	- تمهيد.
52	1-2-1- لدولة الأولى
53	2-2-2- لدولة الثانية
55	3-2-3- لدولة الثالثة
57	4-2-4- لدولة الرابعة
58	5-2-5- لدولة الخامسة.
60	6-2-6- لدولة السادسة.
63	7-2-7- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
64	- خلاصة.
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث.	
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.	
67	- تمهيد
68	1-3-1- المنهج المتبع
69	2-3-2- عينة البحث
71	3-3-3- أدوات البحث
72	4-3-4- متغيرات البحث
73	5-3-5- المعاملات العلمية للالة
73	6-3-6- مصادر جمع البيانات والمعلومات
73	7-3-7- المعالجة الاحصائية
74	8-3-8- الوسائل الاحصائية
62	- خلاصة

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

78	تمهيد.
79	1-4- عرض وتحليل للنتائج.
109	2-4- مناقشة ومقابلة للنتائج بالفرضيات الجزئية:
113	خلاصة.
115	-[الاستنتاج العام.
117	-[الخاتمة.
	-[اقتراحات وفروض مستقبلية.
	4-6- [البيلوغرافيا.
	4-7- [الملاحق

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	يبين نسب نوع المؤهل العلمي لدى الإداريين	70
02	يبين نسب الخبرة المكتسبة في الميدان لدى الإداريين	70
03	يبين نسب كيفية حصول الإداريين على مناصب العمل داخل المنشأة	79
04	يبين نسب وتكرار مصادفة الإداري لمشاكل في إدارة المنشأة.	80
05	يبين نسب تكرار مساعدة خبرة الإداري في حل المشاكل.	81
06	يبين نسب وتكرار أهمية التخطيط في تسيير المنشأة.	82
07	يبين نسب وتكرار مساعدة الدورات التكوينية (التدريبية) في تنمية المهارات والمعارف.	83
08	يبين نسب وتكرار توكيل مهام التخطيط حسب الخبرة.	84
09	يبين نسب وتكرار تغيير العمال ذوي الخبرة على سير عملية التخطيط.	85
10	يبين نسب وتكرار دور خبرة الإداريين في التسيير الجيد للمنشآت.	86
11	يبين نسب وتكرار لزوم الخبرة في المجال في عملية التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.	87
12	يبين نسب وتكرار كفاية خبرة الإداري في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة.	88
13	يبين نسب وتكرار دور الخبرة في إيجاد حلول للمشاكل في تسيير المنشأة	90
14	يبين نسب وتكرارات استفادة الإداري من برنامج تكويني في المجال.	91
15	يبين نسب وتكرارات تأهيل الأفراد العاملين كافية لمباشرة مهامهم.	92
16	يبين نسب وتكرار ضرورة المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.	93
17	يبين نسب وتكرار اعتماد المنشأة في عملية التخطيط والتسيير.	94
18	يبين نسب وتكرار كفاية المؤهل العلمي لتسيير مثالي للمنشأة الرياضية.	95
19	يبين نسب وتكرار ضرورة الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة.	96
20	يبين نسب وتكرار اعتبار الكفاءة العلمية في تخطيط وتسيير المنشأة	97
21	يبين نسب وتكرار الكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة	98

99	يبين نسب وتكرار علاقة المؤهل العلمي بعلمية التخطيط والسير الحسن للمؤسسة	22
101	يبين نسب وتكرار مساهمة المؤهل العلمي في الحفاظ والرقي بالمنشأة الرياضية.	23
102	يبين نسب وتكرار نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في انجاز عملية التخطيط.	24
103	يبين نسب وتكرار أساس رصد الأغلفة المالية والدعم المادي.	25
104	بين نسب وتكرار توفر الهياكل الرياضية على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين.	26
105	يبين نسب وتكرار تلقي الإداري للمقابل المادي بالنظر لما تقوم به من جهد	27
106	يبين نسب وتكرار مشاكل حصول المنشأة على الموارد المالية	28
107	يبين نسب وتكرار كفاية الموارد المالية الموجودة لتسيير المنشأة بشكل جيد.	29
108	يبين نسب وتكرار تخصيص أغلفة مالية لعملية التجديد والصيانة	30
109	يبين نسب وتكرار انعكاس الموارد المالية في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.	31
110	يبين نسب وتكرار إعاقة نقص الموارد المالية في السير للمنشأة.	32
111	يبين نسب وتكرار مصادر تمويل المنشأة الرياضية.	33

الرقم	قائمة الاشكال	الصفحة
01	مراحل عملية التخطيط	21
02	وظائف المسير	33
03	الشكل الهرمي للتنظيم	37
04	يمثل الدائرة النسبية لمصادفة الإداري لمشاكل في إدارة المنشأة الرياضية	79
05	يمثل الدائرة النسبية لمساعدة خبرة الإداري في حل المشاكل	80
06	يمثل الدائرة النسبية لأهمية التخطيط في تسيير المنشأة	81
07	يمثل الدائرة النسبية لمساعدة الدورات التكوينية (التدريبية) في تنمية المهارات والمعارف	82
08	يمثل الدائرة النسبية لتوكيل مهام التخطيط حسب الخبرة	83
09	يمثل الدائرة النسبية لتغيير العمال ذوي الخبرة سير عملية التخطيط	84
10	يمثل الدائرة النسبية لدور خبرة الإداريين في التسيير الجيد للمنشآت	85
11	يمثل الدائرة النسبية للزوم الخبرة في المجال في عملية التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة	86
12	يمثل الدائرة النسبية لكفاية خبرة الإداري في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة	87
13	يمثل الدائرة النسبية لدور الخبرة في ايجاد حلول للمشاكل لتسيير المنشأة	88
14	يمثل الدائرة النسبية لاستفادة الإداري من برنامج تكويني في المجال.	90
15	يمثل الدائرة النسبية لتأهيل الأفراد العاملين كافية لمباشرة مهامهم	91
16	يمثل الدائرة النسبية لضرورة المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية	92
17	يمثل الدائرة النسبية لاعتماد المنشأة في عملية التخطيط والتسيير	93
18	يمثل الدائرة النسبية لكفاية المؤهل العلمي لتسيير مثالي للمنشأة الرياضية	94
19	يبين الدائرة النسبية لضرورة الشهادة الأكاديمية ضرورية لتسيير المنشأة	95
20	يمثل الدائرة النسبية لاعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة	96
21	يمثل الدائرة النسبية للكفاءة العملية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة	97

98	يمثل الدائرة النسبية لعلاقة للمؤهل العلمي بعملية التخطيط والتسيير الحسن للمؤسسة	22
99	يبين الدائرة النسبية لمساهمة المؤهل العلمي في الحفاظ والرقي بالمنشأة الرياضية	23
100	يمثل الدائرة النسبية لنوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في انجاز عملية التخطيط	24
102	يمثل الدائرة النسبية لأساس رصد الأغلفة المالية والدعم المادي	25
103	يمثل الدائرة النسبية لتوفر الهياكل الرياضية على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين	26
104	يمثل الدائرة النسبية لتلقي الإداري للمقابل المادي بالنظر لما تقوم به من جهد	27
105	يمثل الدائرة النسبية لمشاكل حصول المنشأة على الموارد المالية	28
106	يبين الدائرة النسبية لمساهمة المؤهل العلمي في الحفاظ والرقي بالمنشأة الرياضية	29
107	يمثل الدائرة النسبية لتخصيص أغلفة مالية لعملية التجديد والصيانة	30
108	يمثل الدائرة النسبية لانعكاس الموارد المالية في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة	31
109	يمثل الدائرة النسبية لإعاققة نقص الموارد المالية في السير الحسن للمنشأة	32
110	يمثل الدائرة النسبية لمصادر تمويل المنشأة الرياضية	33

عنوان الدراسة: التخطيط وعلاقته بالمنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على بعض المنشآت الرياضية

تحت اشراف:

من اعداد الطالبين:

د.خيري جمال

- عابد حمزة

- جلالى أيوب

إن التخطيط يلعب دورا مؤثرا في تحريك عجلة نمو المنشآت الرياضية وتقدمها وإن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي يدار بها تنظيمها من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل الذي يشارك فيه الجميع مسؤولية وفعالية نحو الأهداف المطلوبة تحقيقها، فإن تحقيق المنشآت الجزائرية بصفة عامة والمنشآت محل الدراسة بصفة خاصة لأهدافها وأغراضها لاسيما في الدولة النامية يتوقف إلى أحد ما على تفعيل أجهزتها الإدارية المتمثلة في السلطات والإدارة التي تعني بتنظيم الجهود قصد تحسين المنشآت الرياضية بإتباع وظائف الإدارة الرياضية من بينها التخطيط الذي يعتبر أساس لتطوير المؤسسة وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز علاقة التخطيط بالمنشآت الرياضية.

فجاءت الدراسة وفق معالم منهجية علمية للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، حيث أجريت الدراسة على بعض المنشآت الرياضية لولاية البويرة، واستجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على مجموعة من وسائل وأدوات جمع المعلومات المتمثلة في الاستبيان الموجه لمسيرين المنشآت الرياضية بولاية البويرة، حيث كانت العينة تتمثل في 20 مسير وقمنا باختيار العينة العشوائية، واعتمدنا على مجموعة من الوسائل والمعاملات المتمثلة في النسبة المئوية، واختبار كا² بالإضافة لبرنامج Excel.

وبعد وضع هذه المعالم المنهجية والتطبيق العلمي لدراسة شرع الباحث في عملية تحليل النتائج وتفسيرها بما يتوافق مع الحقائق العلمية المؤكدة، حيث تم الخروج بمجموعة من النتائج وهذه الأخيرة التي تؤكد انه توجد علاقة بين التخطيط والمنشآت الرياضية، وعلى ضوء ذلك تم الخروج بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تعزيز المنشآت الرياضية لسبل التخطيط والتنظيم والرقابة.

الكلمات الدالة: التخطيط، المنشآت الرياضية.

إذا ما أركاننا للرياضة ومؤسساتها أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن نتخذ العلم طريقا لها والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها، حيث تسعى معظم المؤسسات الرياضية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض انجاز هذه الأهداف لابد من امتلاك رجل الإدارة العليا لرؤية بعيدة المدى، عامة وشاملة لكل المجالات الوظيفية للمؤسسة أي لا ينبغي أن تكون له نظرة متخصصة ومحدودة فمن الضروري أن يتمكن المديرين من التعامل مع متغيرات البيئة الديناميكية، وأن يكونوا قادرين على التوجه المناسب الذي يساعد المنشأة على خوض غمار المستقبل المجهول، وهو ما يبين أهمية التخطيط.

والتخطيط هو نشاط يؤجله المديرون والمسؤولون على المنظمات، فهو عملية هدفها استشراف المستقبل، بحيث تكون قواعدها (المنظمات) مبنية على الماضي والحاضر، وإذا كانت كل منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة فإن التخطيط يتمثل في اختيار أفضل السبل والطرق التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف بفاعلية أكبر، لذا ارتأينا أن نبين علاقة التخطيط بتسيير المنشآت الرياضية ومدى أهمية التخطيط في تطور هذه الأخيرة والسير بها قدما نحو الأفضل. وهذا لا يعني أن ما قمنا به هو الحل المتبقي، بل يعتبر الانطلاقة لمعالجة البحث العلمي الدقيق في هذا المجال، وخطوة من أجل الاهتمام بهذا الجانب، وعلى هذا الأساس نضع بين أيدي القارئ محاولة متواضعة في هذا المجال الواسع والخصب ولعله لا عود إلى الاهتمام به، ولقد قسمت هذه الدراسة إلى بابين:

الباب الأول: الذي يشمل الجانب النظري والذي ينقسم إلى فصلين:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل مشكلة البحث وفرضياته وتساؤلاته وأهدافه وأهميته وتحديد المفاهيم والمصطلحات وسوف يتناول المحور الأول: أهمية التخطيط ومبانيه أما المحور الثاني: فيتناول التسيير في المنشآت الرياضية.

الباب الثاني: ويشمل على الجانب التطبيقي والذي ينقسم إلى فصلين: حيث يتناول

الفصل الأول: منهجية البحث ويقف الفصل الثاني: على عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسير ومناقشة النتائج.

التعريف بالبحث

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر التخطيط عملية منهجية منظمة تهدف إلى تغيير أو تعديل أو تطوير لواقع موجود للتغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية المتوقعة ليصبح هذا الواقع قادراً على تحقيق أهداف المرجوة منه في المجتمع وذلك من خلال توظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة و يعد التخطيط سمة حضارية رافقت الإنسان منذ القدم إذ أن تطور التخطيط وأساليبه أصبح ملازماً لكل عملية يراد لها النجاح والثبات، والميدان الرياضي حقل يحتاج الموظف فيه إلى مهارة التخطيط وفهم عناصره والأسس التي يرتكز عليها، وأن التخطيط عملية معقدة، لأن الإداري المخطط لها يقوم بعمله وسط مجموعة من الظروف والعوامل تؤثر جميعاً بشكل مباشر في عملية تسيير المنشآت والإداريين الذين يعملون على تسيير المنشآت بصفة مختلفة واستعدادات وميول واتجاهات متباينة، فضلاً عن التغيير الذي يطرأ على المادة الدراسية وكذلك البيئة المحيطة بالمدرسة كل ذلك وغيره يتطلب من المشتغل بالتخطيط والتسيير أن يخطط لعمله بشكل متقن من أجل أن يصل إلى النتيجة المرجوة، ونظراً لحاجة الإداري الضرورية للتخطيط فلا بد أن يعتمد التخطيط للمنشأة احد الأركان الأساسية في عمله اليومي الهادف ولا بد من الإشارة إلى أن التسيير التي لا تخضع للتخطيط وسيلة ستكون نتيجتها تبعث على الملل والسأم وتقتل روح الإبداع لدى كل من المسير والمنشأة وتخلق عند الإداريين حالة الفوضى والإرباك وتزيد من أعباء التسيير نفسه للقيام بعملية التخطيط لأي مشروع يجب أولاً معرفة طبيعة هذا المشروع والغرض المراد الوصول إليه أو الذي يجب أن يحقق هذا المشروع، ثم تدرس أحسن السبل أو الطرق للوصول إلى هذا الغرض مع دراسة الإمكانيات الموجودة والتي يمكن استخدامها لتحقيق هذا الغرض والتخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه (عملية منتظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة أو بعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في

ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة) وهو على هذا النحو يبدأ بوجود هدفا و غرض أو وجود رغبة يقتضى تحقيقها برسم خطوات معينة والعمل على تنفيذها .

ويعتبر التخطيط أحد العناصر التي تتحكم في تسيير المنشأة الرياضية الرياضية، إذ أصبح في الآونة الأخير محل اهتمام المختصين في التدريب و التسيير الرياضيين. و هو الأداء الفعلي أثناء تسيير المنشأة و المؤشر الحقيقي الذي يمكن من خلاله التعرف على المستويات المختلفة سواء ا كانت مرتفعة أو منخفضة، كما يعني به التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي و الاستعداد بعناصر العمل ومواجهة معوقات التنفيذ والعمل على تذليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب.

ومن المعروف أن أهم وظائف الإدارة التخطيط و أحد عناصر التخطيط الإمكانيات و المنشآت الرياضية و هي تحديد العناصر المطلوبة توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع و هي مادية و بشرية و المادية و منها : المواد المستخدمة, الأجهزة, المعدات و الأموال .و البشرية و منها : العاملون, المنفذون و الفنيون .

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

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

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

ومن هنا كانت الانطلاقة لدراسة هذا الموضوع و التعرف على التخطيط في مجال التسيير المثالي للمنشأة الرياضية و تأثيره على الرفع من مستوى أداء الإداريين، واقتصرت دراستنا ومن هنا طرحنا الإشكالية التالية:

-ما هو دور التخطيط في تسيير المنشآت الرياضية؟

وفي ضوء ذلك طرحنا التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل تلعب الخبرة لدى الإداريين دورا في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية؟
- 2- هل للمؤهل العلمي المكتسب دور في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية؟
- 3- هل تؤثر الموارد المالية في عملية تخطيط و تسيير المنشآت الرياضية؟

2- الفرضيات:**أ- الفرضية العامة:**

دور التخطيط في التسيير المنشآت الرياضية.

ب- الفرضيات الجزئية:

- للخبرة لدى الإداريين دور التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية .
- للمؤهل العلمي دور في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية.
- تؤثر الموارد المالية على تسيير المنشآت الرياضية.

3- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة العلاقة بين التخطيط والتسيير المنشآت الرياضية.
- الكشف على الخبرة في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية.
- التعرف على تأثير المؤهل العلمي في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية
- التعرف على أهمية الموارد المالية على تسيير المنشآت الرياضية.

4- أهمية البحث:

تكمن الأهمية في موضوع بحثنا استظهار جملة من الأسباب التي تعترض تسيير المنشآت الرياضية وطرق تفاديها على اعتبار أن المنشآت الرياضية إن صح قولنا هي عصب الرياضة لكن في بلادنا ورغم كل ما توفره الدول من إمكانيات هائلة لجعل هذه المنشآت تقوم بالدور المنوط بها إلا أن اغلب منشآتنا أصبحت في وضعية كرائية جراء سوء التسيير والتخطيط، الأمر الذي يتطلب ضرورة النظر في العملية التخطيطية التي تحتاج الإداريين أكفاء لي المجال الإداري الرياضي حتى يمكن النهوض بتحقيق بعض أهداف المؤسسات الرياضية.

كما نرى أن تطبيق عناصر التخطيط بأسلوب على حديث في المنشآت الرياضية يساعد تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المنشآت.

5- أسباب اختيار البحث:

من الأسباب التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي الحالة التي تعيشها المنشآت الرياضية بصفة عامة وتخطيط وتسيير هذه المنشآت بصفة خاصة.

وذلك راجع إلى افتقارها الأمني والمناهج العلمية والعملية من التخطيط والتسيير وانتهاجها لطريقة التسيير السطحية و العشوائية في ظل توفر القوانين والتعليمات في خصوص هذا المجال.

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

6-1- التخطيط:

1-اصطلاحا: حيث تعريف "فايول" فإن: " التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" - (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص16)

-يعرفه العالم الأمريكي " توماس شيلنيج:" انه عملياته تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف وتحديد المراحل لذلك، الأساليب التي يجب أن تتبع لتحقيق هذه الأهداف...، والتخطيط يتطلب تحليل نتائج ما سبق تنفيذه، اتخاذ القرار لكن يجب تنفيذه في ضوء دراسة وتقدير المستقبل" (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص16)

-اصطلاحا: هو مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، والتنظيم، الرقابة والتوجيه.

- اجرائيا: هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم والتخطيط والتدبير والتنشيط ومراقبة الأعمال.

3-6- المنشآت الرياضية:

- اصطلاحاً: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء فردية أو

الجماعية ولها إدارة تسييرها و فق برنامج معين. إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص 16)

- اجرائياً: و هي عبارة عن تجهيزات بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاط

الرياضي، وتعتبر إحدى الأساسيات لتعيين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بالمستوى

الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل.

الجانب النظري

**الفصل الأول:-
الخلفية النظرية
لدراسة**

تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، وقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

إن أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة هي وظيفة التخطيط ففي وقتنا الحاضر يعمل المديرون في اقتصاد ديناميكي للغاية حيث التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء، وهذا التغيير يحدث في كل الجوانب في الإدارة، الصناعة، التعليم الشؤون الخارجية وفي أي ميدان آخر يمكن ذكره، أي أنه يتم داخل تركيبات الحياة نفسها، ذلك لأن التحول والتغير الذي يهدف إليه التخطيط هو تعبير عن الحاجات والرغبات والمشاكل العامة التي تهم جماعات المواطنين سواء عبرت عنها أو حددتها القيادة السياسية الواعية في نظرتها لتشكيل مستقبل البلاد وقد أصبح التخطيط أحد الوظائف الهامة للحكومة، وهو في مقدمة وسائلها لإحداث التغيير والتطوير في المجتمع، والواقع أن الحكومات في الدول النامية لم تعد حرة في أن تخطط أو لا تخطط فهي مضطرة للتخطيط لا لأنه الطريقة الموضوعية لملاقاة الأهداف وتحقيق التنمية والتغلب على مشكلات العصر، وإنما كذلك لأن الجماهير لم تعد تسمح بأن تترك أقدارها للحظ والقدر أو تهمل مصالحها أو أن تعيش في غير يقين من المستقبل، ومن لم أصبحت الجماهير قوى ضاغطة على الحكومة في اتجاه مستمر نحو التخطيط. (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص 15)

1-1-1- المحور الأول : أهمية التخطيط ومبادئه

1-1-1-1- نشأة وتطور مفهوم التخطيط :

لقد سعى الإنسان منذ أن وجد على الأرض من أجل تحسين وتطوير حياته، وكان سبيله الوحيد جهده الفردي أو الأسري، وكان هذا الجهد منبثقا من تفكير بسيط ومتواضع ومحدود والمتمثلة في الغذاء، والكساء، والمأوى، وقد سميت هذه بمثلث الضروريات.

ولكن مع مرور الأيام سعى الإنسان إلى تطوير هذه الضروريات ولم يأت تلك إلا من خلال التدبير المسبق للأمور، وكان ذلك بمثابة ولوج متواضع لعالم التخطيط، بل يمكن القول أرح مسالة التخطيط عنده كانت مسلة شخصية أو أسرية أو في أحسن الاحتمالات على مستوى القبيلة أو الجماعة، وظلت هذه وتلك عبارة عن محاولات متواضعة لا تحمل من صفات الخطة إلا الاستعدادات لعمل شيء يتعلق بحياة المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والاستعدادات الأكثر أهمية بالنسبة لمهام القتل والحرب.

ونستطيع القول أن البدايات الأولى للتخطيط كمنهج لتصحيح الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات والدول تعود إلى ما بعد قيام الثورة الصناعية أو بمعنى آخر بعد اختراع الآلة البخارية وإدخال المكنة إلى وسائل والإنتاج مما أضطر بعض الجهات المعنية بأشكال الإنتاج المختلفة إلى زيادة التفكير والاهتمام بكيفية تطوير الإنتاج أو العمل على معالجة المشكلات التي تواجه حسن سير وأداء العمل في مرافق ومؤسسات الإنتاج والخدمات.

فما هو الشيء الذي يمكن بواسطته أولا تنظيم أداء العمل وضمان سيره وثانيا المساهمة في زيادة الإنتاج وتطويره كما ونوعا؟

إن الجواب وبكل تأكيد يتمثل في التخطيط لما له من قدرة على تحقيق الأهداف المشار إليها من زيادة في الإنتاج كما ونوعا أولا ومن وفرات وتراكمات في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية ثانيا.

إن مجرد تفكير الإنسان باهتمام واضح بالمسائل التي تساعده في معالجة مشاكله أو بكيفية التعامل معها له يمثل البداية الفعلية الصحيحة لعملية التخطيط، إذ أن التفكير الجاد هو واحد من صور التخطيط إذا لم نقل هو التخطيط بعينه، فتفكير الإنسان بخلته والعمل على مواجهة المشكلات التي تقترض سيرته نحو العيش بظروف أفضل وذلك خلال الفترة الزمنية المستقبلية له يجسد قولاً وفعلاً معنى و مفهوم التخطيط الإنتاج وانتشار لأشكاله ومستوياته المختلفة بحيث بليت له مشاكله وظروفه الخاصة مما أستوجب معه التفكير ليس بمشكلات فردية بل غدت المشكلات على نطاق أوسع وذلك لاتساع دائرة المنتج أو المقدم من جهة و لتأثير ذلك في قطاعات وأفراد أكثر من جهة أخرى فأصبحت الحاجة تدعو إلى قيام أشخاص للتفرغ بهذا الجانب ومن هنا ظهر باحثون ومتخصصون في مجال التخطيط والتنمية يدعون إلى أفكار ونظريات تساعد باعتقادهم اذا ما أخذ بيها على تطوير الإنتاج او المجتمع. نبيل السلطوي، 1982، ص 261-

وقد بنى الباحثون والمختصون أفكارهم ونظرياتهم على أسس ومرتكزات تعد بمثابة قواعد لعملية التخطيط إذ قاموا في البداية بالدراسة والتي حددوا من خلالها الخصائص والمشكلات الرئيسية والثانوية وبنو من هذه وتلك التنبؤات والتوقعات المستقبلية التي تعبر بشكل أو بآخر عن العملية التخطيطية التي ينظر إليها على أنها عملية تنبؤ لفترات زمنية قادمة بغض النظر عن طولها أو قصرها. (يوسف خمسي، 1999، ص 15)

ومع زيادة النمو السكاني والاقتصادي واشتداد التنافس بين دول ومناطق العالم المختلفة فإن مشاكل كثيرة ومتنوعة قد نشأت أو ازداد انتشارها بالأبعاد والاتجاهات المختلفة كل ذلك تطلب من الإنسان زيادة جهده للتغلب على المشاكل أولاً ولتحقيق نمو أكبر في إنتاج القطاعات والمؤسسات المختلفة ثانياً ولقد جاء الاهتمام بمسألة التخطيط من أصحاب اختصاصات مختلفة إلا أن النصيب الأكبر من هذا الاهتمام قد جاء من علماء الاقتصاد فتجد أن "ادم سميث" قد استطاع في كتابه (بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم) أن يبين عناصر التنمية الأساسية والتي يمكن أن تساعد في تكوين الثروة بما يلي: (نبيل السلطوي، 1982، ص 261-262)

1. استحداث التغييرات الأساسية في بناء المجتمع.
 2. إتباع سياسة اقتصادية تساعد في تحقيق التراكم الرأسمالي وتقوم على أساس الادخار ومحاربة الإسراف.
 3. احراز التقدم الفني والتقني من خلال تقسيم العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للأجهزة العاملة.
 4. اتباع سياسة الحرية الاقتصادية.
- وبعد ذلك انصب اهتمام الباحثين على إعداد تصور متكامل من أجل أحداث توازن في جميع أشكال وعمليات التنمية وخاصة في الجانب الاقتصادي منه إلا أن فكرة التوازن هذه لا تروق لكثير من الباحثين الاقتصاديين وغيرهم ممن لا يؤمنون بربط عملية التنمية بقوانين وإجراءات معينة إذ يعتقدون أن الحرية الاقتصادية وما تعنيه من حركة وتطور هي الضمان لنجاح عملية التنمية والتطور فالتوازن في اعتقادهم هو نقيض للحركة التي هي جوهر التكون والتنمية على أية حال ظهرت مقاومة قوية لهذا اللون من التفكير لاسيما من جانب بعض أنصار الاتجاه الاشتراكي في الاقتصاد.
- وظلت فكرة التخطيط تأخذ بالنمو والانتشار في الأبعاد والاتجاهات المختلفة ولكن ظل العالم الترويجي "كريستيان" « Christian » بمثابة رائد التخطيط الاقتصادي حيث ألف كتاباً بعنوان (التخطيط الاقتصادي) وذلك في سنة 1910 وقد حدثت تطورات كبيرة مع بدايات العقد الثاني من هذا القرن كان لها الأثر الأكبر في زيادة قيمة وأهمية التخطيط بل كان بمثابة عوامل دفع قوية باتجاه زيادة الإيمان بالتخطيط وزيادة الأخذ بيه كمنهج عمل في سبيل إحداث التنمية وقد تمثلت أهم التطورات فيما يلي (نبيل السلطوي، 1982، ص 266):

1- وقوع الحرب العالمية الأولى:

حيث عملت ألمانيا كطرف من أطراف الحرب على تبني أسلوب التخطيط كفكرة وأداة لإدارة دفة الحرب من جهة ولأغراض المواءمة بين الاقتصاد القومي وبين المجهود الحربي من جهة أخرى وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولى أصبح الهدف يتمثل في تنظيم عملية تحول الاقتصاد القومي من ظروف الطم إلى ظروف الحرب.

2- حدوث الحرب الاشتراكية:

فيما كان يعرف بالاتحاد السوفيتي في سنة 1917 ،وقد تبنت هذه الثورة النهج التخطيطي في عملية التنمية المنشودة ن ودعت فلسفة النظام السياسي الجديد إلى تغييرات كبيرة في مفهوم التنمية وركزت على سيطرة الدول على الموارد ،وقد شكلت أفكار التخطيط التي نادى بيه هذه الثورة الاشتراكية و التي غطى حكمها نحو 6/1 مساحة الكرة الأرضية بمثابة تحد كبير للقائمين على شؤون التنمية الاقتصادية في بقية أنحاء ألعالم ،ولاسيما في دول غرب أوروبا فأيد فريق من المهتمين النهج التخطيطي الذي تنادي بيه الثورة الاشتراكية ،ولكن فريقا آخر كان معارض ،بل متطرفا في معارضته وتتبا بفشل التجربة بعد سنوات معدودة ن ولكن عر الرغم من جمود التوجهات التخطيطية والتنموية التي نادى بيه ،إلا أن فكرة التخطيط عرفت توهجا و بريقا بين صفوف الباحثين والدارسين.

3- وقوع الحرب العالمية الثانية:

حيث شجعت هذه الحرب على الأخذ بمبدأ التخطيط السليم للموارد الاقتصادية زادت وانتقلت عدوى منهج التخطيط الاشتراكي إلى العديد من الدول الأوروبية ولاسيما دول شرق ووسط أوروبا مثل : بولندا بلغاريان هنغاريا حيث طبقت في هذه الدول فلسفة التخطيط الاشتراكي كان بنسب متفاوتة وكذلك أخذت بعض الدول الأوروبية المربية بمنهج التخطيط ولكن ليس على الطريقة نفسها التي ولد ونما فيها ما كان يعرف بالاتحاد السوفيتي ،ففي فرنسا تنز إنشاء هيئة للتخطيط في سنة 1945 ،وبعد أقل من سنتين كانت فرنسا تضع أو خطة تنموية خماسية للسنوات (1947-1952) ،وفي هولندا تم في سنة 1954 تشكيل مكتب مركزي للتخطيط وأنيط بهذا المكتب مهمات عديدة تدور كلها حول إعداد وتنفيذ ومتابعة البرامج و الدول ،بل بين المهتمين والدارسين بغض النظر عن مناقبتهم وأصولهم وقدر ما واجهت فكرة التخطيط ولاسيما الجانب المركزي منها من مقاومة واضحة من بعض الدول والمفكرين والباحثين بقدر ما لاقت الفكرة من انتشار وأنصار في مختلف أنحاء العالم فالتخطيط كفكرة وأسلوب لتحقيق التنمية والتقدم ،لا أحد يستطيع إنكاره ،ولكن الاختلاف كل الاختلاف يقع في أدواته وآلياته. فمن هي جهة التي تقوم بها؟ وهل يقتصر دورها على الإعداد وتترك التنفيذ ؟ وكذلك هل تعد الخطة إلزامية أم اختيارية؟ و متى تكون إلزامية أو اختيارية؟. (موسى يوسف خميس 1999 ص 21،20)

الفصل الأول أهمية التخطيط ومبادئه

و الدليل على ما ذكرناه حول اتفاق الجميع تقريبا على التخطيط كفكرة و بأهمية كبيرة ما يتمثل في الكثير من الدول الرأسمالية و الدول التي لم تسر في فلك ما كان يعرف بمجموعة الدول الاشتراكية بقيادة ما كان يعرف بالإتحاد السوفيتي ،حيث ظهر في هذه الدول أو تلك الكثير من الخطط التنموية سواء الشمولية منها أي على مستوى الدولة أو الجزئية أو ما يعرف بالقطاعية « Plans Sectoral » والخطط الإقليمية « Regional Plans » ففي الولايات المتحدة الأمريكية أكبر الدول الرأسمالية نجد أنها أعدت ونفذت خططاً تنموية كثيرة منها خطة تنمية وادي تسني وخطة تعمير صحراء نفاذا بالولايات المتحدة ن بل أن جميع المشاريع العامة تتم من خلال خطط تنموية متوسطة أو طويلة الأجل و في ألمانيا أكبر الدول الأوروبية من حيث عدد السكان فإننا نجد أن مدارس كثيرة لتعليم التخطيط قد نشأت فيها لاسيما بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ،و خاصة في مجال التخطيط الإقليمي ولذلك عدت التجربة الألمانية في هذا المجال من الركائز الأساسية التي نمت وتطورت على أساسها منهجية التخطيط الإقليمي بالعالم ،فلا أحد يستطيع إنكار ما قدمه الألمان مثل "كريستلر Christler" و "فون تنن Von Tnen" في مجال التخطيط. (موسى يوسف خميس 1999 ص 20،21)

ولقد شهدت أواخر أربعينيات من هذا القرن ولادة أكبر دولة مؤمنة بالتخطيط فكرة و أسلوباً للحياة وتمثل ذلك بظهور الصين الشعبية بزعامه ماوتسي كينغ ،فكان هذا بمثابة نصر كبير لفكرة التخطيط كطريق وحيد لنشر و تعميق التنمية و لكن تميز التخطيط هنا بصفة التخطيط إلزامي. وعلى صعيد الدول النامية التي حصلت على استقلالها ابتداءً من نهاية الحرب العالمية الثانية فإن قضية التخطيط للتنمية الاقتصادية قد تحملت مسؤولياتها الحكومات و ذلك بسبب ضعف البنية الاقتصادية المحلية و ضعف إمكانيات السكان ،و بناءاً عليه كان من الواجب على حكومات الدول النامية تحمل مسؤولية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

و بالنسبة للدول العربية فإن بداية مشوار التخطيط فيها بدأت في أواخر الخمسينيات حين أعدت مصر أول خطة تنموية للسنوات (1959-1986) وقد قسمت هذه الخطة إلى خطتين خماسيتين وباشرت الحكومة المصرية بتنفيذ الخطة الخماسية الأولى ،وقد كان ذلك بمثابة تحول كبير في سياسة التنمية في مصر ،و في كثير من الدول العربية ، إذ تبع ذلك قيام العديد من الدول العربية بإعداد خطة تنموية فيها ،تفاوتت مستوياتها و أبعادها القطاعية و الإقليمية على حد سواء (موسى يوسف خميس 1999 ص 21)

ففي العراق و السودان و سوريا ثم إعداد خطط تنموية خماسية بداية من أوائل الستينات ،أما في الأردن فند جاءت أول خطة للتنمية في سنة 1963 حين أعدت الحكومة خطة خماسية للفترة (1963-1967) ،إلا أن الحكومة عدلت من تلك بخطة جديدة عرفت باسم (برنامج السنوات السبع للتنمية الاجتماعية والاقتصادية 1964-1970) والتي تعد وبحق ثمرة التخطيط التنموي بالأردن وهكذا انتشرت فكرة التخطيط وتزايد دور الحكومة فيها و إن كان ذلك بنسب متفاوتة بين دول العقم ،إلا ان فكرة دخول الحكومة

الفصل الأول أهمية التخطيط ومبادئه

كمخطط ومنفذ و مالك لمحتويات الخطة جملة وتفصيلا بقدر ما لاقت رواجاً شديداً في مختلف دول العقم و لاسيما منذ مطلع الخمسينات و بشكل خاص في بعض الدول الإفريقية والآسيوية التي نهت استقلالها السياسي لم تستمر بالصعود و الزحف إلى بقية دول الدول ،و ذلك بسبب محاربة الدول الرأسمالية و لاسيما الو. م. أ و الدول المتحالفة معها لفكرة تدخل الدولة ليس بوضع خطط للتنمية بل في أسلوب تنفيذها ،و خاصة الجانب المتعلق منها بإلزام المجتمع لها ،و من هنا لم تأت أواخر السبعينات و بداية الثمانينات من هذا القرن إلا و تجربة التخطيط من حيث الإطار و المحتوى على حد سواء قد تغير لونها و مسارها و بل مؤيدوها إذا أجاز التعبير .

فانقلبت فكرة التخطيط رأساً على عقب وأصبح محورها الرئيسي التخطيط ليس لإعداد برامج ومشاريع للتنمية بل لإعداد برامج و مشاريع مجزية لهم وللمجتمع ،فتخطيط أصبح بهذا المفهوم يقوم بمهمة الترويج والترغيب بالإضافة إلى ذلك أخذ التخطيط ينمو بنفسه اتجاه التخطيط للأثار الناجمة عن التخطيط التنموي والعمراني اي بمعنى التخطيط للأثار والنتائج المستقبلية للتخطيط ذاته.

وربما ساعدت في إحداث هذا التحول الجذري في مسار التخطيط ظروف وعوامل كثيرة سياسية منها واجتماعية واقتصادية وبنسب متفاوتة (ليس هذا مجال مناقشتها) ،إلا أن هذا التحول قد تمخض عنه ما يعرف بظاهرة الخصخصة « Zation privoti »، التي باتت تغزو معظم دول العالم إن لم يكن جميعا حيث تنادي هذه الظاهرة بتخلي الحكومات الوطنية او الإقليمية بأي شكل من أشكال التنمية سواء ما كان منها في الجوانب الخدماتية أو الإنتاجية ،بل أن خدمات الأمن والنظام للمؤسسات والمرافق العامة أو حتى الخاصة وكذلك للمناطق والأحياء المكنية قد امتدت إليها فكرة الخصخصة في كثير من دول العالم. (موسى يوسف خميس، 1999، ص)

1-1-2- تعريف التخطيط :

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Planing) وتسبق وظيفة التخطيط ما عاداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العجل للمنظمة ككل ،ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها ،وهي لهذا الشكل ووظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية ،وبهذا فال هناك اختلاف في إبعاد و نطاق و محتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربع إلا في وجود التخطيط والمسئول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنييد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة وإنما يفرض التحقق رمن أن التنفيذ يتماشى مع الخطط الموضوعية.

كما عرف "سيرول هود سون Cyril hudson" التخطيط تعريفاً شاملاً كما يلي : (مروان ع/المجيد، 2002، ص49) التخطيط هو إنتاج يخطط لعمل مستقبلي وهو إحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة والتأثير للتغيرات ،بل ربما يكون التخطيط محاولة معتمدة لإحداث التغيير أخذاً في الاعتبار أن الغير

الفصل الأول أهمية التخطيط ومبادئه

(مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو بأخرى على القطاعات الأخرى ،وعرف البروفيسور "بيشر داركر" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بأكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الرجعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات و دقة التخطيط فقال : عملية اتخاذ القرارات بشأن عملية المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الرجعية المنظمة و المرتبة.

ويعرفه "إبراهيم سعد الدين " هو مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقه مثلى ،وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين.

ويعرفه "إبراهيم عبد المقصود : أنه استقرار المستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخبرات الماضي والاستعداد لهذا المتقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف المعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف ،مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة. (إبراهيم محمود ع المقصود ، حسن احمد الشافعي ، 2003 ، ص 16-17)

وقد عزف أوريك Urwick " التخطيط بأنه " عملية ذكية و تصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل ،و العمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين (فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1989، ص 89) ومن هذا التعريف نستنتج أن عملية التخطيط تقوم على أساس:

1. تحديد السبل والطرق مسبق للوصول إلى أهداف معينة.

2. التفكير المسبق في القرارات المتخذة أثناء تنفيذها للأعمال المحددة.

كما أنه من الضروري الإلحاح حول وظيفة التخطيط في المؤسسة كونها تسبق جميع الوظائف الأخرى حيث لا يمكن أن تقوم بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو التوجيه قبل وجود خطة محددة، أي قبل وجود النظام فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، وكيف يتم ومتى يتم، ومن يقدم به. فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل وفي هذا الصدد يقول " فايول " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل....." (السيد حسن شلتون ،حسن معوض،2001،ص16)

1-1-3-المبادئ الأساسية للتخطيط :

يمكن استخلاص مجموعة من المبادئ التي يجب أخذها في الحسبان قبل وضع الخطط النهائية لأي مشروع ومن بين هذه المبادئ كما حددها " قاري دريسلر Cary Dressler " (صالح بن نوار،2006،ص56-57)

1-بلورة الأهداف :ينبغي أن تكون الأهداف واضحة و لا يشوبها اي غموض ،فالأهداف غير محددة لا تقود إلى تخطيط دقيق.

الفصل الأول أهمية التخطيط ومبادئه

2- **التنبؤات الدقيقة:** تعتبر الأحداث و الاتجاهات الدقيقة للمعطيات الأكثر أهمية في التخطيط، ومن ثم ينبغي أن يتحلى المديرين القائمون بوضع التنبؤات بالمهارة العالية.

3- **مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط:** أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين يشاركون في صياغة الخطة ينفذونها بشكل أفضل من الأفراد الذين يكلفون فقط بتنفيذها دون أدنى مشاركتهم في صياغتها.

4- **وجوب كل الخطة سليمة و مضبوطة مالها :** يجب أن تكون الخطة سليمة و دقيقة لضمان فعاليتها، وهناك الكثير من المؤسسات التي أنفقت مبالغ طائلة على خطط أثبتت في النهاية عدم جدواها و بالتالي عدم فعاليتها.

5- **تكليف الأشخاص المناسبين مسؤولية وضع التخطيط:** إن أولى الناس بوضع الخطة هم أولئك المحتكين بالعملية مباشرة، و الذين سيتولون مسؤولية تنفيذها:

6- **عدم الإفراط في التفاؤل:** تعتبر الموضوعية العنصر الرئيسي للتخطيط الفعال لذلك فالأولى ألا تراود واضعو الخطط (الأحلام الوردية) عند التخطيط بل يتوجب عليهم الالتزام بالموضوعية التامة.

-تقرير معايير التخلي عن مشروع ما مقدما من غير المعقول الاستمرار في التمسك بخطة ما إذا أثبتت عدم جدواها كما كان متوقعا، و من ثم يجب وضع معايير الاستغناء عن مشروع معين منذ البداية.

7- **مراجعة الخطط طويلة الأجل على مدى فترات قصيرة:** تعتبر الخطط طويلة الأجل مخاطرة كبيرة بسبب البيئة المتغيرة، و من ثم يجب تقسيم الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل فترات إدارية، وقياس الافتراضات الأساسية الواقعة ضمن الخطط الإستراتيجية، و مراجعة مدى تلك القرارات، وكذلك تحديد الأسباب التي كانت وراء انخفاض أو زيادة الأداء و اتخاذ الإجراءات الجديدة بشأن الخطط.

8- **ملائمة الخطط مع البيئة :** ينبغي عمل تقييم للبيئة الحالية و المستقبلية على حد سواء فإذا كانت البيئة ثابتة نسبيا فبالإمكان وضع خطة أكثر صرامة و صلابة، أما في حالة تحول البيئة فيلزم وضع خطة مرنة بما فيه الكفاية للتكيف مع هذا التحول المستمر.

كما يمكن إضافة مبدأ آخر لا يقل أهمية عن ما ذكر سابقا و هو:

9- **الواقعية :** إذا كان التخطيط عبارة عن تصور لغايات اقتصادية معينة و لأساليب تحقيقها من خلال الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة فإنه يجب أن يقوم على أساس تقدير موضوعي و دقيق لهذه الإمكانيات.

أي أن الخطة يجب أن تبنى على أساس تقدير دقيق للواقع الفعلي من جهة و لما هو ممكن فعله من جهة أخرى، و ليس على الآمال الحالية غير المشروعة و تبرز أهمية هذا المبدأ عندما نتصور أن خطة ما قد بنيت طى أساس تقديرات غير واقعية، لهذا يكون مآلها الانهيار في أي حالة.

إن فالتخطيط الهادف و الفعال هو الوسيلة المثلى التي على إثرها يمكن بلوغ الأهداف التي أقيمت من أجلها المنظمات.

1-1-4- دوافع التخطيط:

تتمثل أهم دوافع عملية التخطيط بالاعتبارات التالية :

-ضمان سلامة و صحة نمو و تطور مختلف القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية التي تعمل في مجالات الإنتاج و الخدمات ،إذ أل وجود خطة صحيحة يسترشد بها في أداء العمل بمراحله المختلفة يساعد كثيرا في ضمان عدم الانحراف عن القواعد الصحيحة سواء بالإعداد أو بالتنفيذ.

-تعتمد الخطة الناجمة على مستوى عال من التنسيق مما يحقق أهداف كثيرة و التي من أبرزها ضمان عدم تبديد الوقت و الجهد و المال في مشاريع و برامج مكررة ،فضعف التنسيق يمثل واحد من اكبر مشاكل التنمية في الدول عامة ،و لاسيما في الدول النامية محدودة الموارد و الإمكانيات.

-يضمن التخطيط تجنب حدوث الاستغلال الجائر للموارد و الإمكانيات المحلية و لاسيما في مجالاته المحدودة منها أو غير المتجددة ،فالتخطيط التنموي الناجح يضع مشاريعه و برامجه المختلفة و مهما تعددت و تنوعت على أسس صحيحة ،بحيث لا يحدث أي استنزاف للموارد و الثروات الطبيعية عند استغلالها أو التعامل معها ،و في هذا الخصوص نثير إلى أر التخطيط في استغلال الموارد و الإمكانيات المحلية يطيل من عمرها أولا ،مما يساعد في تحديد بعضها ر كالتوبة و المياه أو يقلل من فرص حدوث المشكلات البيئية ،هذا إضافة إلى أر التخطيط يأخذ بعين الاعتبار حق الأجيال القادمة في عملية استغلال الموارد و الثروات الوطنية ،و في هذا الخصوص تقوم بعض الدول بتخصيص نسبة من عائدات استغلالها للموارد الطبيعية و لاسيما غير المتجددة لحساب الأجيال القادمة.

-يعمل التخطيط على تجسيد في مستويات دخل النمو المعيشي والحياة بشكل عام بين أقاليم أو مناطق الدولة الواحدة ،و قد يكون التخطيط الإقليمي بشكل خاص هو الذي يعمل على تحقيق هذه الأهداف ،إذ يعمل على إحداث التنمية المتوازنة بين أرجاء الدولة الواحدة.

-ضمان المحافظة على توجيه و ضبط استخدامات الأرض و لاسيما في المدن و القرى ،حيث أن فوضى استخدامات الأرض تؤدي إلى تدهور صحة البيئة أولا ،و عدم تشجيع الاستثمار ثانيا و استشراف الموارد المحلية ثالثا.

-يعمل التخطيط على الاستفادة من تراكم ACCUMALATION المنجزات العلمية والثقافية عبر الزمن إذ أن التخطيط يسعى بشكل واضح على تنظيم الطاقات و الجهود المتاحة ،و من ثم يعمل على الاستفادة منها ،فهو لا يبدأ بالعملية التخطيطية من الصفر ن بل يحاول دائما الاستفادة من المتاح في مجال الخبرات و الدراسات والمعرفة بشكل عام. (موسى يوسف خميسي ،1999 ، ص 24-25)

1-1-5- مراحل التخطيط:

يمكن تلخيصها في النقاط الآتية

أ-مرحلة إعداد وتحديد الأولويات:

تتضمن هذه المرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية التي تحتاجها الخطة و يعتبر تحديدها من أهم الخطوات لنجاح الخطة، و من بين أهم الأسئلة التي يمكن أن يطرحها القائم بعملية التخطيط و يحاول الإجابة عليها:

- ما هي الاحتياجات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- ما هي الأسباب التي تدعو إلى وضع الخطة.
- ما هي الفوائد المتوقعة من الخطة.

ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة يمكن استخلاص فكرة واضحة و دقيقة للمشاكل قد تعترضها عند التنفيذ ، و في نفس الوقت تساعد على تقييم البرامج الفعالة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف لأن تحديد الأهداف ينتج أصلا من دراسة وتحليل المشكلات التي تواجه المؤسسات ن و منها تبرز الأهداف المرجو تحقيقها،والانجازات هي الغايات أو النتائج المراد تحقيقها في المستقبل من خلال تنفيذ الخطة وعليه تصبح الأهداف من أهم الخطوات التي تتضمنها عملية التخطيط ،فهي عبارة عن النقاط أو المحصلة النهائية لما يجب فعله كما تتعلق بالمستقبل والآمال التي يراود تحقيقها و التي يبذل في سبيلها الكثير من الجهد و المثابرة ،وهناك مجموعة من الأسس يجب مراعاتها عند تحديد الأهداف:

- أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ووضوح لا لبس ولا غموض فيها والإمكانيات المتاحة.
- أن تتفق أهداف أي خطة مع اهداف المنظمة ككل.

ب-مرحلة إقرار الخطة:

لما تنتهي من وضع الخطة النهائية و توضيح مراحل تحقيقها و تحديد أهدافها ترسل إلى الجهات المختصة التي غالبا ما تكون لجنة أو هيئة أو جهاز ما من أجل المصادقة عليها و إقرارها نهائيا ،و ذلك بعد إجراء التعديلات الضرورية عليها في حال وجود هفوات أثناء إعدادها ،و بعدها توضع الخطة موضع التنفيذ.

ج-مرحلة التلقين:

كل مرحلة منتهية هي عبارة عن بداية مرحلة جديدة في عملية التخطيط الجيد و الفعال فبعد إقرار الخطة تأتي مرحلة بداية تنفيذها لأنها تمثل الترجمة الفعلية لكل ما تتضمنه هذه الخطة و تحويلها إلى سلوك تطبيقي.

و يستحسن في هذه المرحلة عدم التشبث بالمركزية الشديدة في عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها إعاقة العمل و التقليل من كفاءة و فعالية التخطيط ذاته. : (صالح بن توار، 2006، ص 58-59)

د -مرحلة المتابعة و التقييم:

من خلال هذه المرحلة يمكن متابعة مدى التقدم الحاصل في تنفيذ برامج الخطة أولاً بأولى و الوقوف على مختلف المشاكل التي تظهر من حين لآخر أثناء التنفيذ بغية مواجهتها و إيجاد البدائل الفعالة لها. نشير هنا فقط أن هذه المراحل ليست وصفة وحيدة لا بديل لها بدليل أن بعض المفكرين حددها في ستة (06) مراحل و منهم على سبيل المثال "رشاد أحمد عبد اللطيف (صالح بن نوار 2006 ص59) في كتابه (أساليب التخطيط للتنمية) ، و من هذه المراحل:

-مرحلة الإعداد و التحضير.

-مرحلة تحضير الخطة.

-مرحلة إقرار الخطة.

-مرحلة إعداد الخطة الفعلية.

-مرحلة تحديد الأولويات.

-مرحلة متابعة و تنفيذ الخطة.

و هناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "ويلد WILD" (صالح بن نوار.ص 10) حيث يقسمها هو الآخر إلى ستة مراحل وتتمثل في:

-تحليل الهدف.

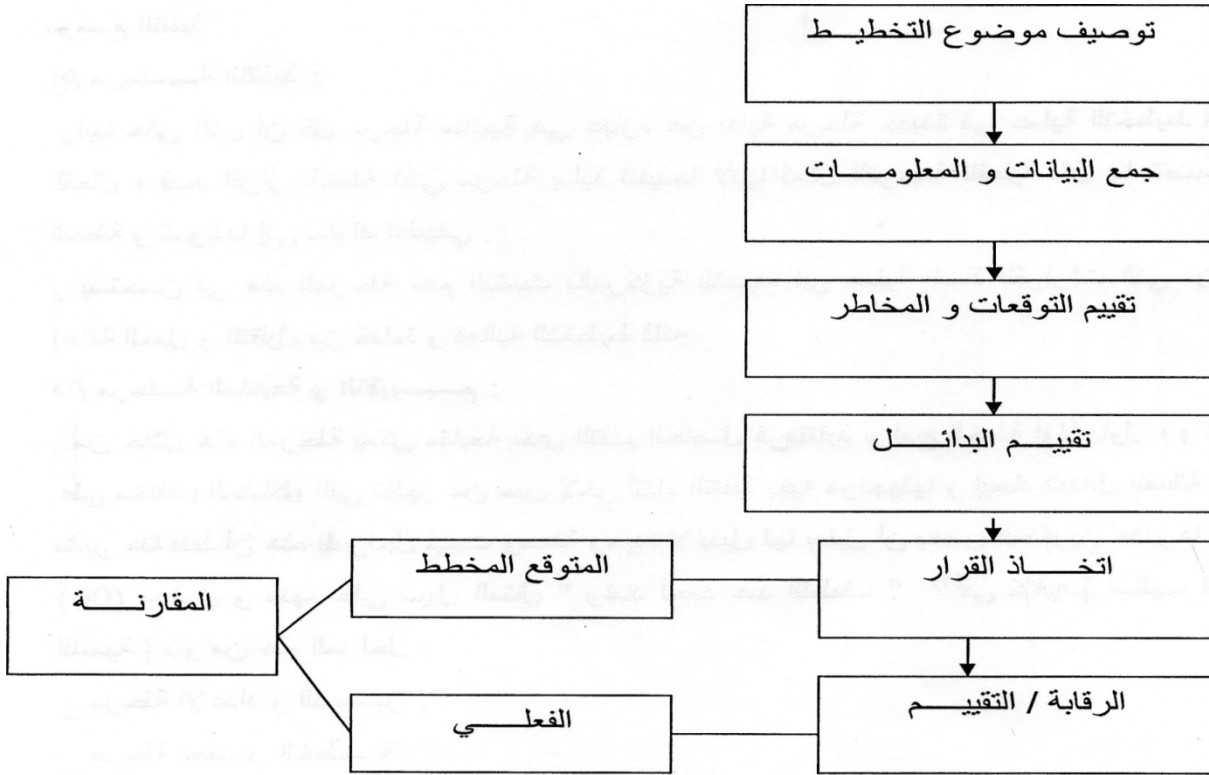
-تحليل البدائل.

-التنبؤ.

-التقييم.

-اتخاذ القرار.

و من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة و اللازمة له أصبح من الضروري بمكان ممارسة من خلال اتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمنية أو موضعه يشملها الشكل رقم(01) .



شكل (01) يبين مراحل عمادية التخطيط

1-1-6-اهداف التخطيط:

من المؤكد أن التخطيط لا يأتي إلا بعد أن تؤمن الحكومات و المجتمعات بأهمية التخطيط و ضرورته، فهذا الإيمان النابع من المزايا التي يحققها المجتمع إذا ما أخذ بالتخطيط كأسلوب، لنشر التنمية بالبعدين الأفقي و الرأسي، و لن يقوم المجتمع أي مجتمع باستخدام التخطيط بعد ايمانه به، إلا إذا كانت هناك جملة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها، و من فترة إلى أخرى تطرأ لتغير الاحتياجات و تبدل التطلعات، إلا أن هذه الأهداف مهما تفاوتت أو تباعدت تبقى تدور في مجالين رئيسيين اثنين فهي تأتي لمعالجة المشكلات أو أزمات يعاني منها المجتمع أو أنها تأتي لتحسن حالة المجتمع و إحداث نقلة نوعية و كمية في جوانب حياته المختلفة، و تتمثل محصلة هذه و تلك بحدوث تنقية مخططة تكون نسبة نجاحها أكبر. (احمد ماهر.ص 159)

إلا أن التخطيط لا يقتصر أبداً في أهدافه على مجال التنمية بقسميها الاجتماعي والاقتصادي فاستخدامات التخطيط لا تقف عند حدود القسمين المذكورين بل أنه يستخدم أيضاً في أغراض أخرى كالمجال العسكري و في مجال التطور العلمي.

والخلاصة مما تقدم أن الحكومات و المجتمعات المختلفة تلجأ إلى التخطيط لفرض تحسين حياة مجتمعاتها و لأغراض أخرى عديدة و متنوعة، و يمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي :

(موسى يوسف خميسي. 1999 ص 26.27)

الفصل الأول أهمية التخطيط ومبادئه

1. تحقيق زيادة في معدلات الانتاج في شتى القطاعات و الأنشطة ،ولاسيما في تلك التي تساهم الزيادة في انتاجها في تلبية احتياجات المجتمع بدلا من استيرادها من الخارج مما تنعكس آثار ذلك بالإيجاب على الميزان التجاري للدولة.
2. رفع المستويات المعيشية للمكان في شتى مجالات الحياة و يعد هذا من أهم الأهداف التنموية التي تسعى المجتمعات إلى تحقيقها.
3. تحسين و تعظيم مستويات و كفاءة أداة الممل في القطاعات و الأنشطة التي تتولى تقديم الخدمات الاجتماعية و الإنسانية بشتى أنواعها و مستوياتها ،كالتربية و التعليم و الصحة و التنمية الاجتماعية.
4. احداث نقلة نوعية و كمية في المستوى المعيشي للمكان على الصعيد الاجتماعي و الاقتصادي.
5. تنمية و توجيه المشاعر الوطنية و الولاء لدى أفراد و هيئات المجتمع لما ذلك من انعكاس ايجابي على التنمية بوجه عام.
6. تنظيم مسألة التحركات المكانية ما بين أقاليم أو مناطق الدولة ،و ذلك بما يتماشى مع أهداف عملية نشر التنمية بالاتجاهات و الأبعاد المختلفة إذ يجب معالجة الاختلال إن وجد في التوزيع الجغرافي للسكان.
7. العمل على ض التشريعات و الأنظمة المساعدة على تحقيق التنمية في المجال الاجتماعي و الاقتصادي.

1-1-7-أنواع التخطيط:

على الرغم من أن التخطيط هو تخطيط في أي زمان أو مكان إلا أنه جرت العادة على تقسيمه إلى أنواع أو تجزئته إلى مسميات خاصة و يتوقف هذا التقسيم أو التجزئة على الغرض أو الهدف المقصود من وراء عملية التخطيط ،و من ثم تأتي عملية تسمية التخطيط أو تسمية أنواعه و أقسامه ،فالغرض أو الهدف من وراء من وراء التقسيم هو الأساس الذي يبنى عليه التصنيف و بالتالي التسمية ،و بوجه عام ينقسم التخطيط إلى أنواع و لكل منها أهمية و مدى تأثيرها تتطلبه المؤسسة التي تقوم بهذا التخطيط.

1-التخطيط الاستراتيجي:

و يذكر السيد الهوا ري (2001) أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات ،و تكون البرامج و رسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة ،و استخدام الموارد المختلفة المادية و البشرية لتحقيق الأهداف ،و يتطلب معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة. (عمر نصر الله قسطة 2004.ص 37)

الفصل الأول أهمية التخطيط ومبادئه

و يذكر ابراهيم عبد العزيز (1994) أن التخطيط الاستراتيجي يركز على ميدان واحد من ميادين العمل في وقت محدد و يكون أكثر عمومية.

إن الفهم الدقيق و الشامل للتخطيط الاستراتيجي يرتكز على أربعة نقاط أساسيه : (عيش سعد وآخرون، 2006، ص 14)

أ- مستقبل القرارات الحالية:

يعمل التخطيط الاستراتيجي على مستقبل القرارات الحالية أي التجديد المنهجي للفرص و البدائل و الأخطار و المؤثرات الممكن حدوثها في المستقبل مما يساعد على اتخاذ القرارات في بيئة واضحة.

ب- الفلسفة:

و هي مرتبطة أساسا بالجانب الفكري و الفرصة التأملية من الجوانب التطبيقية.

ج- التنسيق:

التنسيق يحدد مقدما الجهود التخطيطية التي يجب ان تتبناها و الوقت الضروري لذلك و كيفية التطبيق لهذه الجهود و من الذي يقوم بها .

د- البناء:

البناء يربط بين مختلف أنواع الخطط و من أجل إيجاد الإطار العام المتفق عليه للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و تتمثل مختلف أنواع الخطط فيما يلي:

- الخطط الإستراتيجية.
- البرامج متوسطة المدى.
- الخطط التشغيلية و الميزانيات قصيرة المدى.

2- تخطيط تكتيكي:

يذكر عبد السلام أبو قحف (1993) أنه مساند للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل و للخطط الإستراتيجية الخاصة بميادين النشاط المختلفة كالتسويق و الإنتاج ، و يقوم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف ، و يتميز بالمرونة في اختيار الإجراءات و مراجعة البدائل الإستراتيجية و يحتاج

للتنسيق بين رغبات الإدارة العليا و الإدارة التشغيلية . (عيش سعد وآخرون، 2006، ص 37.38)

ويرى الباحث أن التخطيط التكتيكي باعتباره مساندة للتخطيط الاستراتيجي فإنه رسم لبيانات العمل داخل المؤسسة الرياضية بمستوياتها الإدارات الثلاثة ، و هي (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة التنفيذية) وتحقيق التنسيق و توزيع المهام في العمل داخل المؤسسة الرياضية مع وجود قابلية التعديل و التغيير في الإستراتيجية عندما يتطلب العمل ذلك :

3-التخطيط التشغيلي:

يذكر ابراهيم شيخه (1994) أنها تهدف لمساندة التخطيط التكتيكي و تحديد تفاصيله و يختص بوضع الخطط للأنشطة المتكررة و القابلة للقياس و ذلك على شكل نتائج متوقع و يتم في المستويات الدنيا للمؤسسة ن يهتم مديرو الإدارات و رؤساء الأقسام بالخطط الشهرية و الأسبوعية و اليومية و توضع في شكل معايير و موازنات تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة محددة ويرى الباحث أن التخطيط التشغيلي هو عبارة عن الإجراءات التفصيلية التي تتبع داخل المؤسسة الرياضية لتوضيح الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الرياضية إلى تحقيقها.

4-التخطيط الفعال:

هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها لكي يكون التخطيط فاعلية و اهمية في المؤسسة ،و هي كما ذكرها علي محمد منصور (1999) ،فريد النجار(1999) و هي : (عمر نصر الله قشظة. 2004،ص41)

أ. إعداد تنبؤ دقيق لأنه مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمؤسسة،و الذي عليه تبنى خطط الإدارة و تعليم القائمين بالتنبؤ بالمعلومات المطلوبة من المديرين.

ب. الحصول على قبول الخطة لأنها تنفذ من خلال البشر،والقبول والحماس والالتزام من المرؤوسين للخطط و المشاركة في عملية التخطيط.

ج. أن تكون الخطة سليمة لأن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية فعالة و يتحقق ذلك بالخطة السليمة و الفعالة.

د. إيجاد تنظيم فعال لعملية التخطيط لأن التخطيط مسؤولية الإدارة في جميع مستوياتها و إعداد خطط من أشخاص متخصصين في التخطيط ثم تحويلها لإدارة المؤسسة لتنفيذها هو طريق مضمون.

هـ. الموضوعية في التخطيط و يكون تحقيقه ممكن حدوثه دون خيال.

و. التحديد المسبق لمعايير التخلي عن مشروع الخطة،و يجب أن يكون لكل مشروع مؤشر زمني ومالي ترتبط به الخطة حتى لا تغفل.

ي. الالتزام في التخطيط و تكون المدة المتاحة لكل خطة من الخطط كافية لبلوغ أهدافها.

5-التخطيط الشامل:

و يشمل هذا التخطيط القطاع الاجتماعي والاقتصادي و الطبيعي كافة إذ لا يستثنى أي نوع من القطاعات. (موسى يوسف خميس،1999،ص49،48)

6-التخطيط الجزئي:

و هو التخطيط الذي يشمل مجالا واحدا من قطاعات المجتمع ،فئد يغطي مثلا قطاع المناعة و يسمى عندها تخطيط صناعي أو يقتصر على قطاع المكن ،فيسمى تخطيط المكان بالنسبة لبقية القطاعات الاجتماعية الاقتصادية و الطبيعية.

7-التخطيط المركزي:

و يتمثل هذا في التخطيط الذي تقوم به الحكومات المركزية و يتم في إصدار القرارات و السياسات التخطيط من قبل هيئات مركزية معينة غالبا ما تتواجد في عاصمة الدولة كما أن التخطيط المركزي غالبا ما يغطي جموع مناطق الدولة.

8-التخطيط اللامركزية:

و هو التخطيط الذي تقوم به المحافظات أو الأقاليم المختلفة بالدولة إذ تعطي الصلاحيات للحكومات الإقليمية لإعداد الخطط التنموية ،و يتبع هذا الأسلوب اللامركزية في التخطيط في الدول الإتحاد كألمانيا و الو _م.أ.

9-تخطيط البلديات و المحليات:

و تقوم بهذا التخطيط المجالس البلدية و القروية في المدن و البلدان و القرى و يسمى هذا التخطيط بالتخطيط المحلي،و يركز هذا التخطيط على ما يعرف بالتخطيط العمراني.

10-تخطيط المؤسسات:

و تقوم بهذا التخطيط مؤسسات معينة و لا يزيد نطاق أو مجال هذا التخطيط عن اختصاصات المؤسسة ذاتها ،يطلق على هذا النوع من التخطيط باسم التخطيط المؤسسي

1-1-8-عناصر التخطيط:

التخطيط هو الذي يتوج الجهود الإنسانية بالفاعلية و الجدوى ،حيث أن المجهود الجماعي تحتاج لأن تخطط بأسلوب علمي حتى تحقق الأهداف المطلوبة منها ،لأنه لا توجد قيمة لاتحاد رياضي فلسطيني ليس له سياسة يتبناها و الإجراءات يسير بمقتضاها ،إمكانات و ميزانيات يعمل في حدودها و التوزيع للأفراد و توزيع الأعمال عليهم و وضع كل فرد في مكانه الصحيح ،و المكان الذي يحقق فيه أكبر عائد من الإنتاج و البرامج الزمنية المحددة التي تتصف بالدقة و المرونة ،و يرى الباحث أن التخطيط كفيل بمنع الاختلاف و الازدواج في العمل و ضياع الجهود الجماعية فيما لا يفيد و على ذا يمكن تقسيم التخطيط إلى العناصر الخمسة الآتية:

1. تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهود الجماعي.
2. رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم للعناصر المذكورة.
3. تحديد العناصر (كما ونوعا) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية.
4. إقرار الإجراءات التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات.
5. وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيب زمني.

أولاً : تحديد الأهداف .

تعتبر هذه الخطوة حجر الزاوية في العملية التخطيطية بل في العملية الإدارية كلها ،حيث أن تحديد الأهداف هو الذي سوف تقوم عليه رسم و وضع الخطط و البرامج وصولاً إلى تحديد الأهداف.

و حتى يمكن المنظمة تحقيق أهدافها يجب أن تتوفر في الأهداف الشروط التالية:

- إمكانية تحقيقها ،بمعنى أن تكون الأهداف من الممكن تحقيقها في حدود الإمكانيات والموارد

المادية و المالية و البشرية المتاحة. (إبراهيم عبد الهادي المليحي،2005،ص269)

- أن تكون مرتبطة و منسقة مع الأهداف العامة و لا تتناقض معها.

- أن تكون معبرة و متفقة مع حاجات و مطالب بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية.

ثانياً :رسم السياسات:

مفهوم والسياسات :إن إدارة أي عمل ليس من الأمور اليسيرة ،بل هناك مئات من المشاكل المطلوب حلها و مئات من القرارات الواجب اتخاذها إلا أن بعض هذه المشاكل ذات طبيعة متكررة أي تحدث في فترات كثيرة لذلك فمن الضروري وضع قواعد تطبق في كل الحالات المماثلة ،و تسمى هذه القواعد السياسات.

فالسياسات مجموعة من القواعد توضع بمعرفة المديرين لتوجيه و ضبط الأعمال التي تتم في مستويات الإدارة السفلى و السياسات بمثابة خرائط تبين الطرق أمام المرؤوسين ،و هي في هذا تقلل من الأسئلة التي توجه إلى الرؤساء في المشاكل المماثلة.

و من الأمور العامة الواجب مراعاتها في وضع السياسات:

1. أن تعبر السياسة عن وجه حقيق لتحقيق الأهداف.
2. أن تأخذ في اعتبارها الظروف البيئية المختلفة و العوامل طويلة الأجل.
3. أن لا تتعارض مع أي من السياسات الأخرى القائمة.
4. ان تعرض على العاملين و تؤخذ وجهة نظرهم في الاعتبار قبل تطبيقها.
5. أن تكون واضحة و دقيقة بحيث لا تفهم بأكثر من معنى.
6. أن تصدر عن المستوى التنظيمي المسئول مباشرة عن تحقيق الأهداف.

ثالثاً:تحديد العناصر :

تحديد العناصر (كما ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت جذه العناصر مادية (و هي المواد ،العدة ،الآلات و الأموال) أو بشرية مثل (الموظفين و العمال والتقنيين) ويعتبر هذا التحديد من الأهمية بمكان حيث يعمل على إظهار الحقائق و من الإمكانيات المتاحة و الموجودة.

(إبراهيم محمود عبد المقصود ، صن احمد الشافعي،ص28،27)

رابعاً: الإجراءات :

الإجراءات طريقة محددة سلفاً عن كيفية تنفيذ المعطيات الروتينية و الأساس في الإجراءات أن فيها تتابعا زمنيا للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة.

ومن تعريف الإجراءات يقول "ألدسون Alderson" إن الإجراءات طريقة موصوفة سلفاً عن كيفية تنفيذ أعمال روتينية.

و الإجراءات التنفيذية كما يراها * نصوحي * هي في حد ذاتها أيضا خطة إدارية تتناول اختيار الإجراءات المناسبة للأنشطة المختلفة ،و يتناول تخطيط الإجراءات وضع التفاصيل و الخطوات اللازمة لتنفيذ عملية ما،و في جميع الحالات يجب ان تتفق خطة الإجراءات مع السياسة العامة و أهداف المنظمة و أن تحقق الإجراءات ما ترمي إليه الخطة.

1-1-9- خصائص التخطيط:

من الطبيعي جدا أن تكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة لأخرى مجموعة كبيرة من الظروف و العوامل التي يمكن ترجمتها في حزمة كبيرة و متشابكة من الخصائص التي تندرج تحت مفاهيم و معاني كثيرة ،إلا أنها بقدر ما تبدوا بأنها أمور شكلية إلا أنها بالواقع عكس ذلك ،إذ أنها تعد بمثابة خصائص شرطية لا بد من توفرها من أجل نجاح العملية التخطيطية. (محمد عبد الفتاح باحي ،1981،ص 46،45)

وحسب رأينا تتفاوت أهمية و دور كل من الخصائص الشرطية في إنجاح العملية التخطيطية ،وذلك بتفاوت ظروف الزمان و المكان ،إلا أن ما يجب التأكيد عليه هنا أن كلا منها أولاً تشكل ضرورة لا غنى عنها ،و ثانياً تعتمد في مساهمتها و تأثيرها في عملية التخطيط بناء على الخصائص الأخرى . و على العموم يمكن تلخيص أهم الخصائص الشرطية الواجب توفرها في العملية التخطيطية وذلك حسب رأينا بالاعتبارات التالية:

1- الدقة.

2- الواقعية.

3- الأولوية.

4- المرونة.

5- الاستمرارية.

6- التنسيق.

7- الشمولية.

8- التكاملية.

1-1-10- أهمية ومزايا التخطيط:

إن التخطيط لا يمكن أن يكون إلا من الوظائف الرئيسية والضرورية للعمل الإداري لأنه هو الذي يرسم صورة العمل المستقبلي للمنظمة أو المؤسسة بشكل واضح ودقيق و في شتى المجالات ،ويحدد مساره و يعمل على زيادة الكفاءة و الفعالية الإدارية ،وبدون هذا التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي أو الارتجال والعمل غير الهادف ،و لهذا تبرز جملة من المزايا التي يتصف بها التخطيط. (صالح بن نوار،ص 60)

1. يساعد التخطيط في رسم أهداف واضحة للعمل على اعتبار أن الأهداف هي الغايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل و تحديد الأهداف الواضحة في أهميتها خطة في التخطيط ،حيث يتم بموجبها تحديد الاتجاهات المختلفة للعمل مما يجعل الأفراد القائمين على عملية التنفيذ على بصيرة منها فيكون السبيل المؤدية إلى تحقيق الأهداف و يصححون مسارهم نحوها كلما وجدوا انحرافات في الأعمال التي تبعدهم عن تحقيق الهدف.

2. يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما و نوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف و الاحتمالات.

3. يساعد على التخلص من المشاكل و العمل على تلافيها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان و الاستقرار.

4. يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال و الأموال و الموارد.

5. يعمل الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.

6. يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة و يتم عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.

7. يحقق الأمن النفسي للأفراد و الجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها و أعدت عدتها.

كما يمكن توضيح أهمية التخطيط و ذلك من خلال الأسباب الآتية الذكر. (شواطي رابح وخلفات اعمر،2007،ص 22)

أولا :مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير و عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسئول لا يستطيع وضع أهدافه فقط و إنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية و التغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة و علاقة تلك بأهدافه.

ثانيا: التركيز على الأهداف :

التخطيط موجه في المقام الأول إلى انجاز الأهداف ،وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها و تقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا : الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل و العمليات كفاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تحقيق التكاليف.

رابعا:تسهيل عملية الرقابة:

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه اهداف مخططة و على ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.

1-1-11-احتياجات التخطيط:

يحتاج التخطيط إلى مؤازرة و تعضيد الغدارة العليا ليس للاطمئنان على توافر الموارد المالية أو تقديم التسهيلات ،و لكن يحتاج الأمر إلى التعصيب المعنوي لكي ينجح لا بد من تحقيق الاعتبارات الآتية (ابراهيم محمود مد المصوب ن صن أحمد الشافعي،ص 29)

1- التعاون و الثقة المتبادلة بين المخططين و بين المنفذين الذين ينفذون الخطة.

2- توافر الأشخاص المؤهلين الذين يصلحون لتولي الأعمال التخطيطية.

3- التسهيلات و التعصيب المعنوي من جانب الإدارة العليا عند جمع الحقائق و المعلومات.

4- استعداد الإدارة لاتخاذ القرارات ي بتنفيذ الخطة.

5- تحديد دور الإدارة في مراجعة الخطة و التعديل في هيكل التنظيم لكي يتناسب مع الظروف السائدة.

6- اتصال متبادل و تعاون مثمر بين الخبراء و الاستشاريين و بين الاداريين في جميع المستويات لكي تضمن التفاهم المتبادل بينهم.

7- استعداد الإدارة لمراجعة الخطة و تعديلها إذا لزم الأمر وخاصة في حلة تغيير الظروف المحيطة و التي من الصعب توقعها وقت إعداد الخطة.

خلاصة:

على ضوء ما تقدم، نقول أن التخطيط هو عبارة عن نشاط إنساني يقوم به إداريون متخصصون داخل التنظيمات الرياضية بشكل واعي و عقلائي ن و ذلك بغية تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المنظمات، من خلال الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة لذلك لا بد أن يقوم على أساس تقدير موضوعي و دقيق لهذه الإمكانيات أي أن الخطة يجب أن تبنى على أساس تقدير للواقع الفعلي من جهة و لما هو ممكن فعله من جهة أخرى و ليس على الآمال الخيالية غير المشروعة، و تبرز أهمية هذا المبدأ عندما تتصور أن خطة ما قد بنيت على أساس تقديرات غير واقعية لهذا يكون مولها الانهيار في أي لحظة.

إذن التخطيط هو الوسيلة المثلى التي على إثرها يمكن بلوغ الأهداف التي أقيمت من أجلها المنظمات ن و بهذا يعتبر العمود الفقري الذي يقوم عليه التسيير.

تمهيد :

تعيش الدول النامية عموما مشكلة استيراد التنظيم والتسيير إلى جانب ظاهرة الاجهزة الصناعية اذ بالإمكان استعمال الآلات المستوردة من الدول الصناعية كما هي، حيث يصعب تطبيق الاساليب المستوردة للتسيير البشري ذلك لكونها نتيجة تفاعل اجتماعي ولها ارتباط وثيق بقيم المجتمع وثقافته وانتمائه الحضاري، ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة للتعرف على الخصائص الاجتماعية للعامل ودراسة محيطه من اجل فهمه وحسن تحفيزه وتسييره.

ولكي يمكن لأي فقرة تعليمية في المنهج الدراسي او التدريبي في النشاط الرياضي ان تحقق اهدافها فانه من الضروري توفر المنشآت الرياضية بالشكل الكافي، فكما ان الاماكن المناسبة ضرورية من اجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي ايضا مطلوبة من اجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية، والنقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي اسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية. ان نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يمكن أساسا في اعتمادها وبدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الادارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية حيث أن المسئول أو المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج اليه المنشآت الرياضية من تخطيط، تسيير، اتخاذ القرارات.

1-2-المحور الثاني : التسيير في المنشأة الرياضية

1-2-1- مفهوم التسيير:

هناك جملة من التعريفات توضح مفهوم التسيير كما يلي :

-**التعريف الأول** : هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة الني تشمل أساسا التخطيط والتنظيم الرقابة و التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 5)

-**التعريف الثاني** : إدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم و الفن و تقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط و تدبير و تنشيط و مراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد و إنجاز الأسس؛ فبواسطة تجنيد أو حشد موارد باهظة الثمن و نادرة و تشغيلها وتنفيذها. (مراد بن عاشور، 1996، ص 12)

-**التعريف الثالث** :مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية ، التكنولوجيا و الشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم. (عايدة حطاب، 1985، ص 23)

-**التعريف الرابع** :التسيير هو مسايرة التعقيد و الجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة نتعرض لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام و التوافق. (يوسف بصديق، ع 271 ص 7)

اذن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما بعملية التنظيم و التعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة ،كما يفى بإسناد جملة النشاطات وقدرات الفرد ذات نوعيه عالية ويعمل على تطوير الخطة لإدراك هذه الفرضيات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة .

1-2-2-1- **من هو المسير** : المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو المخطط المنشط المراقب، وهو المنسق لجهود الآخرين لبلوغ فرض مشترك ، وعليه فإنه يعتبر مسؤولاً عن أعمال الآخرين. (عبد الحميد قاسمي و آخرون، 2005، ص 8،9)

ولابد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإن صفته سير، ويتحول عمليا إلى منفذ وحسب .

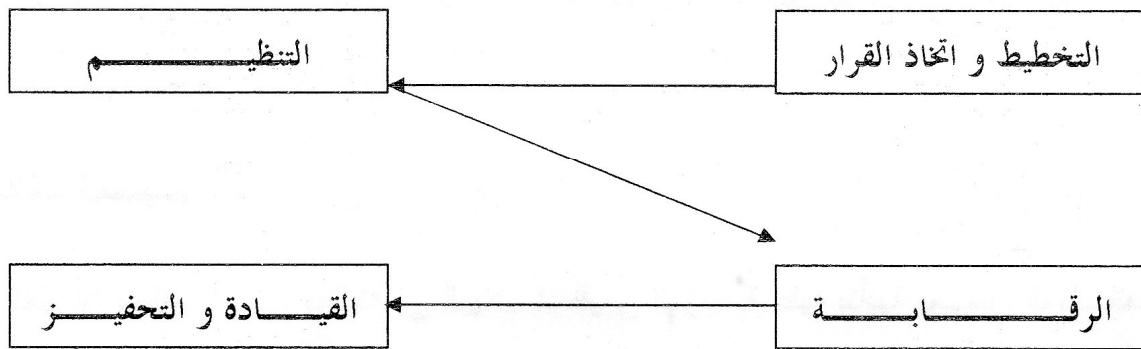
1-2-3- وظائف المسير :

من اجل أن يحقق المسير فعاليته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الوظائف الموكلة اليه . حريزي عبد الوهاب وآخرون 2004 ص35

المهارات الإدارية للمدير يجب أن توجه و إلا فإنها تصبح عشوائية ولا تؤدي أي دور . استطاع " هوف " الخبير الألماني في الإدارة تحديد هذه المهارات ستة 1907 و ذلك باعتبارها المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير حيث شكلت هذه الوظائف مربعا كل زاوية تشكل وظيفة معينة وهذه الوظائف هي كالتالي :

- التخطيط واتخاذ القرار .
- التنظيم.
- القيادة و التحفز .
- الرقابة.

ونوضح هذه الوظائف في الشكل التالي :



الشكل رقم(02) وظائف المسير.

أ- التخطيط و اتخاذ القرار :

في المنظمة عمل ذهني موضوعه التدريبات التي فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يوجه بها ظروف مستقبه لتحقيق أهدافه، إذن فهو عمل تحكيمي يهدف إلى تطويع المستقبل المجهود الى ارادة المدير قدر المستطاع أما عن عملية اتخاذ القرار فهناك اتجاه متزايد أصلها عن وظيفة التخطيط واعتبارها وظيفة مستقلة .

ب- التنظيم :

تتضمن وظيفة التنظيم تجهيز المنشأة بالموارد البشرية و المادة و المالية و المعلوماتية و بناء العلاقات بين مختلف الوظائف و الأفراد و الأنشطة؟ وكذا تقسيمات المنظمة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة و إتقان .

ج- القيادة والتحفيز :

من خلال القيادة يستطيع تحقيق المتعاون بين الأفراد و بلوغ وفهم سلموك الأفراد و الاتصال المستمر معهم يسهل على المسير إثارتهم وتحفيزهم على تحسين الأداء .

د- الرقابة :

إن وظيفة الرقابة تعني توجيه المنظمة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي و الخطط ويتطلب ذلك تحديد الأبعاد وتشخيص مسبباتها ومن تم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو كلاهما معا .

1-2-4- صفقات المسير الناجح :

ان صفقات المسير الناجح هي خليطه للصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطبائع المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص, بسهولة اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف. المرجع السابق، ص53-54 .

وكلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية ثلما كان اقرب إلى المثل الأعلى؛ وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد :

أ- القدرات العقلية والإبداعية :

من أهم الخصوصيات التي يقيم بها المسير الحديث أنه يتميز بحسن الإدراك والذكاء والفتنة، الإشراف، الفكر الإشرافي وكذا قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي وكذا هدوئه،، مما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في طرق المنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح .

القدرة على الاقتناع : يعتبر المسير الوسط بين القيادات العليا او المنظمة وبين العاملين فالمسير يسخر كلما يملك من طاقات وجهود لتحقيق الصالح العام لمنظمة لتحقيق الصالح العام لمنظمتة وذلك من خلال تحقيق الأهداف، كما يجب عليه إقناع رؤوسه بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم .

ب- السمات المزاجية :

الاتزان الانفعالي : يقول "روبرت انجر سول" : ((إن الغضب ريح تهب وتطفئ مصباح العقل.))، انطلاقا من هذا نقول انه يجب على المسير التروي والتحكم في انفعالاته ليتمكن من الوصول الى القرارات الصحيحة والصائبة، ويقول الإمام "أبو إسحاق الشيرازي" : ((أولى الناس بالملك أشدهم على هواء.)) ، ففي ميدان التسيير نرى أن أولى الناس بالتسيير أكثرهم تحكما في انفعالاته ويمكن تعريف الاتزان الانفعالي بأنه: (قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية.) .

ج- تحمل المشقة: يتعرض الإنسان خلال فترة حياته لمجموعة من المتاعب والمشاكل، والمشكل ليس ما يوجهه الشخص في حد ذاته وإنما كيفية المعالجة وطريقة الاستجابة وبالتالي يجب أن تتوفر لدى المسير القدرة على مواجهة التحديات مهما كانت الخسائر .

ح- المثابرة: المثابرة هي قدرة الفرد عش أداء مهامه رغم ما يواجهه من صعوبات ولو استمرت فترة طويلة مع المحافظة على مبادئه وأفكاره للوصول في النهاية إلى هدفه.

خ- المستوى الإداري الذي يشغله المسير :

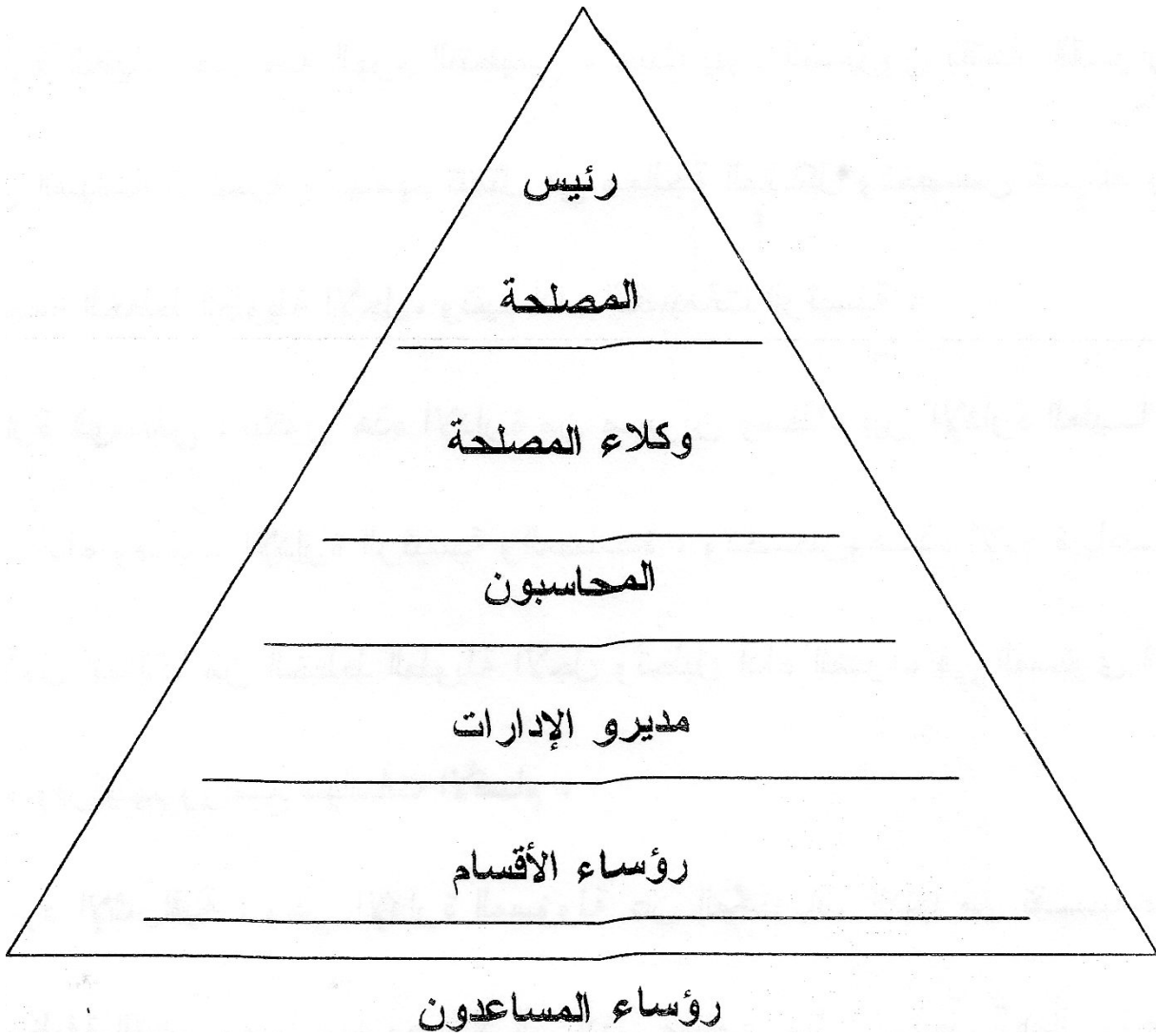
معظم المنظمات لها أشكال هرمية ونجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم، وذلك من المستوى الأول أو القمة أين يوجد شخص واحد ألا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص وهذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير تكون له مجموعة من المساعدين ومعاونين وهكذا إلى أن نصل إلى العمال، أما المستويات الإدارية فهي تضم المستويات الثلاثة للإدارة ماعدا العمال.

هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقته مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها .
وتتقسم المستويات إلى ما يلي :

* **مستوى الإدارة العليا:** تحتل قمة الهرم التنظيمي ، حيث يقوم المسيرون باتخاذ القرارات الهامة وتسطير على السياسة الرئيسية ومهامهم تتمثل في معالجة المشاكل وتخصص كذلك بوضع ثم تطوير ومراجعة الخطط الطويلة الأجل، وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية .

* **مستوى الإدارة الوسطى:** تتكون هذه الإدارة من مسيرين وسطاء بين الإدارة العليا والإشرافية المسؤولة عن أداء وظائف الإدارة الرئيسية والمساعدة ، وتخص هذه الإدارة بإمداد الخطط المتوسطة الأجل انطلاقاً من الخطط الطويلة الأجل وتحليل أداء المدراء في المستوى الأدنى لغرض تقسيم قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام .

* **مستوى الإدارة الإشرافية:** وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الدنيا من تقسيمات المؤسسة انطلاقاً من وظيفة المدير ومساعديه وصولاً إلى أدنى مستوى مثل: رئيس العمال وتخص الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتماداً على الخطط المتوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين الاتصالات المباشرة بينهم .



الشكل رقم (03) الشكل الهرمي للتنظيم .

1-2-5- مستويات المسيرين: يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاث من المستويات:

1- المسيرون القاعديين : بالإشراف على المستخدمين و على استعمال الموارد في أدنى

المستويات التنظيمية . نفس المرجع السابق، ص9

ويجرى انتقاؤهم عادة بالنظر إلى خبرتهم و مهارتهم الظنية،حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهمتهم فتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيههم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم، الكيف و التوقيت و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

ب- **المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):** يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعدين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى، و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد، التأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير ، و حضور الاجتماعات و إجراء اتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

ج- **الإدارة العليا :** يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي و يقومون برسم المسار العام للمنشأة.

أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة، وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الأنام والتمويل و البيع.

1-2-6- جهاز التسيير :

1- جهاز التسيير (المدير العام- المسير) : محمد الصغير بعلي 1992 ص95

قد تأثر قانون المؤسسات العمومية لدى تنظيمه لجهاز التسيير بالقانون التجاري حيث اعتمد على التقنيات والمفاهيم السائدة في الشركات التجارية الخاصة، وتلجأ هذه الأخيرة في إطار تنظيمها لأجهزة تسييرها في مختلف الأنظمة إلى العديد من القوالب والصيغ التنظيمية مثل :

أولاً : الرئيس المدير العام.

في حالة تولى رئيس مجلس الإدارة بالشركة أو المؤسسة لمهام المديرية العامة بها.

ثانياً : المدير العام.

وقد يكتفي الرئيس بالإشراف الأعلى ويعتمد إلى اقتراح شخص آخر على مجلس الإدارة من أجل تعيينه كمدير عام بجانب رئيس الإدارة ليشراف على التسيير اليومي.

ثالثاً : عضو المندوب :

ويلجأ إلى تعيينه في حالة حصول مانع مؤقت أو دائم للرئيس.

رابعا : المدير الفني (التقني) :

ويتم تعيينه عادة من خارج المساهمين ,نظرا لخبرته وهو يرتبط مع الشركة بعقد عمل.

خامسا: كما تلجأ المؤسسات الكبرى إلى تشكيل لجان دراسات من ذوي الاختصاص والخبرة لمعالجة المشاكل الفنية .

سادسا : المسير أو المسيرون :

وهو جهاز في المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة.

2 الصلاحيات : نفس المرجع السابق، ص203 .

أولاً: المدير العام :

يمكن التمييز بين وضعيتين :

أ- عند إشراف رئيس مجلس الإدارة على المديرية العامة، فإنه يبقى متمتعا بالصلاحيات الواسعة المخولة له عادة في المؤسسات التجارية عموما حيث يتولى :

-التصرف باسم المؤسسة في كل الظروف مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة لجمعيات المساهمين.

ب- أما في حالة وجود مدير عام للمؤسسة بجانب رئيس مجلس الإدارة فالمادة 16 (الفقرة الثانية) من قانون 82- 04 أناطت به القيام بالسلطات الآتية:

- إبرام جميع العقود والصفقات وتقديم كل العروض والمشاركة في كل المزايدات والمناقصات.
- فتح أي حساب وتسييره لدى مصالح الصكوك البريدية, ومؤسسات البنك والقرض وكل الحسابات الجارية أو حسابات الإيداع ضمن الشروط القانونية الجاري بها العمل.
- توقيع كل السندات السفتجات و الصكوك وغيرها من الأوراق المالية .
- قبض كل المبالغ المستحقة للمؤسسات العمومية الاقتصادية والقيام بكل سحب لمبالغ الكفالة .
- رفع الدعوى أمام القضاء وممارسة السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة العمومية .

ثانيا: المسير :

اما في المؤسسة المنظمة في شكل شركات ذات مسؤولية محدودة فإن المشرع لم يعتمد على تحديد صلاحيات المسير أو المسيرين , خلافا لما فعله بالنسبة للمدبر العام كما رأينا إذ أحال الامر على القانون الاساسي للمؤسسة .

وذلك حينما نص في المادة 37 (الفقرة 03) على ان يمارس هؤلاء المسيرين صلاحياتهم للتسيير والاستغلال كما حددها لهم القانون الاساسي للمؤسسة .

ويظهر من هذا النص ان المشرع همد الى تحديد وتقييد صلاحيات المسير بالصلاحيات الواردة بالقانون الاساسي .

1-2-6- آليات التسيير :

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساس التخطيط و التنظيم والتوجيه، الرقابة و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها و هو جوهر مهمة المسير .

إن التسيير شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات ،فوظيفة تسييري مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل طيه هذه البنية من تقنيات إدارية، و

مناصب عمل، علاقة سلطة و غيره¹ فاروق عباس حيدر 2004 ص11

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 ان تكثف عن وجود أخطاء، تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات و الإجراءات و غيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جيد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير و التنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التقاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه.

1-2-7- اهداف التسيير :

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

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

- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد اولية، رؤوي اموال، تكنولوجيا، استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص.
- إنتاج المنتج ينمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات و حاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف و الزمن.

1- دور التسيير:

وظيفة الإنتاج تتضمن إنتاج (توفي) في المدة المحددة المطلوبة من طرف، الزبائن، حسب سعر التكلفة، و نوعية محددة، فالإنتاج هو هدف كل مؤسسة أو منقاة، مع توفير منافع و خدمات للمستهلكين و حصول الزبائن على السلعة يجب أن يكون في الوقت المطلوب ليس قبله و لا بعده، لأن التنسيق يعرض المؤسسة أو المنشأة إلى تجميد مالي و التأخير يعرضها إلى مخالفة (غرامة) و التسيير الجيد سيستلزم أنه كلما كانت الاستمرارية في الاستهلاك يقابلها الاستمرارية في العمل و الإنتاج.

و من ذلك نرى أنه من المهام الأساسية للمسير البحث عن أقل تكلفة للإنتاج و العمل، و السيرة المسنة.

المؤسسة مرهونة بنوعيه المادة المنتجة لذلك يستوجب دراسة حول المنتج (الشكل، النوع، اللون، الخدمة... الخ).

1-2-8- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية : - بوفلجة غياث 1999 ص76

أ- اختلاف القيم وصعوبات التسيير.

ب/ صعوبات ايجاد أساليب مناسبة للتسيير البشري، وتشمل ما يلي:

- النظرة الضيقة للمسيرين إلى مشاكل التنظيمات.
- الخلفية الثقافية للمسيرين.

ج/ فشل تحويل تكنولوجيا التسيير.

د / بعض إفرزات تحويل تكنولوجيا التسيير ،ولها عدة انعكاسات سلبية وهي :

- صعوبة تبادل الخبرات في المغرب العربي.
- تعزيز التبعية والاعتماد على الغير في المغرب العربي.
- تعزيز الاختلاف بين الدول العربية .

ه/ طرق التسيير بين المحلية والعالمية، وشمل عدة نقاط هي :

- تطور مبادئ التسيير في الدول المقدمة .
- توصل الباحثون انه لا يمكن نقل تكنولوجيا التسيير والتنظيم بين الدول إلا في حالة نشابه القيم القافية والحضارية.
- يعتبر اليابان نموذجا في يجاد طرق التسيير تتماشى مع قيمة الثقافة المحلية.
- ان عملية البحث في أنسب طرق التسيير للواقع ألقيمي والقافي للمجتمع مهمة جد صعبة .

1-2-9- تعريف المنشأة الرياضية:

هي لفظ يطلق على أي مساحة أو فراغ من الأرض المستوية الخالية من الموانع، ذات أبعاد محددة تمارس عليها أنشطة رياضية مختلفة وتقام عليها المباريات والمنافسات ويكون لها شكل هندسي محدود ولها مواصفات عند إنشائها أو تخطيطها. ابراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي 2001 ص105

1-2-10- أهمية المنشآت الرياضية:

1. أصبحت وسيلة هامة من وسائل شغل أوقات الفراغ (الوقت الحر).
2. -العمل على رفع مستوى اللياقة البدنية للممارسين للأنشطة الرياضية المختلفة بها.
3. نشر الوعي الرياضي على أساس من الخلق الكريم بين الممارسين للأنشطة الرياضية.
4. الامام للطريقة الصحيحة لإنشاء وإقامة الملاعب الرياضية برفع مستوى الأداء ويقلل من الإصابات للممارسين. نفس المصدر، ص24

1-2-11- أهداف المنشآت الرياضية:

لقد أصبح النشاط البدني الرياضي واقعا اجتماعيا، سياسيا، اقتصاديا، لذا فقد أولت السياسة الرياضية الجزائرية أهمية كبرى في إنجاز المنشآت والميادين وفق الرياضة، لجلب العديد من الشباب الذي يمثل الركيزة الأساسية لقيام الدولة إلى ممارسة أنواع مختلفة من الأنشطة، وتكلف هذه المنشآت بالقيام بالمهام التالية:

- إعداد وتجهيز الفرق الرياضية والمنتخبات الوطنية.

- تنظيم الدورات والبطولات سواء الوطنية أو الدولية.
 - استثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراتهم لصقلها وتطويرها.
 - القيام باتصالات مع المجموعات الرياضية سواء كانت مدنية أو عسكرية.
- * ويستفاد من هذه المنشآت في:
- احتضان المباريات والمنافسات الرياضية المحلية.
 - استعمالها لتدريبات وتحضير الفرق الوطنية.
 - تعلم التربية البدنية و الرياضية لفائدة المؤسسات الجامعية، العسكرية التي لا تتوفر على منشآت رياضية.
 - الممارسة الرياضية التي تدخل في اطار مدرسي، جهوي، أو عسكري.
 - احتضان أيام تكوينية وندوات يقوم بإدارتها مختصين من الإطارات والمدربين و حتى اللاعبين لتطوير الحركة الرياضية. المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397

1-2-12- مكونات المنشآت الرياضية:

- 1- المركب الرياضي (الأستاذ): يعد من أهم المنشآت الرياضية التي تنظم فيه الدورات الأولمبية الدولية
في مختلف الألعاب و الرياضات (كرة القدم، ألعاب القوى، القفز والرمي).
- 2- الملعب الرياضي (ارض الملعب): الذي يتكون من أرضية معشوشبة طبيعيا أو اصطناعيا ومعدات خاصة بكل نوع من الرياضة.
- 3- المنشآت المحلقة للمركب الرياضي: تعمل على تقديم الخدمات للجمهور الرياضي واللاعبين والمشرفين والزوار والصحفيين وهي:
 - مواقف خاصة بالسيارات ونقاط بيع التذاكر ودورات المياه.
 - حجرات تبديل الملابس والحمامات.
 - الفنادق المبنية على أساس مقاييس دولية تستجيب لكل متطلباتها الرياضية.
 - المدرجات والمستحسن أن تكون مغطاة مع اختيار نوعية المقاعد التي تحقق راحة الجمهور. - ابراهيم محمد عبد المقصود وحسن احمد الشافعي 1999 ص24

1-2-13- التمويل:

مفهوم التمويل: نعني بالتمويل (sponsoring) كلمة لاتينية، التي تنعي إعطاء وعد أو ضمان مع ضرورة الحصول على المقابل .

في العصور الوسطى وجدت هذه الكلمة في النصوص القانونية، وبعد نلك وتحت تأثير لاتينية الكنائس تغير مفهوم وشكل هذه الكلمة إلى (parrainage) و(marrairage) لم يعد عموماً لهذه الكلمة مفهوم رسمي متفق عليه.

المؤلفات المتعلقة بالتجارة والتسويق تحدثت عن (le sponsoring) كوسيلة اتصال مرتبطة بحدث، بواسطتها يتم تحديد الهدف المنشود كتمويل رياضة ما أو حدث رياضي مع أحداث الإشهار على المنتج المراد، ثم الاستفادة من مبلغ الإشهار.

(pierre sahnoun) يعرف (le sponsoring) هو وسيلة اتصال تسمح بإحداث اتصال مباشر أو علامة تجارية مع حدث رياضي أو منافسة رياضية يتابعها المشاهدون:

مفهوم التمويل الرياضي : لقد توسع مفهوم هذا المصطلح من حين لآخر إلى المساعدة الفعلية لظاهرة ما كما شمع عنه اليوم ولقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح في الأدب الذي نختار مفهومي (goosens) و (lpaul) التمويل الرياضي هو عبارة عن اتفاق بين الطرفين :

- الطرف الأول ويدعى (الممول) يقدم المال أو قروض معتبرة للطرف الثاني.
- أما الطرف الثاني (الممول) يقدم خدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه الممول والنتائج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.

أنماط التمويل الرياضي:

- يخضع اختيار الحدث الرياضي من طرف شركة ما إلى سببين رئيسيين هما :
- الهدف الذي يسعى رئيس الشركة الوصول إليه يجب أن يجد في طبعه أحداث الظروف الملائمة لاستيعابه.
 - اختيار المنتج الذي نريد ربطه بالحدث، يجب أن يكون في انسجام مع جاذبة أو واقع الحدث.

إذ يكون تدخل الممول بالطرق التالية:

- مساعدة مالية لفريق رياضي، ليقوم اللاعبين بالمقابل بارتداء بدلات رياضية يظهر عليها اسم الممول مرئيا.
 - مساعدة مادية للاعب.
 - ينوم الممول بصنع جزء من العتاد الرياضي للاعب، وهذا الأخير يلتزم كليا باستعمال عتاد هذه الشركة او المؤسسة خلال تدريباته وخلال المنافسات التي يشارك فيها ومن جهة أخرى يقوم الرياضي بالدعاية للمؤسسة عن طريق تصريحات شفوية أو كتابية في كل مرة يجد الفرصة لذلك، مؤكدا جودة المنتج الذي يدعمه.
 - مساندة تظاهرة رياضية، في هذه الحالة يقوم الممول بتسديد مبلغ من المال لمنظمي تظاهرة رياضية معينة سواء كانت لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع نشاط هذا الممول ليستفيد من جهته من ظهور رمزه على بعض وسائل التظاهرة كالتذاكر مثلا أو المعلقات أو القبعات..الخ.
 - المساهمة في المناسبات الرياضية، يقوم الممول بتسخير الوسائل المادية والمالية لإجراء منافسة رياضية معينة يكون فيها احد المتنافسين باسم المؤسسة •
- 1-2-14- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:**

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

1 اختيار الموقع وإمكانية الوصول:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشآت الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب.

من خلال هذه النظرة لاختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقع إضافتها.

- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملعب حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والحكام والجماهير ورجال الإعلام وغيرهم.

2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب
- يجب أن تكون جميع الملاعب مفتوحة سواء ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة حتى يسهل صيانة أرضياتها والتحكم في إدارتها.
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعض.

3- عزل العوامل غير المرغوب فيها:

- لا بد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين) عن أرضيات الملاعب حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب.
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.

4- عوامل ملائمة والأمن للملاعب:

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة، حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات.
- يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة في الأماكن التي يشغلها.

5- الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المشاة الرياضية مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية.
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكي لا يتعرض اللاعبون للأضرار.

6-نواحي الإشراف:

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة.

7- الاستغلال الأمثل:

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية، حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات ، والبحث عن أجود أنواع الأرضيات للملاعب حتى نتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح.

8-الناحية الجمالية:

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة.

9- الناحية الاقتصادية:

يجب أن يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز لموقع عاملا على فئد المنشأة الرياضية لئيمتها الحيوية ،لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع.

10- توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يتبقى علينا مراعاة هذا الخنصر الهام ، لذلك يجب مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتمديد القوانين الرياضية للألعاب المختلفة .

11- يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المتجات العالمية من المنشأة الرياضية التي نتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم.

12-الصيانة:

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة ،فالتخطيط السليم لصيانة المنشأة ومرافقها يمكن من استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل الذي أنشئت عليه هذه المنشأة ،وقد تكون الصيانة (يومية ،أسبوعية ،شهرية ،سنوية) .

خلاصة:

لقد اصبح للتسيير أهمية بالغة في مختلف مجالات الحياة و خاصة الأمور الإدارية حيث يعتبر التسيير العمل الأساسي الذي تعتمد عليه الدولة التي تود النجاح و التقدم بمشاتها الرياضية الى تقديم خدمات أفضل ، و نجاح تسيير هذه المنشأة الرياضية و تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة و فعالية الإدارة المسير لها و المبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشتري في التخطيط و التسيير الإمكانيات الرياضية حيث ان المشرف هو إداري و اعلم بما يجب ان تحتاج إليه هذه المنشآت من تسيير امثل و اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها و الوصول إليها.

الفصل الثاني:

الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد:

حتى يتمكن الباحث من السير بخطى واضحة ،لابد له أن يتبع طريق واضح و مفهوم و سليم ،يمكن من خلاله أن يثبت نتائجه ، لذا سنحاول من خلا هذا الفصل عرض الدراسات السابقة و المشابهة ،التي تناولت موضوع بحثنا من قبل و ذلك ليبين لنا السبل الذي سلكه الباحثين ،الذين قامو بدراسات من قبل و نحاول التآني ،و الإستفادة من بحوثهم و مما توصلوا اليه ،فمن خلال الدراسات السابقة يتمكن الباحث من تجنب إعادة نفس الفرضيات و يحاول القيام ببحث ممكن أن يضيف شئى جديد للبحث العلمي.

إن المواضيع التي تطرقت للإدارة الرياضية عامة كثيرة لكن التي تطرقت لوظائف الإدارة ومدى تطبيقها قليلة و ذلك بعد أن إطلعنا على مختلف الأرشيفات المكتبية للمعاهد الرياضية ، و بالرغم من الأهمية البالغة لهذا الموضوع خاصة من جانب تطوير تسيير المنشآت الرياضية ، و تشابه العديد من المواضيع في حال التسيير الإداري إلا أننا إرتئينا أن نتطرق ،للمواضيع المتعلقة بدراستنا هذه خاصة وأنا سنتخذها بداية لبحثنا هذا و كانت من بين الدراسات.

الدراسة الأولى:

اسم ولقب الباحث: ناظور ياسين - جامعة البويرة -

السنة: 2013/2014

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

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر

مشكلة الدراسة: هل الإدارة والتسيير لها دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

• إثراء البحث العلمي، مع كشف أسباب تدهور المنشآت الرياضية، وكذلك التعرف على أثر الإدارة والتسيير الرياضي في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

الفرضيات التي تتناولها هذه الدراسة :

1/ اعتماد إدارة المنشآت الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل إيجابي

2/ هناك أسباب تؤدي إلى تدهور المنشآت الرياضية منها المادية والبشرية

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي

مجتمع البحث: يتكون مجتمع بحث هذه الدراسة من إداري المنشآت الرياضية على مستوى ولاية البويرة

عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية وقد وقع الاختيار على عشرين إداري للمنشآت الرياضية لولاية البويرة

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

• للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية واعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا أردت تحقيق نتائج إيجابية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط.

• إن أسباب تدهور المنشآت الرياضية إما تكون بشرية أو مادية. فهذه الأخيرة تتمثل في نقص الدعم والإمكانيات داخل المنشآت وتهاون الجهات المعنية بتسيير المنشآت الرياضية ودعم تخصصهم في مجال التسيير الرياضي.

أهم الاقتراحات والتوصيات التي تم التوصل إليها:

• أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت مختصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في مجال الرياضة. فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الأطارات في مجال التسيير والإدارة .

• تشجيع الأفكار الجيدة المفيدة لتحسين التسيير التابعة لأفراد العاملين في المنشآت الرياضية وعلى كافة المستويات

الدراسة الثانية:

اسم ولقب الباحث: قرينيش واهيبة-جامعة الجزائر3-

عنوان البحث: تأثير إستراتيجية الإدارة الرياضية على الأداء الرياضي

تاريخ الدراسة: 2009/2010

مستوى الدراسة: مذكرة التخرج 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 إليّ:

• وضع دليل بين أيدي المسؤولين في قطاع الرياضة والهيئات المعنية للإستعانة به قصد تفادي الأوضاع التي تتلاءم

مع الأهداف الرياضية، هذا الى جانب حث المسؤولين على إعادة النظر في حالة الإدارة الرياضية القائمة على

إحداث إصلاحات على مستوى الإدارة.

الفرضيات التي تناولها هذه الدراسة:

1/ تأثير وظيفة التخطيط على أداء الرياضيين لدى أندية القسم الاول 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 وإصدار الأوامر تؤثر فعلا على الأداء الرياضي للاعبين القسم الاول للبطولة الجزائرية.

5/ للرقابة تأثير على الأداء الرياضي للاعبين القسم الاول للبطولة الجزائرية .

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي

مجتمع البحث: يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الاداري للنوادي الرياضية، أي مسيرين وإداريين النوادي الرياضية للقسم الاول في كرة القدم الجزائرية.

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

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان لجمع المعلومات

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

• إن طبيعة التخطيط التي تعتمد عليها الإدارة الرياضية لأندية القسم الاول لكرة القدم يؤثر على مردود لاعبيها

• إن نوع التنظيم الذي تعتمده الإدارة الرياضية لأندية القسم الاول لكرة القدم لا يؤثر على مردود لاعبيها

• إن كيفية إصدار الأوامر من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الاول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها

• إن عملية التوجيه المعتمدة من طرف الإدارة الرياضية لأندية القسم الاول لكرة القدم تؤثر على مردود لاعبيها

أهم الإقتراحات والتوصيات :

يجب توفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية معا وضبطها وفق معايير دولية تكون مساهمة للتطور المشهود

إجراء دورات تكوينية للمسيرين في النوادي الرياضية

التركيز على الجوانب الإجتماعية للمسيرين والإداريين في تعاملهم في النوادي الرياضية

الدراسة الثالثة :

إسم ولقب الباحث: بن عقلية جمال الدين -جامعة الجزائر -

سنة الجامعية: 2008/2007

عنوان البحث: أساليب الإدارة والتسيير في تطوير النخبة الجزائرية

مستوى الدراسة: مذكر ضمن 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 تتناولها هذه الدراسة :

1- مبادئ الإدارة الحديثة غير متبع في تسيير المنظمة الرياضية لكرة القدم الجزائرية

2- المشرفون على الإدارة الرياضية لكرة القدم النخبوية لا يسعون إلى تنمية العنصر البشري الإداري

3- يتم إتباع عدة أساليب إدارية في المنظمة الرياضية في كرة القدم

المنهج المتبع : المنهج الذي إتبعته هذه الدراسة هو المنهج الوصفي

مجتمع البحث: يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري للنادي الرياضية، وهذه النوادي النخبوية لكرة القدم الرياضية، بالإضافة إلى الطاقم الإداري في الرابطة الوطنية لكرة القدم ووزارة الشباب والرياضة.

عينة البحث: إعتمدت هذه الدراسة على العينة المقصودة وقد تم إختيار أربع نوادي لكرة القدم من القسم الأول ويبلغ حجم العينة والتي تمكن الباحث بالتقرب إلى أفرادها التي إستطاع ان يحصل على الموافقة ل تسعة وثلاثين فردا من بين أمناء عاملين لنوادي ومسيرين وإداريين

أدوات البحث: إعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث :

• الإدارة الرياضية تتبع الأساليب العلمية والمنهجية في تسير الهيئة الرياضية التي ينبغي ان يكون عبر عملية التقييم والتقييم والتدريب والتغيير

• النمط القيادي في المنظمة الرياضية هو نمط ديموقراطي والأتوقراطي الى جانب أنماط أخرى

أهم الإقتراحات:

إنجاز دراسة عملية حول وضعية النادي الرياضي النخبوي من الناحية القانونية والتنظيمية والإقتصادية
دراسة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر طريقة تسير المنظمة الرياضية النخبوية على مستوى الأداء الرياضي
تحديد النمط الرياضي الأكثر ملائمة في تسيير الموارد في المنظمة لكرة القدم على مستوى النخبة .

الدراسة الرابعة :

إسم ولقب الباحث: إسماعيل محمد

عنوان البحث: دور تسير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي دو

تاريخ الدراسة: 2012-2011

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر

مشكلة الدراسة: ماهو أثر التسيير الاحسن للمنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي دو

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة الى:

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

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

1_ ضعف الموارد المالية يؤثر على ضعف رياضة ماراني

2_ إفتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الاعبين

3_ الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية للممارسة رياضة كراتي

المنهج المتبع : إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي

مجتمع البحث: أجريت هذه الدراسة على مستوى المركب المتعدد الرياضات وقد شملت كل من المدربين الذين يشغلون على مستوى الوحدات وكذا المشرفين المسؤولين على تسيير المنشآت الرياضية

أدوات البحث : إعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

•نقص تسيير المنشآت الرياضية وضعف الموارد المالية يؤدي إليّ انهيار بصفة عامة

•إفتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين

•عدم الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي الى تدمير الرياضة بصفة عامة

أهم الإقتراحات والتوصيات :

•على المسيرين والمشرفين إتخاذ القرارات الصائبة وتحمل المسؤولية وأن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد

•يجب على المشرفين للمنشآت الرياضية مقنعين للمهمة محبين ومخلصين

•توفير الإمكانيات اللازمة للمدربين للقيام بعملهم على أحسن وجه

الدراسة الخامسة:

اسم ولقب الباحث: نجاري بن حاج علي محمد

عنوان البحث: اهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين في تحسين المردود الرياضي لدى لاعبي كرة القدم

تاريخ الدراسة: 2014/2013

مستوى الدراسة: مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر .

مشكلة الدراسة: ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين في تحسين المردود الرياضي للاعبي كرة القدم

اقل من 17 سنة ؟

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

1) تحديد الاهداف المراد تحقيقها المدرب تأثر على تحسين المردود الرياضي للاعبي كرة القدم اقل من 17 سنة

تحديد التوقيت الزمني التخطيطي للمدرب اثر على تحسين المردود الرياضي للاعبي كرة القدم اقل من 17 سنة .

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

مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من 24 مدرب من ثمانية اندية من ولاية عين الدفلة .

عينة البحث: هي العينة القصدية العمدية , التي تخص العينة اقل من 17 سنة اي لهم نفس الخصائص في هذه المرحلة العمرية ونفس الامكانيات التدريبية داخل المنشآت الرياضية .

ادوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات .

أهم النتائج التي توصل اليها الباحث:

إن التخطيط الجيد لدى المدرب له تأثير كبير على المردود الرياضي لدى لاعبي كرة القدم اقل من 17 سنة .

أهم الاقتراحات والتوصيات:

المرحلة العمرية لفئة الاشبال تناسب تطوير الاداء والرفع من مستواه , وهذا الاخير مرتبط بنوعية التخطيط المنتهج.

لابد على المدربين الإلتزام بالتخطيط في التدريب كمنطق في العملية التدريبية والقيام بعدة بحوث مختصة في هذا المجال .

يمكن الإستفادة من الخبرة التي يكتسبها المدربين في مجال التدريب عند القيام بعملية التخطيط في التدريب

الدراسة السادسة:

إسم ولقب الباحث: إفروجن غنية

عنوان البحث: التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد القانوني والتشريعي) حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر

تاريخ الدراسة: 2007_2008

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

مشكلة الدراسة: ماهو واقع التسيير الإداري في النوادي الجزائرية لمستوى النخبة ؟

هدف البحث

•الكشف على مدى تماشي التسيير الحالي النخبوي مع المتغيرات العالمية

•إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضة النخبة في كرة القدم

•إظهار أهمية العلاقة الموجودة بين التسيير الإداري والأداء الرياضي النخبوي في كرة القدم

الفرضيات التي تناولتها الدراسة

التخطيط الإداري الحالي في النوادي النخبة لكرة القدم الجزائرية له إنعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي

التنظيم الإداري الحالي في النوادي النخبوية في كرة القدم الجزائرية له إنعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي

(التوجيه الإداري الحالي في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية . له انعكاس سلبي على مستوى الاداء الرياضي

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات و المقابلة مع العمال و المسيرين

مجتمع البحث: مجتمع البح لهذه الدراسة هم اعضاء النوادي الجزائرية لكرة القدم, من الصنف الاول وعدد هذه النوادي 16 فريق , يتم توزيع افراد مجتمع الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 1 : توزيع افراد مجتمع الدراسة كما يلي:

حسب الوظيفة	العدد الاجمالي
مسؤولي النوادي , رئيس الاتحادية , والرابطة الوطنية لكرة القدم	18
مدربين , مساعدين اداريين و اخصائيين	112
لاعبين	308
المجموع	438

عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية, و قد وقع الاختيار على اربع نوادي للمشاركة في البطولة الوطنية للصنف الاول لكرة القدم اكابر وهي:

- اولمبي العناصر
- نصر حسين داي
- شبيبة القبائل
- اتحاد عنابة

جدول رقم 2 توزيع افراد عينة الدراسة حسب التخصص:

حسب الوظيفة في النادي	العدد الاجمالي
المسؤولون	6
عمال النوادي بما فيهم: مدربين , اخصائيين , لاعبين , واداريين	120
المجموع	126

أدوات البحث : اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان و المقابلة الشخصية لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل اليها الباحث :

لقد توصل هذا البحث الى ان التسيير الاداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير الملائم لرفع مستوى الاداء الرياضي , وذلك لعدم التحكم الجيد في اداء اهم الوظائف الادارية , من انعدام التخطيط وسوء التنظيم وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والنمط القيادي الفوضوي.

الفراغ القانوني ومرونة الادارة في تطبيق القانون الادارية وضعف مستوى المسيرين الذي لا يسهل فهم تلك القوانين .

أهم الإقتراحات:

(1) ادراج التسيير العقلاني او المناجمنت في ادارت النوادي الرياضية لمسايرة التغيرات العالمية .

(2) القيام بدراسات تحليلية عميقة لكل القوانين الخاصة بالتسيير الاداري للنوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية

***التعليق على الدراسات :**

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل وهو نفس المنهج الذي إنتهجناه في دراستنا، كما إعتمدت هذه الدراسة على العينة المقصودة في إختيار أفراد المجتمع، اما نحن فقد استعملنا العينة الشوائية في إختيار أفراد المجتمع، كما تناولت هذه الدراسة الإستبيان في جمع المعلومات وإعتمدنا نحن أيضا على هذه الأداة وقد إشتراكت دراستنا مع هذه الدراسة في أن الإدارة الرياضية يجب أن تعتمد على الأساليب العلمية والمنهجية في تسيير الهيئات الرياضية .

كيفية الإستفادة من الدراسات السابقة

كانت بمثابة الإنطلاقة الفعالة التي إنطلقت منها في هذا البحث

ساعدتني كثيرا على تحديد وصياغة مشكلة الدراسة

كما ساعدتني في تحديد إجراءات البحث وتحديد المنهج العلمي المناسب وعينة البحث وأدوات جمع البيانات و الأسلوب الإحصائي المناسب

كما ساهمت في تصميم إستمارة الإستبيان وتحديد المحاور الأساسية

كما ساعدتني في معالجة البيانات وتفسير النتائج

كما ساهمت في تعريف الباحث بالمراجع العلمية الخاصة بالإدارة والتسيير التي يمكن الرجوع إليها والإعتماد عليها

مميزات الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بأنها موضوع جديد في البحث العلمي نستطيع من خلال هذه الدراسة معرفة وظائف الإدارة الرياضية و كيف تساهم في تحسن تسيير المنشآت الرياضية.

خلاصة:

مما سبق يتضح , ان جل الدراسات تناولت التسيير الاداري للمنشآت الرياضية وعلاقاته بالمردود الرياضي , كما توصلت اغلب هذه الدراسات الى ان التسيير الجيد للمنشآت الرياضية يرفع من المردود الرياضي , بحيث ان المردود الرياضي للرياضيين يتأثر بمستوى الادارة الرياضية فكلما كانت الادارة تعمل وفق تخطيط وتوجيه وتنظيم استراتيجي فعال وجيد كان المردود الرياضي للاعبين جيد , فمن خلال كل هذا يتضح لنا ان الدور الفعال الذي تلعبه وظائف الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية و هذا ما ينعكس بالإيجاب على مردود الرياضيين داخل المنشأة الرياضية .

الجانب التطبيقي:- الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث: منهجية البحث و اجراءاته الميدانية

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة ، فأخضاع الظواهر في التربية البدنية والرياضية والرياضة عموما إلى القياس والتجريب ، واعتماد الأساليب الإحصائية سعيا إلى الوصول لقدر كبير من الدقة في النتائج المتوصل إليها في البحوث ، و كذلك إضفاء الموضوعية العلمية من حيث طرح المواضيع وكذلك معالجتها ، ولذلك يتم التركيز كثيرا على الجانب التطبيقي في البحوث العلمية وهذا قصد الإجابة على التساؤلات التي تطرح حول الموضوع المدروس وهذا بتوظيف التقنيات الإحصائية في التحليل والتفسير للتأكد من صحة الفرضيات المصاغة أو بطلانها، وهنا تتجلى أهمية اختيار الوسائل الصحيحة والمناسبة لجمع المعلومات والتقنيات المناسبة للترجمة المتعلقة بالبيانات.

ولذلك سوف نتناول في هذا الفصل المتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية من حيث المنهج المناسب وشرح الأدوات والوسائل المستعملة لجمع المعلومات وتحليل ذلك ، مع إبراز علاقتها في الفرضيات والجانب النظري وكذا شرح التقنيات الإحصائية بشيء من التفصيل.

3-1- المنهج العلمي المتبع:

يرتبط استخدام الباحث المنهج دون غيره لطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي أو كما يطلق عليه المنهج المعياري يصلح للتعامل مع المعطيات المشتقة في حالات الملاحظة البسيطة سواء كانت قد تم ملاحظتها فعليا وطبيعيا أو قد تم ملاحظتها من خلال الأسباب أو الفنيات الأخرى. - عبد الجواد بكر 2002 ص21

يهتم المنهج الوصفي بجمع الحقائق والمعطيات وتلخيصها والمرتبطة بطبيعة عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف من النظم التي يرغب الفرد في دراستها وبذلك فهو من أكثر المناهج انتشارا.

فإذا كانت الدراسة الوصفية هي تلك التي تتضمن الحقائق الراهنة التي لها علاقة بطبيعة الظاهرة بالنسبة للدراسة الراهنة، والتي تهتم بتحديد مظاهر التنظيم بالمؤسسات بالإضافة إلى أن الدراسة الوصفية تستلزم وجود قدر مهم من البيانات، ولقد تم الاعتماد على المنهج لوصفي من خلال هذه الدراسة لجمع، الحقائق وتحليلها وتفسيرها ، ويتعدى ذلك إلى استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها، ما يؤدي إلى كشف لعلاقة بين المتغيرات وإعطاء ذلك كله التغيير الملائم. - محمد شفيق 1975 ص87

3-2- حدود البحث:

حدد هذا البحث بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية الآتية:

3-2-1- الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة على مستوى المنشآت الرياضية لولاية البويرة و كذا بعض مركبات الرياضية للولاية.

3-2-2- الحدود الزمانية:

انقسم المكان الزماني لهذه الدراسة وإلى قسمين:

- المجال الخاص بالجانب النظري يمتد من بداية شهر مارس الى غاية نهاية شهر افريل.

- المجال الخاص بالجانب التطبيقي يمتد من بداية شهر ماي الى بداية شهر جويلية.

حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الإداريين التابعين للمنشآت الرياضية والمركبات الرياضية.

3-3- مجتمع البحث: يتكون مجتمع بحثنا من 200 مسير واداري على مستوى منشآت

الرياضية لولاية البويرة

3-4- عينة البحث وكيفية اختيارها:

يمكن تعريف عينة البحث على أنها (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين) .

مورسيبي انجرس 2004 ص131

كما يعرفها القحطاني وآخرون على أنها : عبارة من مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من

مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث أو لدراسته. - موريس انجرس- نفس المصدر-ص.135

كما يعتبر عينة البحث من أهم مراحل وأبرزها في ميدان البحث العلمي الذي يركز عليها

الباحث اهتمامه أيما تركيز، و للحصول على المعلومات من المجتمع الأصلي للبحث يتعذر

علينا المسح الشامل، فالعينة تعتبر الجزء من الكل، فهي بذلك نسبة معينة من أفراد المجتمع

الأصلي ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي. القحطاني سالم و اخرون 2004 ص269

وبما أن من الصعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بدراسة لكي يطرح

عليهم الأسئلة ويحصل عليهم على الأجوبة فإنه لا مفر من اللجوء إلى أسلوب اخذ العينات

التي كمثل المجتمع الأصلي حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام، و

يتوقف حجم العينة على نسبة التقارب الموجودة بين العينة و المجتمع الأصلي، وحرصا منا

الفصل الثالث منهجية البحث واجراءاته الميدانية

على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحث عشوائية بحيث لم نختص العينة بأية خصائص أو مميزات كالجنس والمستوى الدراسي والعمر وغير ذلك وقد احتوت على ما يلي :

3-3-2- عينة من الإداريين : تتكون عينة البحث من 20 إداري تابعين للمنشآت الرياضية لولاية البويرة وكانت موزعة على المنشآت الرياضية.

-النسبة المؤوية: اخنا نسبة نظرا لكبر المجتمع لخذنا نسبة 10% من الجتمع الكلي.

3-3-3- خصائص ومواصفات العينة :

المؤهل العلمي :

الجدول رقم (01): يبين نسب نوع المؤهل العلمي لدى الاداريين.

نوع الشهادة	تقني	ليسانس	ماستر	اخرى	المجموع
التكرار	5	4	1	10	20
النسبة %	25%	20%	5%	10%	100%

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ ان هناك اختلاف في المؤهل العلمي وكانت النسبة الكبيرة من يحملون شهادة تقني بنسبة 25% وفي المرتبة الثانية ليسانس بنسبة 20% ام من كانت لهم شهادات اخرى بنسبة 10% ومن لهم شهادة ماستر بنسبة 05%

الخبرة في الميدان :

الجدول:(02) رقم يبين نسب الخبرة المكتسبة في الميدان لدى الاداريين.

سنوات الخبرة	اقل من سنة	من سنة الى 3 سنوات	من 3 الى 7 سنوات	اكثر من 7 سنوات	المجموع
التكرار	2	3	7	8	20

النسبة%	10%	15%	35%	40%	100%
---------	-----	-----	-----	-----	------

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ ان هناك اختلاف في الخبرة المكتسبة في المجال وكانت النسبة الكبيرة من لهم خبرة تفوق 07 سنوات بنسبة 40% وفي المرتبة الثانية من كانت لهم نسبة تتراوح بين 03 و 07% سنوات بنسبة 35% و من كانت لهم خبرة اقل من 3 سنوات بنسبة 15% ومن هم ملتحقون حديثا بنسبة 10%
كيفية الحصول على المنصب :

الجدول رقم 03: يبين نسب كيفية حصول الاداريين على مناصب العمل داخل المنشأة.

كيفية الحصول على المنصب	عن طريق المسابقة	عن طريق تعيين	عن طريق ترقية	المجموع
التكرار	8	8	4	20
النسبة%	40%	40%	20%	100%

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ ان هناك تعادل متوازن في طريقة الوصول الى المنصب وكانت النسبة 40% عن طريق المسابقة التي تضعها الهيئة الوصية او عن طريق التعيين المباشر اما من كانت لهم ترقية بنسبة 20% .

3-4- أدوات البحث :

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات، وهناك الكثير من الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات ويمكن استخدام عدة أدوات في بحث واحد من اجل الدقة العملية و تجنب عيوب احدها. محمد شفيق : مصدر سابق-ص82.

إن عملية جمع البيانات تحتاج إلى عناية كبيرة من خلال اختيار الباحث الأدوات اللازمة لجمعها والتي تتوقف على طبيعة الموضوع وطبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول

الموضوع، وكذا المناهج المستخدمة، وعليه يختار الباحث الأدوات الدقيقة التي تتوافق والدراسة لرسم صورة لها .

أ- الاستمارة :

تعرف بأنها" نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية أو

أن ترسل إلى المبعوثين عن طريق البريد. محمد حسن علاوي و اسامة كامل راتب 1999 ص219

وقد اعتمد الباحث في دراسته على الاستمارة (الاستبانة) باعتبارها أداة تمد الباحث بالمعلومات اللازمة عن المؤسسة وتعتمد على قيام الباحث بالاتصال الشخصي بالمبحثن من أفراد العينة وقد صيغت بلغة سهلة و تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: يتكون من (10) أسئلة وعبارات، الغرض منها الإجابة على الإشكالية الجزئية الأولى (الخبرة).

المحور الثاني: ويتكون من (10) أسئلة و عبارات، الغرض منها الإجابة على الإشكالية الجزئية الثانية (المؤهل العلمي).

المحور الثالث: يتكون من (10) أسئلة وعبارات الغرض منها الإجابة على الإشكالية الجزئية الثالثة(الموارد المالية).

نوع الأسئلة : لقد قمنا في بحثنا هذا الاعتماد على الأسئلة التالية:

أسئلة المغلقة: وهي الأسئلة التي يحدد فيها الباحث إجاباته مسبقا وغالبا ما تكون ب"نعم" و"لا".

أسئلة نصف مفتوحة : يحتوي هذه النوع من الأسئلة على ثلاثة اختيارات "نعم" و"لا" و"أحيانا" ويختار المستجوب الإجابة التي يراها مناسبة.

3-5-متغيرات البحث:

استناد إلى الموضوع تبين لنا أن هناك متغيرين اثنان احدهما مستقل والأخر تابع وهما كالتالي.

3-5-1- تعريف المتغير المستقل : هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.
تحديد المتغير المستقل: التخطيط.

3-5-2- تعريف المتغير التابع: هو متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي نتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث انه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع. محمد حسن علاوي و أسامة كامل راتب 1999 ص219
تحديد المتغير التابع: التسيير في المنشآت الرياضية.
3-6- المعاملات العلمية للأداة:

الصدق: صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه. فاطمة عوض صابر و ميرفت علي خفاجة 2002 ص267
كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من سيستخدمها". - محمد علي محمد 1988 ص19

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة البالغ عددهم (04) من معهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة البويرة وأساتذة يشهد لهم مستواهم العلمي (دكاترة وماجستير) و تجربتهم الميدانية و بعد التحكيم تم الوقوف على بعض النقاط أهمها:

- إضافة و حذف بعض الأسئلة.
- إعادة صياغة بعض الأسئلة الغامضة.
- إعادة الصياغة اللغوية لبعض الأسئلة.

3-7- مصادر جمع البيانات و المعلومات:

اعتمدت الدراسة الحالية على مصدرين:

أ- المصادر النظرية: و التي تمس المواضيع من كتب و مجلات و رسائل جامعية و التي تسمح بإعطاء خلفية نظرية و تاريخية عن الموضوع.

ب- المصادر الميدانية: تتعلق بالبيانات المستوحاة من الميدان و ذلك للحصول على معلومات تخص الموضوع.

3-8- المعالجة الإحصائية:

غالبا ما يعتمد على المنهج الإحصائي في إعداد البحوث العلمية، يكون الاعتماد عليه اعتمادا ثانويا يتمثل في الاستعانة ببعض البيانات الإحصائية، وتحديد العينات والمجالات الرسمية وتقارير الوحدات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، يقصد رسم صورة واضحة لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المفترضة على تنظيم المؤسسة وذلك بما جاء في تحليل وقياس النسب وبعض الأساليب الإحصائية البسيطة، كالنسب المئوية والتكرارات و بعض العمليات الكمية التي تكون ذات دقة وعمق لتحليل معلومات الاستمارة.

3-9- الوسائل الإحصائية المستعملة:

استعملنا الوسائل الإحصائية التالية:

النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين عبروا عن الاختبارات الخاصة بميدان البحث.

طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي (عدد التكرارات $100 \times$) / عدد العينة.

ع ← 100%

ت ← س%

س = (ت $100 \times$) / ع

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية.

كما استعملنا :

-اختبار كاف التربيع لحسن المطابقة (كا 2) :

$$\text{كا} 2 = \frac{\text{مجموعة} (\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})}{\text{التكرار المتوقع}}$$

$$\text{ت ق} = \frac{\text{عدد العينة}}{\text{عدد الأجابيات}}$$

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل التمهيدي للجانب التطبيقي الخطوات المنهجية التي يتبناها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة و توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتسلسلها وتنظيمها ، وأيضا عرض هذه الطرق والأدوات وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني ، كما حددنا كل من مجتمع وعينة البحث الذي تمحورت حوله دراستنا ، والهدف منها جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور لأجل الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سلفا .

وتكمن أهمية هذا الفصل كونه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد ويحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطى مصداقية علمية لبحثه، فالباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجازه لبحثه للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها .

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، فأخضاع الظواهر في التربية البدنية والرياضية والرياضة عموماً إلى القياس والتجريب واعتماد الأساليب الإحصائية سعياً إلى الوصول لقدر كبير من الدقة في النتائج المتوصل إليها في البحوث ، و كذلك إضفاء الموضوعية العلمية من حيث طرح المواضيع وكذلك معالجتها ، ولذلك يتم التركيز كثيراً على الجانب التطبيقي في البحوث العلمية وهذا قصد الإجابة على التساؤلات التي تطرح حول الموضوع المدروس وهذا بتوظيف التقنيات الإحصائية في التحليل والتفسير للتأكد من صحة الفرضيات المصاغة أو بطلانها، وهنا تتجلى أهمية اختيار الوسائل الصحيحة والمناسبة لجمع المعلومات والتقنيات المناسبة للترجمة المتعلقة بالبيانات.

ولذلك سوف نتناول في هذا الفصل المتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية من حيث المنهج المناسب وشرح الأدوات والوسائل المستعملة لجمع المعلومات وتحليل ذلك.

4-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

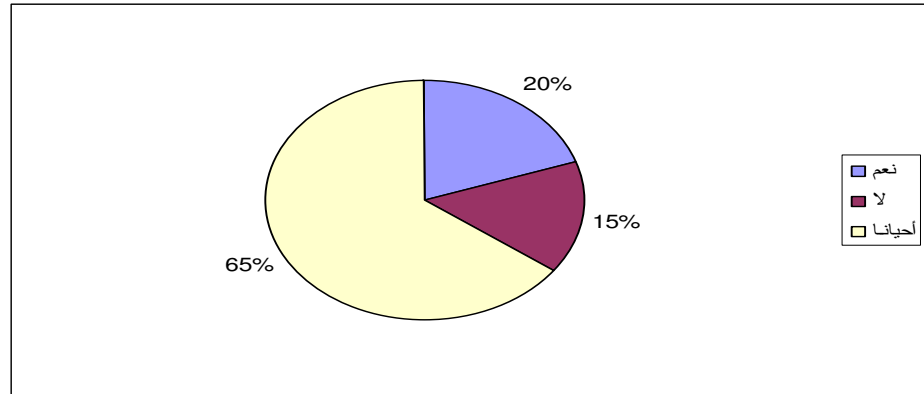
4-1-1- المحور الأول: أهمية التخطيط ومبادئه.

السؤال الأول: هل صادفتكم مشاكل في إدارة المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا صادف الإداري مشاكل في إدارة المنشأة الرياضية.

الجدول رقم (04): يبين نسب وتكرار مصادفة الإداري لمشاكل في إدارة المنشأة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	4	20 %	7.3	5.991	2	0.05	دالة إحصائية
لا	3	15 %					
أحيانا	13	65 %					
المجموع	20	100					



الشكل رقم (04) يمثل الدائرة النسبية لمصادفة الإداري لمشاكل في إدارة المنشأة الرياضية.

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن نسبة (20%) ترى بأنها صادفت مشاكل في

إدارة المنشأة الرياضية في حين أن نسبة (15%) ترى العكس من ذلك ونسبة (65%) ترى

بأنها صادفت المشاكل أحيانا، وبما أن كا² المحسوبة (7.3) أكبر من كا² الجدولة (5.991)

فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=2)

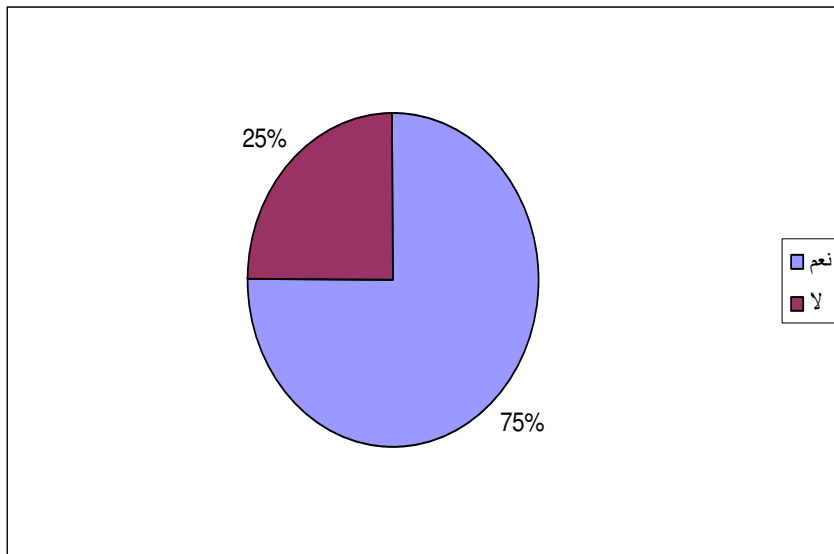
الاستنتاج : ومنه نستنتج ان الاداريين في المؤسسات الرياضية احيانا ما يصادفون مشاكل في

عملهم.

السؤال الثاني: هل ترى أن خبرتك في العمل ساعدتك على حل المشاكل تسيير المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت خبرة الإداري تساعده في حل المشاكل.
الجدول رقم (05): يبين نسب تكرار مساعدة خبرة الإداري في حل المشاكل.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	15	75 %	5	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	5	25 %					
المجموع	20	100 %					



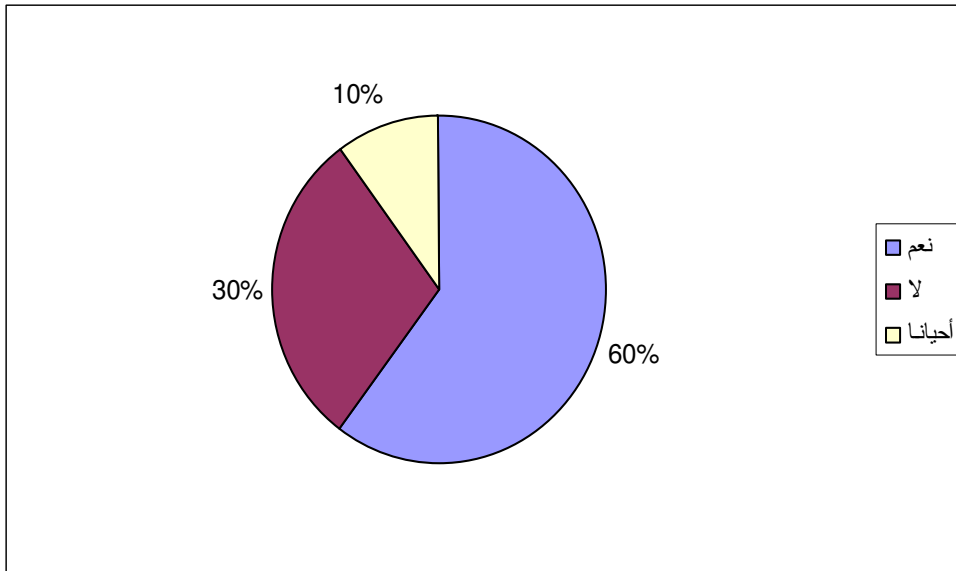
الشكل رقم (05) يمثل الدائرة النسبية لمساعدة خبرة الإداري في حل المشاكل.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن نسبة (75%) ترى أن خبرتها في العمل ساعدتها على حل المشاكل في حين أن نسبة (25%) ترى بأن خبرتها لم تساعدها، وبما أن كا² المحسوبة (5) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1)

الاستنتاج: نستنتج ان الخبرة في العمل تساعد على حل المشاكل

السؤال الثالث: هل للتخطيط أهمية في تسيير المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان للتخطيط أهمية في تسيير المنشأة الرياضية .
الجدول رقم (06): يبين نسب وتكرار أهمية التخطيط في تسيير المنشأة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	12	60 %	6.10	5.991	2	0.05	دالة إحصائية
لا	6	30 %					
أحيانا	2	10 %					
المجموع	20	100 %					



الشكل رقم (06) يمثل الدائرة النسبية لأهمية التخطيط في تسيير المنشأة.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن نسبة (60%) ترى بأن للتخطيط أهمية في تسيير المنشأة في حين أن نسبة (30%) ترى عكس ذلك أما نسبة (10%) ترى بأنه أحيانا ما يكون للتخطيط أهمية في تسيير المنشأة، وبما أن كا² المحسوبة (6.10) أكبر من كا² الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=2)

الاستنتاج: نستنتج ان لتخطيط اهمية في تسيير المنشآت الرياضية.

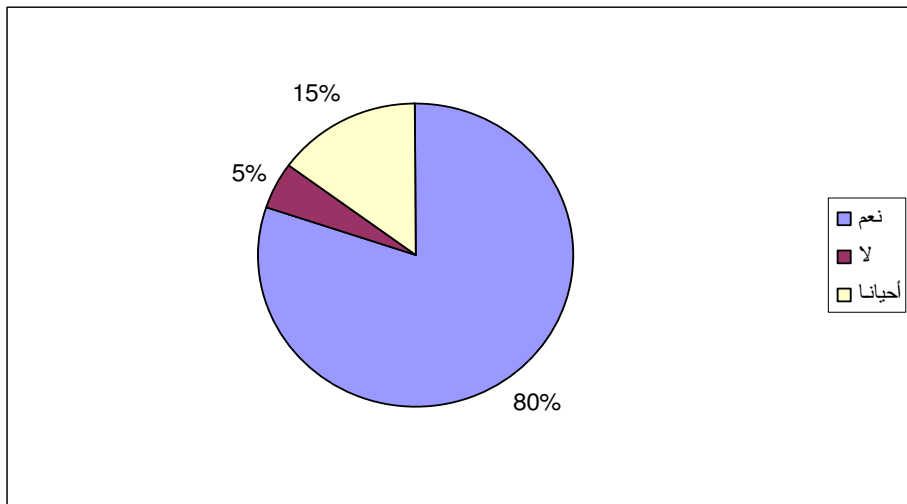
الفصل الرابع عرض تحليل ومناقشة النتائج

السؤال الرابع: حسب رأيكم هل إقامة دورات تكوينية (تدريبية) تساعد في تنمية المهارات والمعارف؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الدورات التكوينية (التدريبية) تساعد في تنمية المهارات والمعارف.

الجدول رقم (07): يبين نسب وتكرار مساعدة الدورات التكوينية (التدريبية) في تنمية المهارات والمعارف.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	16	80 %	17.21	5.991	2	0.05	دالة إحصائية
لا	1	5 %					
أحيانا	3	15 %					
المجموع	20	100 %					



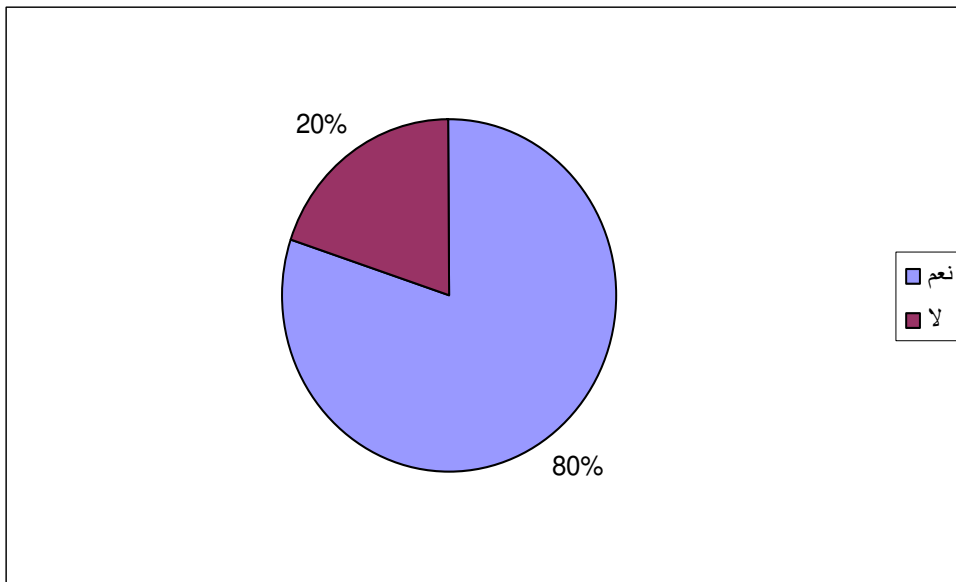
الشكل رقم (07) يمثل الدائرة النسبية لمساعدة الدورات التكوينية (التدريبية) في تنمية المهارات والمعارف.

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن نسبة (80%) ترى بأن إقامة الدورات التدريبية تساعد في تنمية المهارات والمعارف في حين أن نسبة (5%) ترى عكس ذلك أما نسبة (15%) ترى بأنه أحيانا ما تساعد الدورات التدريبية في تنمية المهارات والمعارف، وبما أن كا² المحسوبة (17.21) أكبر من كا² الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=2).

الاستنتاج : نستنتج ان دورات التكوينية تساعد في تنمية المهارات والمعارف.

السؤال الخامس: هل مهام التخطيط في المنشأة توكل حسب الخبرة؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان مهام التخطيط توكل حسب الخبرة.
الجدول رقم (08): يبين نسب وتكرار توكيل مهام التخطيط حسب الخبرة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	16	80 %	6.05	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	4	20 %					
المجموع	20	100 %					



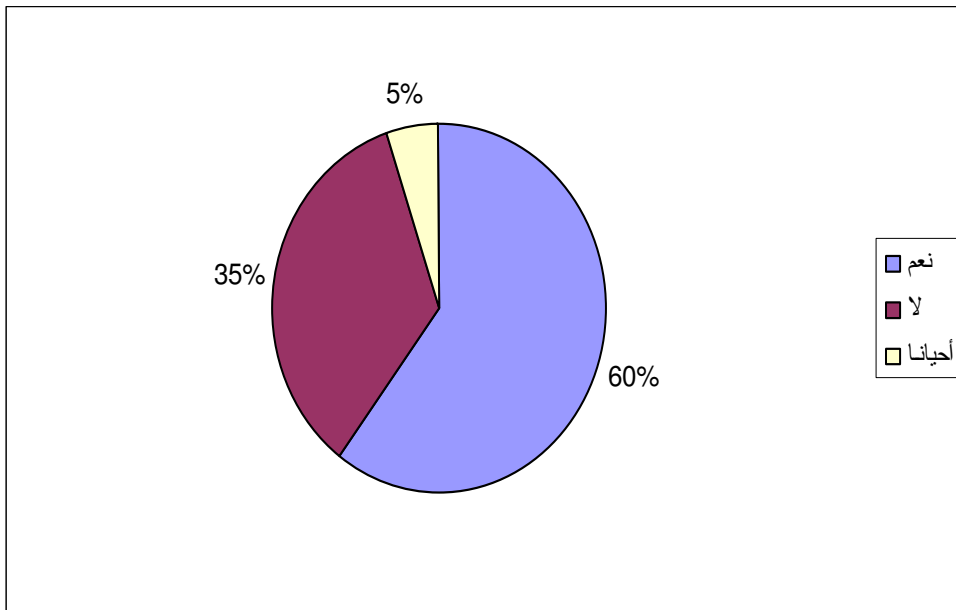
الشكل رقم (08) يمثل الدائرة النسبية لتوكيل مهام التخطيط حسب الخبرة.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن نسبة (80%) ترى بان مهام التخطيط توكل حسب الخبرة في حين أن نسبة (20%) لا تراها توكل حسب الخبرة، وبما أن كا² المحسوبة (6.05) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1).

الاستنتاج : نستنتج ان مهام التخطيط توكل حسب الخبرة .

السؤال السادس: هل يغير العمال ذوي الخبرة على سير عملية التخطيط؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان العمال ذوي الخبرة يغيرون سير عملية التخطيط.
الجدول رقم (09): يبين نسب وتكرار تغيير العمال ذوي الخبرة على سير عملية التخطيط.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	12	60 %	7.50	5.991	2	0.05	دالة إحصائية
لا	7	35 %					
أحيانا	1	5 %					
المجموع	20	100 %					

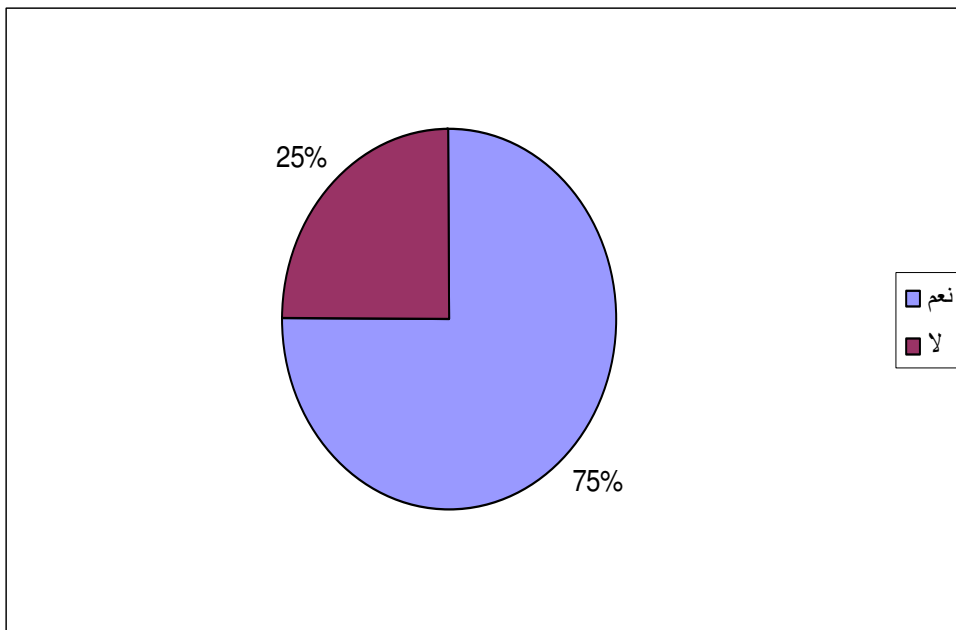


الشكل رقم (09) يمثل الدائرة النسبية لتغيير العمال ذوي الخبرة سير عملية التخطيط.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن نسبة (60%) ترى بأن العمال ذوي الخبرة يغيرون من سير عملية التخطيط في حين أن نسبة (35%) ترى بأنهم لا يغيرون أما نسبة (5%) فترى بأنهم يغيرون أحيانا، وبما أن كا² المحسوبة (7.50) أكبر من كا² الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية ($df=2$) الاستنتاج: نستنتج ان العمال ذوي الخبرة يؤثران على عملية التخطيط

السؤال السابع: هل تلعب خبرة الإداريين دور في التسيير الجيد للمنشآت؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان لخبرة الإداريين دور في التسيير الجيد للمنشآت.
الجدول رقم (10): يبين نسب وتكرار دور خبرة الإداريين في التسيير الجيد للمنشآت.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	15	75 %	5	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	5	25 %					
المجموع	20	100 %					



الشكل رقم (10) يمثل الدائرة النسبية لدور خبرة الإداريين في التسيير الجيد للمنشآت.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن نسبة (75%) ترى بان خبرة الإداريين دور في التسيير الجيد للمنشآت في حين أن نسبة (25%) لا تلعب دور في التسيير الجيد للمنشآت، وبما أن كا² المحسوبة (5) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1).

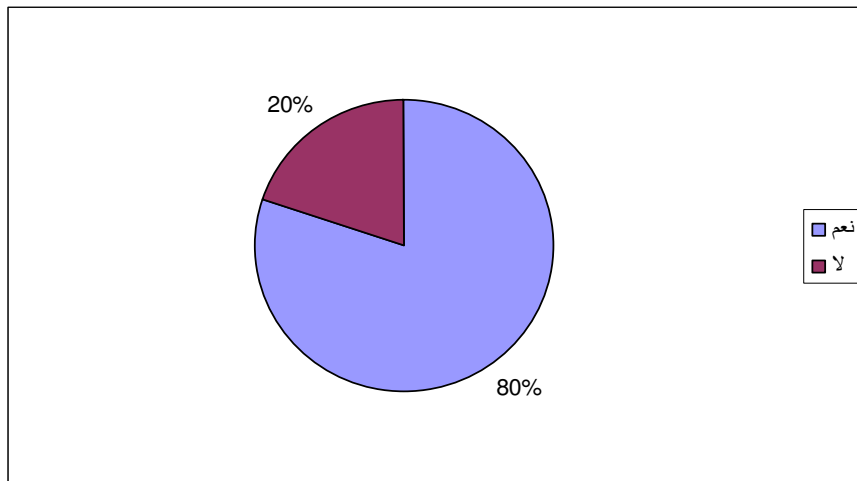
الاستنتاج: نستنتج ان خبرة الاداريين تلعب دورا في تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الثامن: حسب رأيكم هل يلزم الخبرة في المجال في عملية التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان يلزم الخبرة في المجال في عملية التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

الجدول رقم (11): يبين نسب وتكرار لزوم الخبرة في المجال في عملية التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	16	80 %	6.05	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	4	20 %					
المجموع	20	100 %					



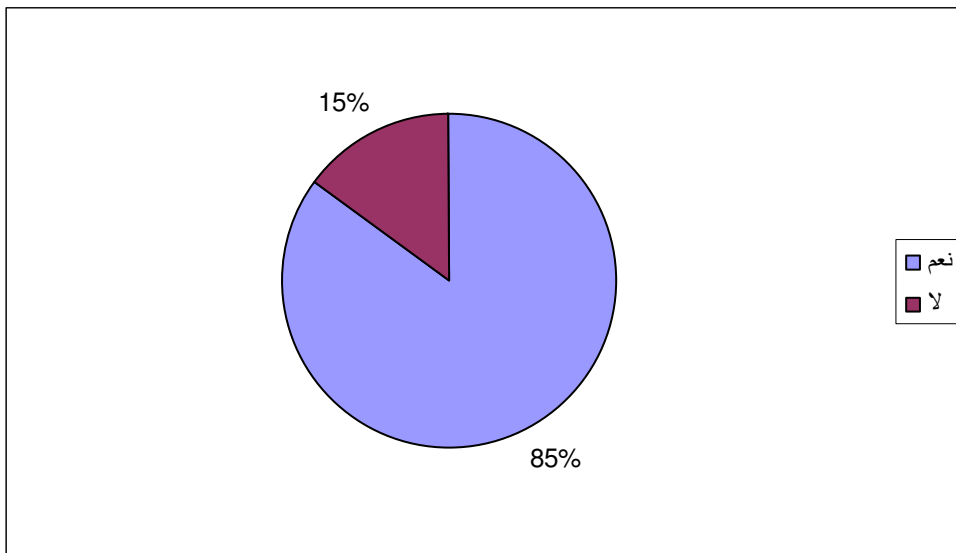
الشكل رقم (11) يمثل الدائرة النسبية للزوم الخبرة في المجال في عملية التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن نسبة (80%) ترى بأنه يلزم الخبرة في المجال في عملية التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة في حين أن نسبة (20%) ترى العكس من ذلك، وبما أن كا² المحسوبة (6.05) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1).

الاستنتاج: نستنتج أنه يلزم الخبرة في المجال في عملية التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

السؤال التاسع: هل تعتبرون خبرتكم في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت خبرة الإداري في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة.
الجدول رقم (12): يبين نسب وتكرار كفاية خبرة الإداري في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى دلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	17	85 %	6.05	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	3	15 %					
المجموع	20	100 %					



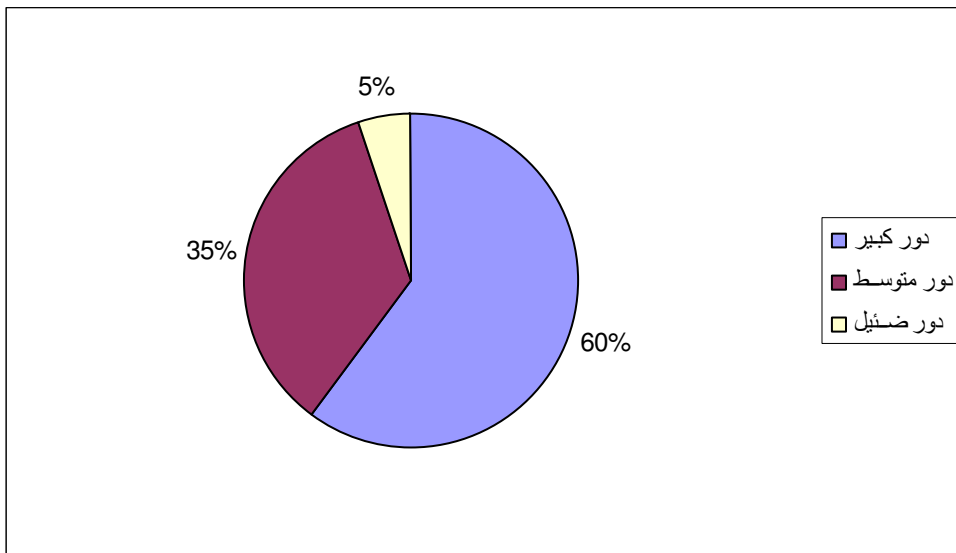
الشكل رقم (12) يمثل الدائرة النسبية لكفاية خبرة الإداري في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة (85%) ترى بان خبرة الإداري في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة في حين أن نسبة (15%) ترى بأنها غير كافية، وبما أن كا² المحسوبة (8.45) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية ($df=1$)

الاستنتاج: نستنتج أن خبرة الإداري في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة.

السؤال العاشر: ما هو دور الخبرة في إيجاد حلول للمشاكل في تسيير المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة دور الخبرة في إيجاد حلول للمشاكل في تسيير المنشأة.
الجدول رقم (13): يبين نسب وتكرار دور الخبرة في إيجاد حلول للمشاكل في تسيير المنشأة

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
دور كبير	12	60 %	7.50	5.991	2	0.05	دالة إحصائية
دور متوسط	7	35 %					
دور ضئيل	1	5 %					
المجموع	20	100 %					



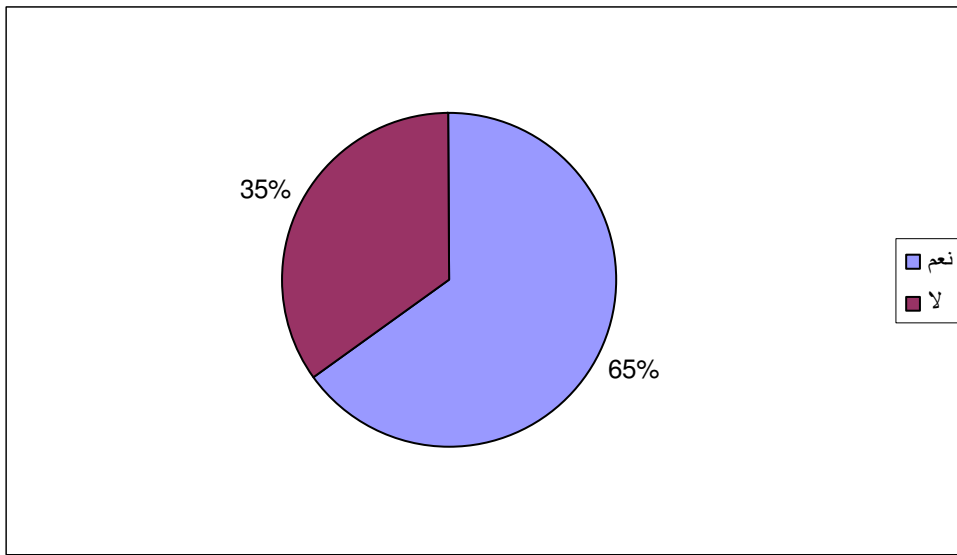
الشكل رقم (13) يمثل الدائرة النسبية لتغيير العمال ذوي الخبرة سير عملية التخطيط. من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة (60%) ترى بأن دور الخبرة كبير في إيجاد حلول للمشاكل في تسيير المنشأة في حين أن نسبة (35%) ترى بأن دور الخبرة متوسط أما نسبة (5%) فتري بأن دور الخبرة ضئيل، وبما أن كا² المحسوبة (7.50) أكبر من كا² الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية (df=2)

الاستنتاج: نستنتج أن دور الخبرة في إيجاد حلول للمشاكل في تسيير المنشأة كبير.

4-2-المحور الثاني :

السؤال الحادية عشر: هل سبق لك أن استفدت من برنامج تكويني في المجال؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا سبق وان استفاد الإداري من برنامج تكويني في المجال.
الجدول رقم (14): يبين نسب وتكرارات استفادة الإداري من برنامج تكويني في المجال.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	13	65 %	1.8	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	7	35 %					
المجموع	20	100 %					



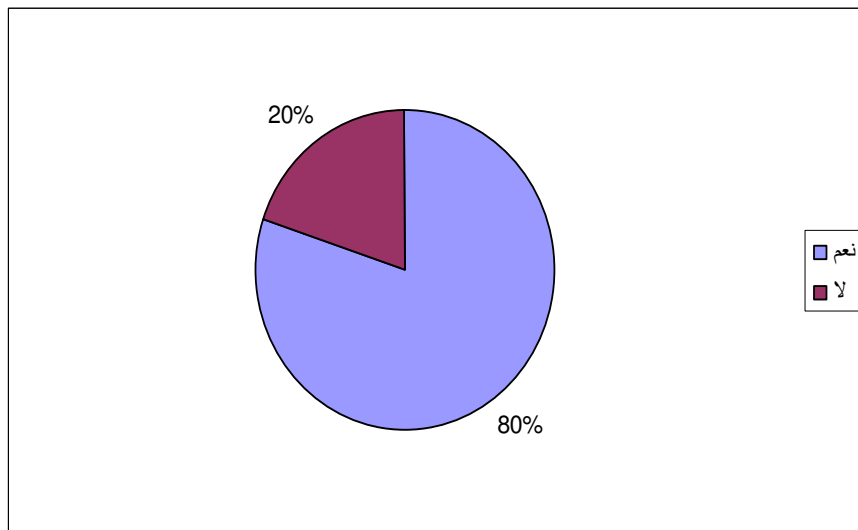
الشكل رقم (14) يمثل الدائرة النسبية لاستفادة الإداري من برنامج تكويني في المجال.

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أنه لا يوجد تفاوت بين الإجابات حول استفادة الإداري من برنامج تكويني وذلك بنسبة (65%) للإجابة ب"نعم" ونسبة (35%) للإجابة ب"لا"، وبما أن كا² المحسوبة (1.8) أصغر من كا² الجدولة (3.841) فإنه لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1).

الاستنتاج: نستنتج ان الاداريين استفادو من برامج تكوينية في المجال

السؤال الثاني عشر: هل تعتقد أن الأفراد العاملين مؤهلين بصفة كافية لمباشرة مهامهم؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان الأفراد العاملين مؤهلين بصفة كافية لمباشرة مهامهم.
الجدول رقم (15): يبين نسب وتكرارات تأهيل الأفراد العاملين بصفة كافية لمباشرة مهامهم.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	16	80 %	6.05	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	4	20 %					
المجموع	20	100 %					



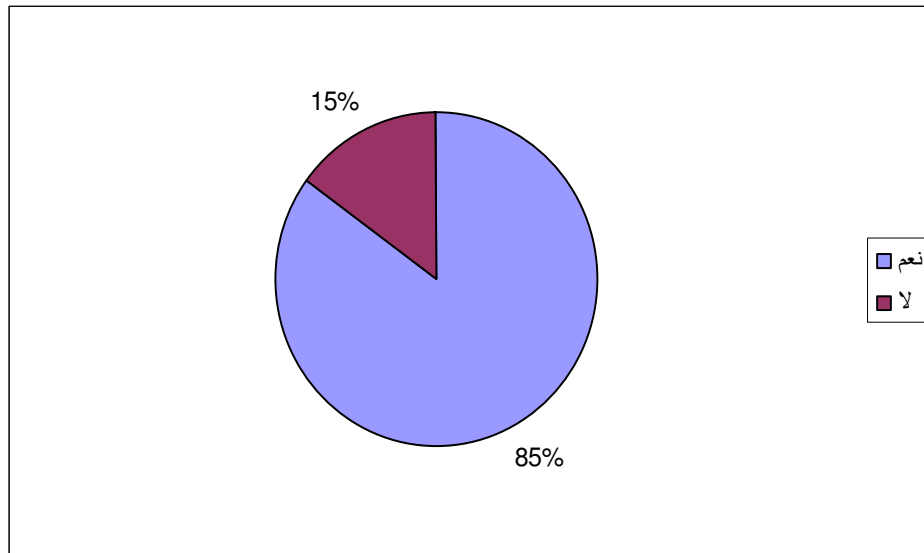
الشكل رقم (15) يمثل الدائرة النسبية لتأهيل الأفراد العاملين بصفة كافية لمباشرة مهامهم.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن نسبة (80%) ترى بان الأفراد العاملين مؤهلين بصفة كافية لمباشرة مهامهم في حين أن نسبة (20%) ترى بأن الأفراد العاملين غير مؤهلين بصفة كافية لمباشرة مهامهم، وبما أن كا² المحسوبة (6.05) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية ($df=1$).
 الاستنتاج: نستنتج أن الأفراد العاملين مؤهلين بصفة كافية لمباشرة مهامهم.

السؤال الثالث عشر: هل المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (16): يبين نسب وتكرار ضرورة المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	17	85 %	6.05	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	3	15 %					
المجموع	20	100 %					



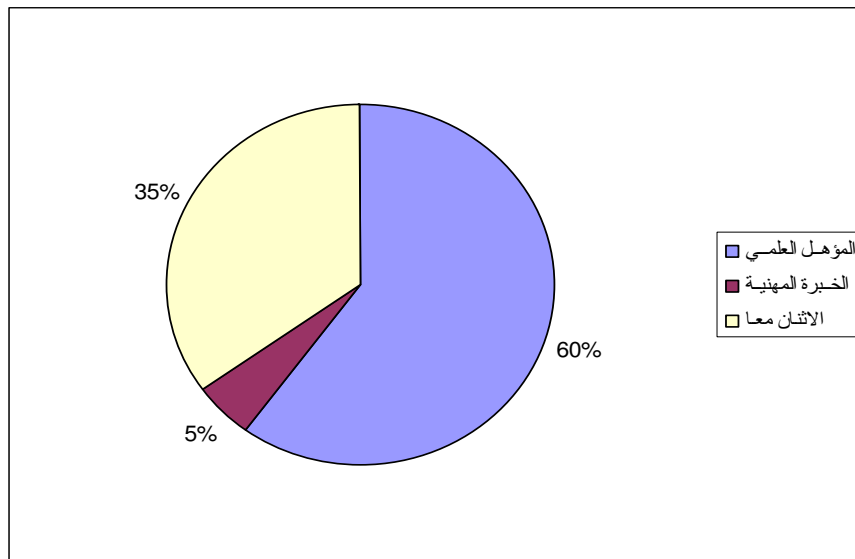
الشكل رقم (16) يمثل الدائرة النسبية لضرورة المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن نسبة (85%) ترى بان المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية في حين أن نسبة (15%) ترى غير ذلك، وبما أن كا² المحسوبة (8.45) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1).

الاستنتاج: نستنتج أن المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الرابع عشر: على ماذا تعتمدون في تخطيط وتسيير المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة على ماذا يعتمد في تخطيط وتسيير المنشأة الرياضية.
الجدول رقم (17): يبين نسب وتكرار اعتماد المنشأة في عملية التخطيط والتسيير.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
المؤهل العلمي	12	60 %	7.50	5.991	2	0.05	دالة إحصائية
الخبرة المهنية	1	5 %					
الاثنان معا	7	35 %					
المجموع	20	100 %					



الشكل رقم (17) يمثل الدائرة النسبية لاعتماد المنشأة في عملية التخطيط والتسيير.

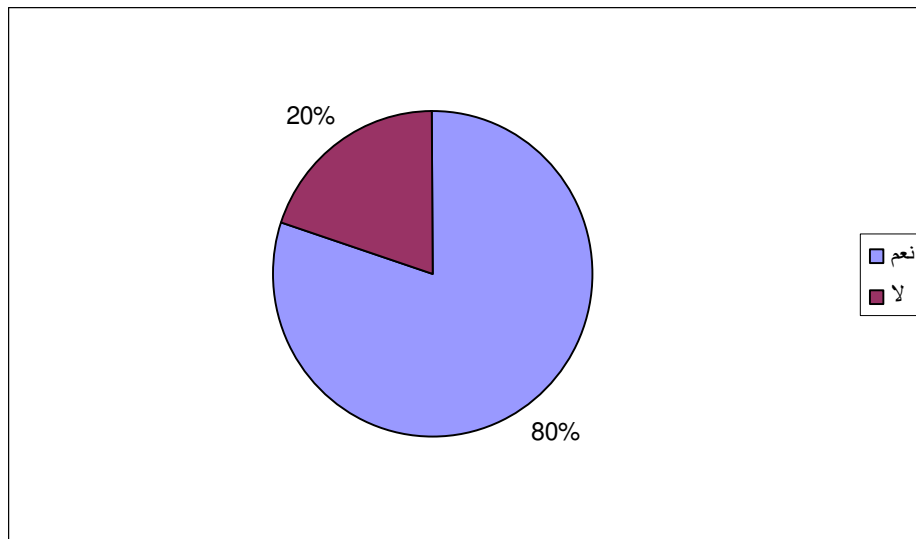
من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة (60%) ترى بأنه يعتمد على المؤهل العلمي في تخطيط وتسيير المنشأة في حين أن نسبة (5%) ترى بأنه يعتمد على الخبرة المهنية أما نسبة (35%) ترى بأنه يعتمد على الاثنان معا، وبما أن كا² المحسوبة (7.50) أكبر من كا² الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية ($df=2$).

الاستنتاج: نستنتج أنه يعتمد على المؤهل العلمي في تخطيط وتسيير المنشأة الرياضية.

السؤال الخامس عشر: هل ترى مؤهلك العلمي كاف لتسيير مثالي للمنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان المؤهل العلمي للإداري كاف لتسيير مثالي للمنشأة الرياضية.

الجدول رقم (18): يبين نسب وتكرار كفاية المؤهل العلمي لتسيير مثالي للمنشأة الرياضية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	16	80 %	6.05	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	4	20 %					
المجموع	20	100 %					

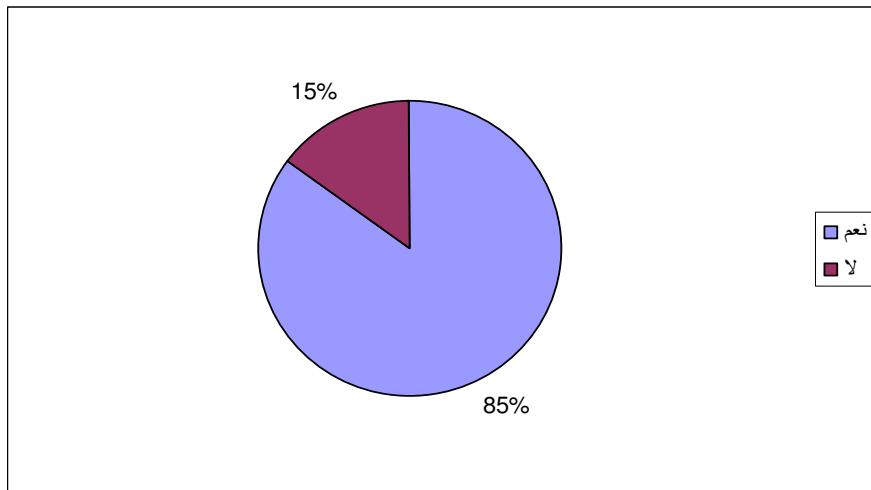


الشكل رقم (18) يمثل الدائرة النسبية لكفاية المؤهل العلمي لتسيير مثالي للمنشأة الرياضية.

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة (80%) ترى بان المؤهل العلمي للإداري كاف لتسيير مثالي للمنشأة الرياضية في حين أن نسبة (20%) ترى بأنه غير كاف، وبما أن كا² المحسوبة (6.05) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1) لصالح أن المؤهل العلمي للإداري كاف لتسيير مثالي للمنشأة الرياضية.

السؤال السادس عشر: هل ترى الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة؟
 الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة.
 الجدول رقم (19): يبين نسب وتكرار ضرورة الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى دلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	17	85 %	6.05	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	3	15 %					
المجموع	20	100 %					



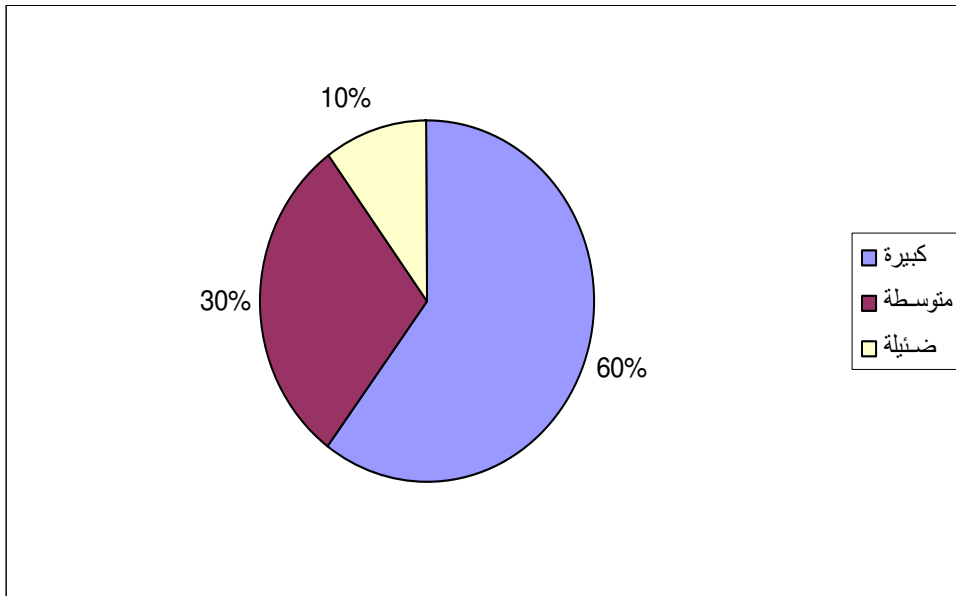
الشكل رقم (19) يبين الدائرة النسبية لضرورة الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة.

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن نسبة (85%) ترى ضرورة الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة أما نسبة (15%) فترى غير ذلك، وبما أن كا² المحسوبة (8.45) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية ($df=1$).

الاستنتاج: نستنتج أن الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة.

السؤال السابع عشر: كيف يمكن اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة؟
 الغرض من السؤال: معرفة اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة.
 الجدول رقم (20): يبين نسب وتكرار اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة.

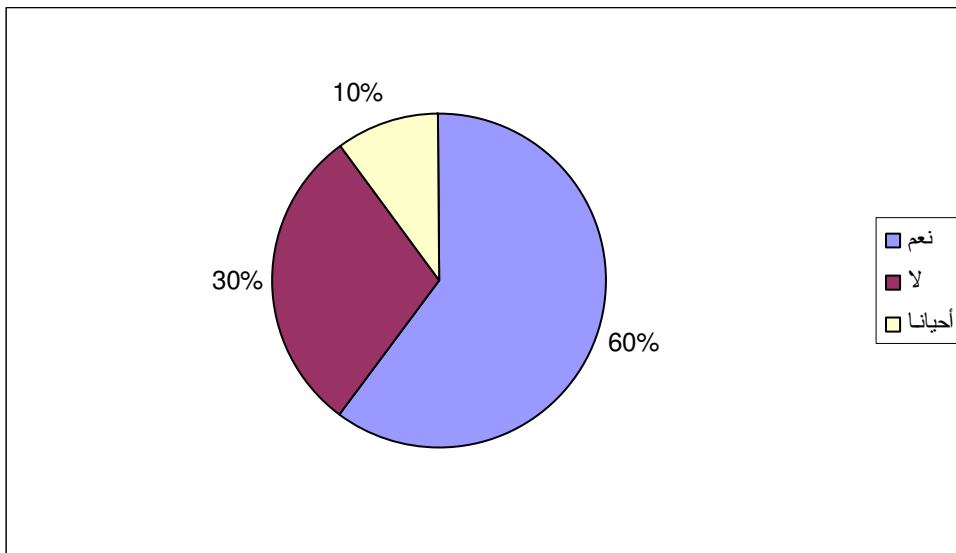
الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
كبيرة	12	60 %	6.10	5.991	2	0.05	دالة إحصائية
متوسطة	6	30 %					
ضئيلة	2	10 %					
المجموع	20	100 %					



الشكل رقم (20) يمثل الدائرة النسبية لاعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة. من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن نسبة (60%) ترى بأن اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة كبير في حين أن نسبة (30%) تراها متوسطة أما نسبة (10%) تراها ضئيلة، وبما أن كا² المحسوبة (6.10) أكبر من كا² الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=2).
 الاستنتاج: نستنتج أن اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة كبيرة.

السؤال الثامن عشر: هل الكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة؟
 الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة.
 الجدول رقم (21): يبين نسب وتكرار الكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	12	60 %	6.10	5.991	2	0.05	دالة إحصائية
لا	6	30 %					
أحيانا	2	10 %					
المجموع	20	100 %					



الشكل رقم (21) يمثل الدائرة النسبية للكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن نسبة (60%) ترى بأن الكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة في حين أن نسبة (30%) ترى الكفاءة العلمية الكبيرة ليست هي التسيير المثالي للمنشأة أما نسبة (10%) ترى بأن الكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة أحيانا، وبما أن كا² المحسوبة (6.10) أكبر من كا² الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=2).

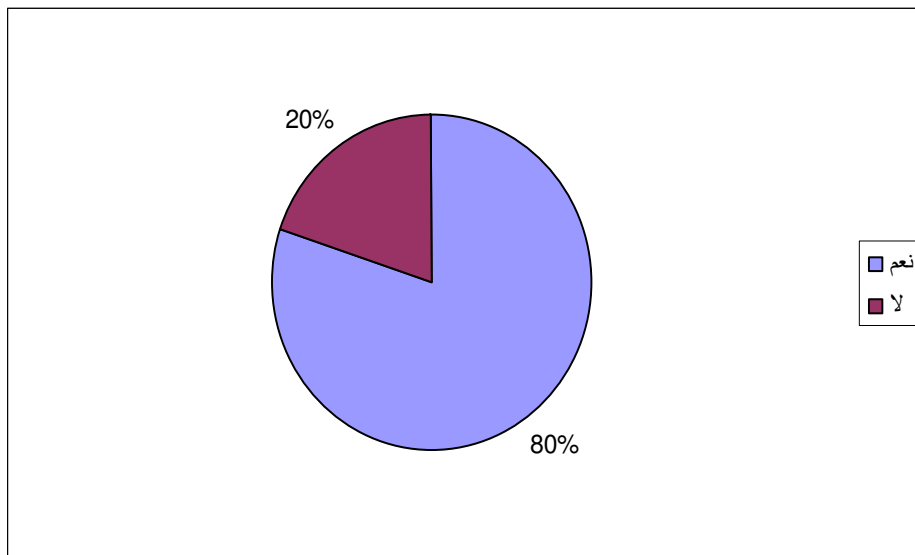
الاستنتاج: نستنتج ان الكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة.

الفصل الرابع عرض تحليل ومناقشة النتائج

السؤال التاسع عشر: هل للمؤهل العلمي علاقة بعملية التخطيط والتسيير الحسن للمؤسسة؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان للمؤهل العلمي علاقة بعملية التخطيط والتسيير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم (22): يبين نسب وتكرار علاقة للمؤهل العلمي بعملية التخطيط والتسيير الحسن للمؤسسة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	16	80 %	6.05	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	4	20 %					
المجموع	20	100 %					



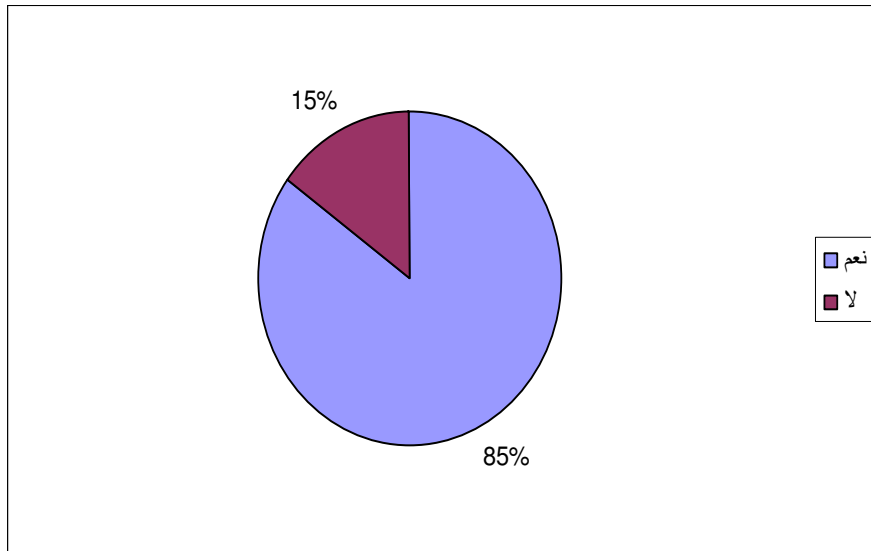
الشكل رقم (22) يمثل الدائرة النسبية لعلاقة للمؤهل العلمي بعملية التخطيط والتسيير الحسن للمؤسسة.

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن نسبة (80%) ترى بان للمؤهل العلمي علاقة بعملية التخطيط والتسيير الحسن للمؤسسة في حين أن نسبة (20%) ترى عكس ذلك، وبما أن كا² المحسوبة (6.05) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1).

الاستنتاج: نستنتج أن للمؤهل العلمي علاقة بعملية التخطيط والتسيير الحسن للمؤسسة.

السؤال العشرون: هل يساهم المؤهل العلمي في الحفاظ والرقى بمنشآتكم الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان المؤهل العلمي يساهم في الحفاظ والرقى بالمنشأة الرياضية.
الجدول رقم (23): يبين نسب وتكرار مساهمة المؤهل العلمي في الحفاظ والرقى بالمنشأة الرياضية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	17	85 %	8.45	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	3	15 %					
المجموع	20	100 %					



الشكل رقم (23) يبين الدائرة النسبية لمساهمة المؤهل العلمي في الحفاظ والرقى بالمنشأة الرياضية.

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن نسبة (85%) ترى بأن المؤهل العلمي يساهم في الحفاظ والرقى بالمنشأة الرياضية في حين أن نسبة (15%) ترى بأنه لا يساهم، وبما أن كا² المحسوبة (8.45) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1) لصالح أن المؤهل العلمي في الحفاظ والرقى بالمنشأة الرياضية

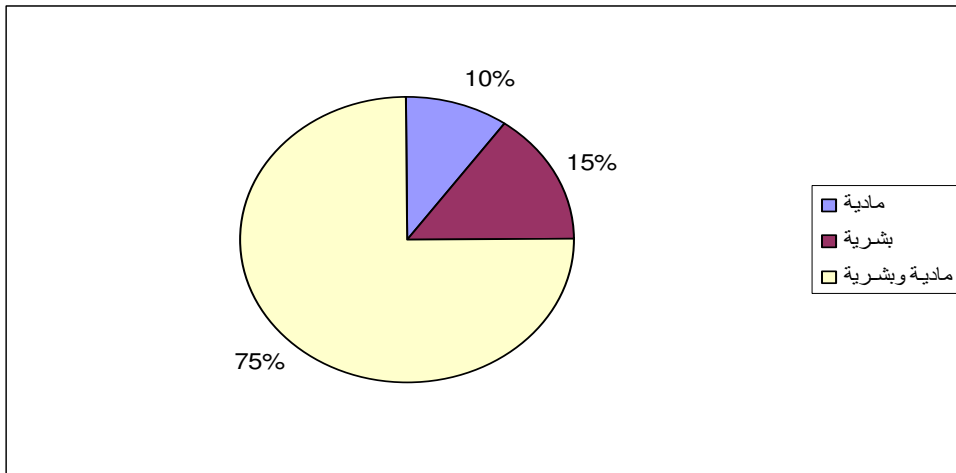
4-3- المحور الثالث:

السؤال الواحد والعشرون: ما نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في انجاز عملية التخطيط؟

الغرض من السؤال: معرفة نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في انجاز عملية التخطيط.

الجدول رقم (24): يبين نسب وتكرار نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في انجاز عملية التخطيط.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
مادية	2	10 %	13.3	5.991	2	0.05	دالة إحصائية
بشرية	3	15 %					
مادية وبشرية	15	75 %					
المجموع	20	100 %					



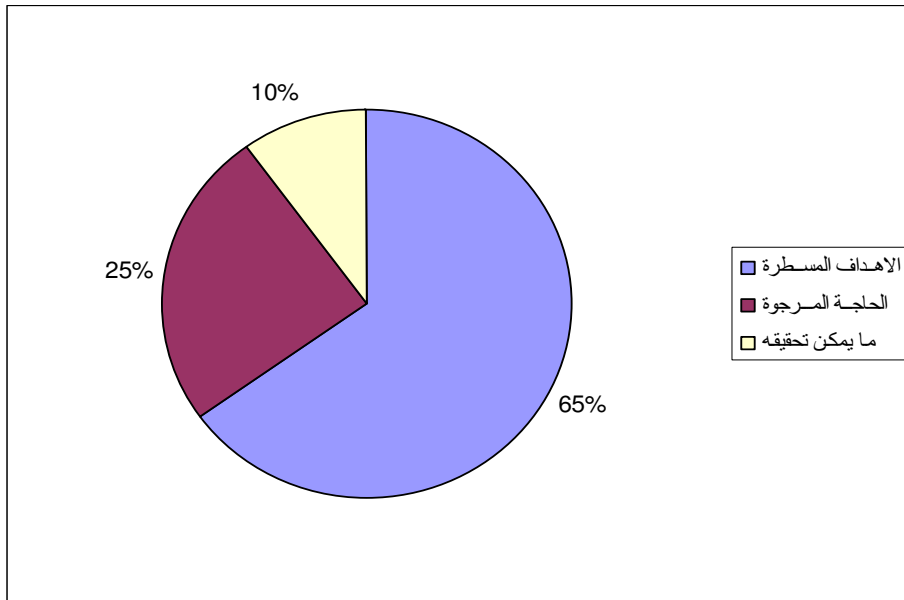
الشكل رقم (24) يمثل الدائرة النسبية لنوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في انجاز عملية التخطيط.

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن نسبة (10%) ترى بأنه تستخدم الإمكانيات المادية في انجاز عملية التخطيط في حين أن نسبة (15%) ترى بأنه تستخدم الإمكانيات البشرية في حين نسبة (75%) ترى بأنه تستخدم الإمكانيات المادية والبشرية معاً، وبما أن كا² المحسوبة (13.3) أكبر من كا² الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية ($df=2$).

الاستنتاج: نستنتج أنه تستخدم المنشآت الرياضية الإمكانيات المادية والبشرية.

السؤال الثاني والعشرون: على أي أساس يتم رصد الأغلفة المالية والدعم المادي؟
الغرض من السؤال: معرفة على أي أساس يتم رصد الأغلفة المالية والدعم المادي.
الجدول رقم (25): يبين نسب وتكرار أساس رصد الأغلفة المالية والدعم المادي.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
الاهداف المسطرة	13	65 %	7.91	5.991	2	0.05	دالة إحصائية
الحاجة المرجوة	5	25 %					
ما يمكن تحقيقه	2	10 %					
المجموع	20	100 %					



الشكل رقم (25) يمثل الدائرة النسبية لأساس رصد الأغلفة المالية والدعم المادي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة (65%) ترى بأن رصد الأغلفة المالية والدعم المادي يتم على أساس الأهداف المسطرة في حين أن نسبة (25%) ترى بأنه يتم على أساس المحسوبة (6.10) أكبر من كا² الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=2).

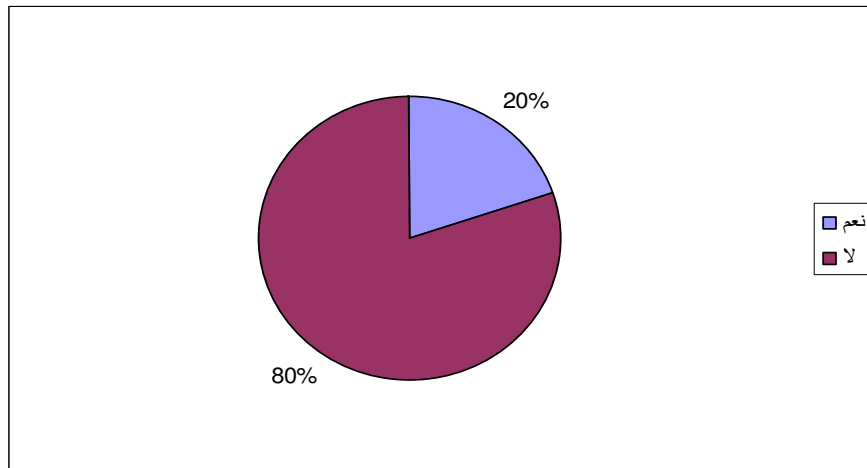
الاستنتاج: نستنتج أن رصد الأغلفة المالية والدعم المادي يتم على أساس الأهداف المسطرة.

السؤال الثالث والعشرون: هل تعتقد أن الهياكل الرياضية تتوفر على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الهياكل الرياضية تتوفر على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين.

الجدول رقم (26): يبين نسب وتكرار توفر الهياكل الرياضية على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	4	20 %	6.05	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	16	80 %					
المجموع	20	100 %					



الشكل رقم (26) يمثل الدائرة النسبية لتوفر الهياكل الرياضية على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين.

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن نسبة (20%) ترى الهياكل الرياضية تتوفر على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين في حين أن نسبة (80%) ترى عكس ذلك، وبما أن كا² المحسوبة (6.05) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1).

الاستنتاج: نستنتج أن الهياكل الرياضية لا تتوفر على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين.

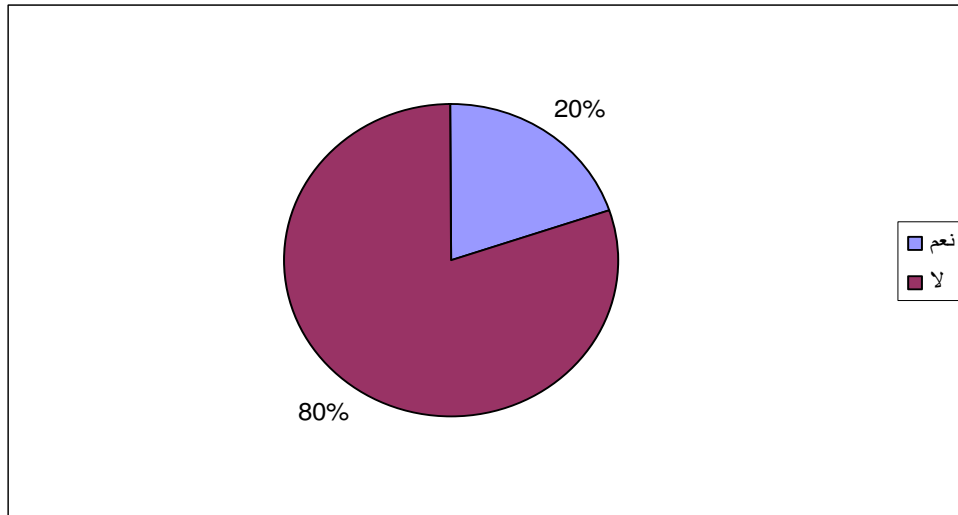
الفصل الرابع عرض تحليل ومناقشة النتائج

السؤال الرابع والعشرون: هل تعتقد أنك تتلقى ما يكفي من المقابل المادي بالنظر لما تقوم به من جهد؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان الإداري يتلقى ما يكفي من المقابل المادي بالنظر لما تقوم به من جهد؟

الجدول رقم (27): يبين نسب وتكرار تلقي الإداري للمقابل المادي بالنظر لما تقوم به من جهد؟

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	4	20 %	11.25	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	16	80 %					
المجموع	20	100 %					



الشكل رقم (27) يمثل الدائرة النسبية لتلقي الإداري للمقابل المادي بالنظر لما تقوم به من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن نسبة (20%) ترى بأنه تتلقى ما يكفي من المقابل المادي بالنظر لما يقوم به من جهد في حين أن نسبة (80%) ترى بأنها لا تتلقى ما يكفي من المقابل المادي بالنظر لما يقوم به من جهد، وبما أن كا² المحسوبة (11.25) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية (df=1)

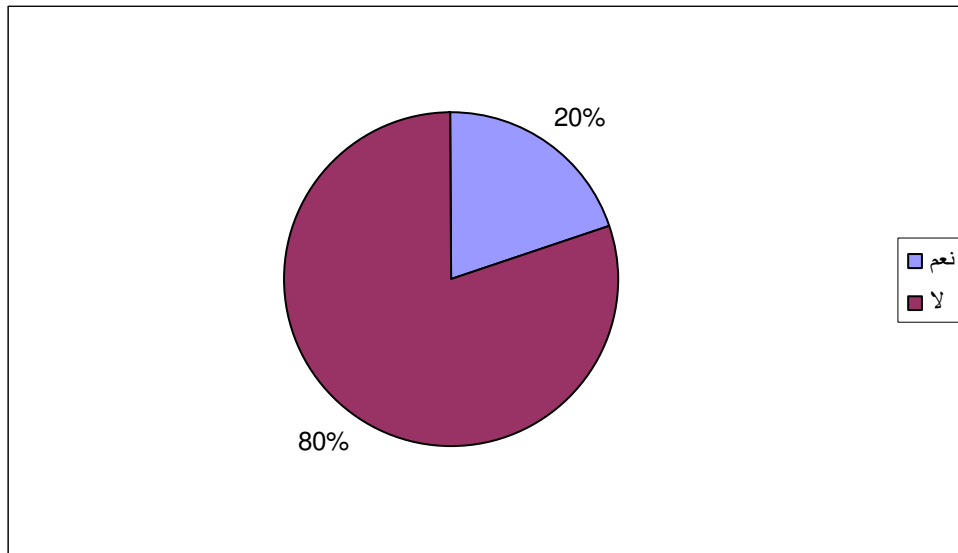
الاستنتاج: نستنتج أن الإداري لا يتلقى ما يكفي من المقابل المادي بالنظر لما يقوم به

من جهد.

السؤال الخامس والعشرون: هل تواجهون مشاكل في الحصول على الموارد المالية؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت المنشأة تعاني من مشاكل في الحصول على الموارد المالية.

الجدول رقم (28): يبين نسب وتكرار مشاكل حصول المنشأة على الموارد المالية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	4	20 %	6.05	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	16	80 %					
المجموع	20	100 %					

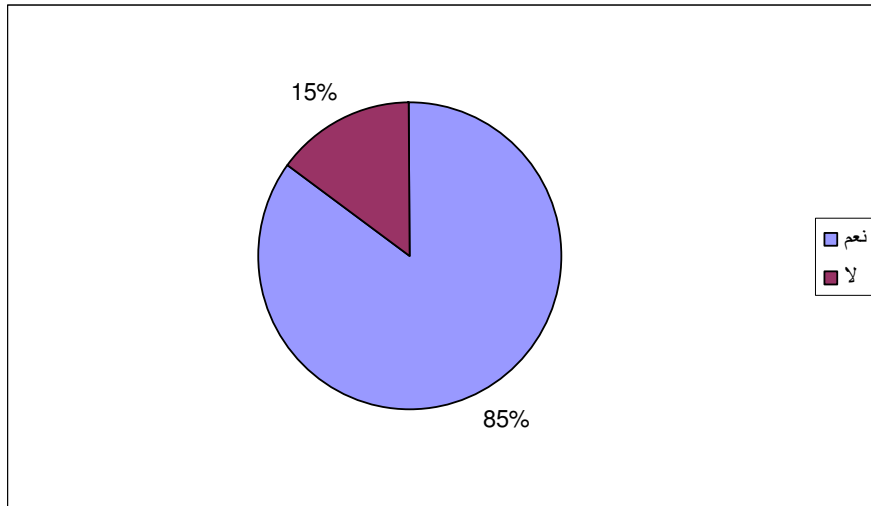


الشكل رقم (28) يمثل الدائرة النسبية لمشاكل حصول المنشأة على الموارد المالية.

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن نسبة (20%) ترى بأنها تواجه مشاكل في الحصول على الموارد المالية في حين أن نسبة (80%) ترى بأنها لا تواجه مشاكل حصول المنشأة على الموارد المالية، وبما أن كا² المحسوبة (6.05) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية ($df=1$).
 الاستنتاج: نستنتج أنها لا تواجه مشاكل حصول المنشأة على الموارد المالية.

السؤال السادس والعشرون: هل الموارد المالية الموجودة كافية لتسيير منشآتكم بشكل جيد؟
 الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الموارد المالية الموجودة كافية لتسيير المنشأة بشكل جيد.
 الجدول رقم (29): يبين نسب وتكرار كفاية الموارد المالية الموجودة لتسيير المنشأة بشكل جيد.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى دلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	17	85 %	8.45	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	3	15 %					
المجموع	20	100 %					

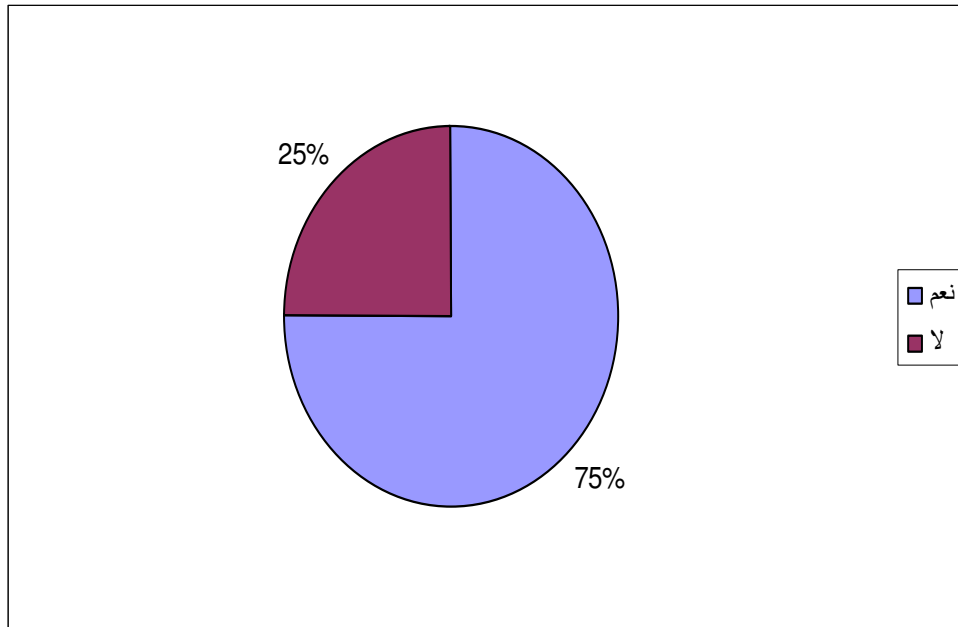


الشكل رقم (29) يبين الدائرة النسبية لمساهمة المؤهل العلمي في الحفاظ والرقى بالمنشأة الرياضية.

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن نسبة (85%) ترى بأن الموارد المالية الموجودة كافية لتسيير المنشأة بشكل جيد في حين أن نسبة (15%) ترى بأن الموارد المالية الموجودة غير كافية، وبما أن كا² المحسوبة (8.45) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية ($df=1$).
 الاستنتاج: نستنتج أن الموارد المالية الموجودة كافية لتسيير المنشأة بشكل جيد.

السؤال السابع والعشرون: هل هناك أغلفة مالية مخصصة لعملية التجديد والصيانة؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان هناك أغلفة مالية مخصصة لعملية التجديد والصيانة.
الجدول رقم (30): يبين نسب وتكرار تخصيص أغلفة مالية لعملية التجديد والصيانة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	15	75 %	5	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	5	25 %					
المجموع	20	100 %					



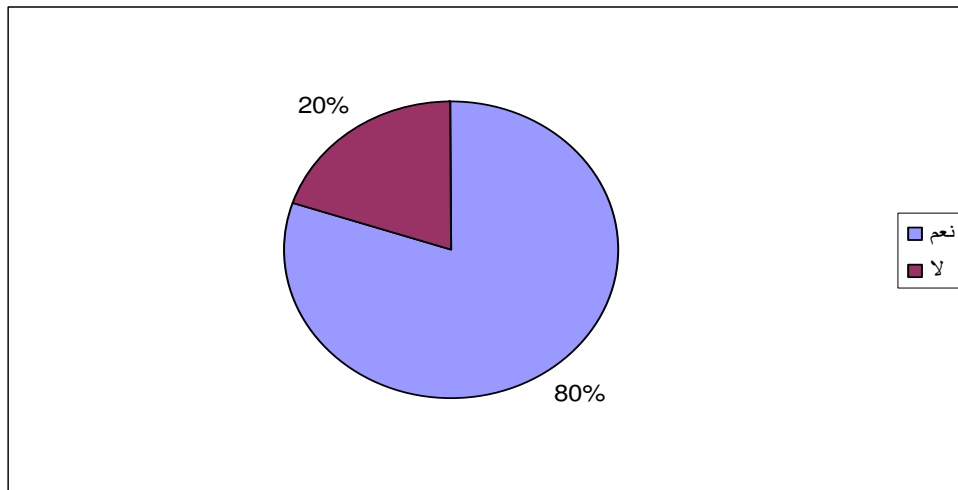
الشكل رقم (30) يمثل الدائرة النسبية لتخصيص أغلفة مالية لعملية التجديد والصيانة.

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن نسبة (75%) ترى بان هناك أغلفة مالية مخصصة لعملية الصيانة في حين أن نسبة (25%) ترى بأنه لا توجد أغلفة مالية مخصصة لعملية التجديد والصيانة، وبما أن كا² المحسوبة (5) أكبر من كا² المجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية ($df=1$).

الاستنتاج: نستنتج أنه توجد أغلفة مالية مخصصة لعملية التجديد والصيانة.

السؤال الثامن والعشرون: هل للموارد المالية انعكاس في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان للموارد المالية انعكاس في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.
الجدول رقم (31): يبين نسب وتكرار انعكاس الموارد المالية في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	16	80 %	6.05	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	4	20 %					
المجموع	20	100 %					



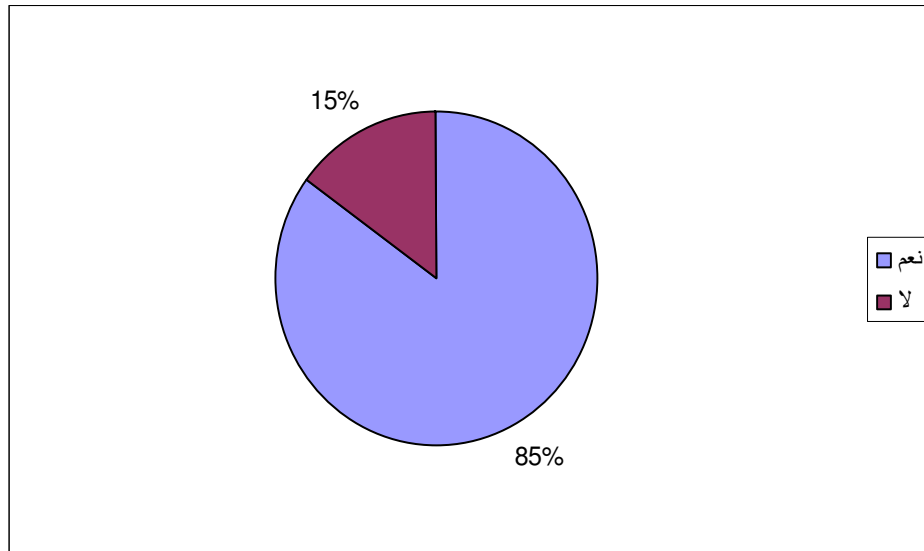
الشكل رقم (31) يمثل الدائرة النسبية لانعكاس الموارد المالية في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن نسبة (80%) ترى بان للموارد المالية انعكاس في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة في حين أن نسبة (20%) ترى عكس ذلك، وبما أن كا² المحسوبة (6.05) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1).

الاستنتاج: نستنتج أن للموارد المالية انعكاس ايجابي في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

السؤال التاسع والعشرون: هل نقص الموارد المالية يعيق السير الحسن لمنشآتكم؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان نقص الموارد المالية يعيق السير الحسن للمنشأة.
الجدول رقم (32): يبين نسب وتكرار إعاقه نقص الموارد المالية في السير للمنشأة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	17	85 %	8.45	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	3	15 %					
المجموع	20	100 %					



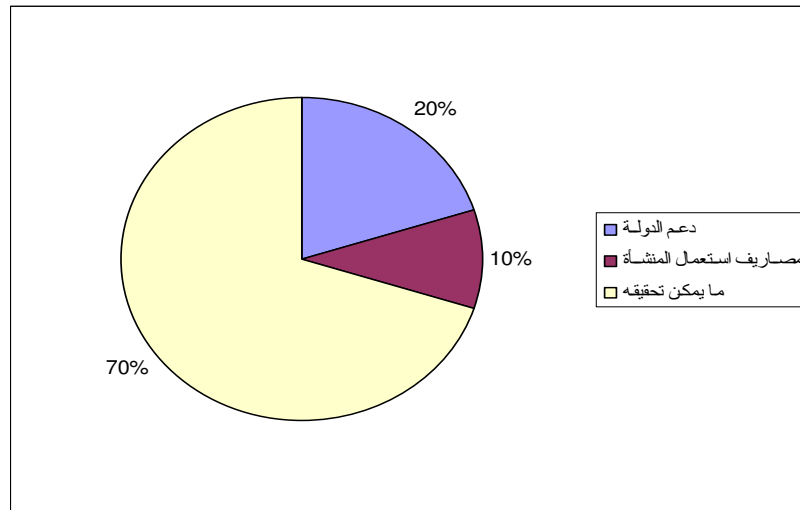
الشكل رقم (32) يمثل الدائرة النسبية لإعاقه نقص الموارد المالية في السير للمنشأة.

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن نسبة (85%) ترى بأن نقص الموارد المالية يعيق السير الحسن للمنشأة في حين أن نسبة (15%) ترى غير ذلك، وبما أن كا² المحسوبة (8.45) أكبر من كا² الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية ($df=1$)

الاستنتاج: نستنتج أن نقص الموارد المالية يعيق السير الحسن للمنشأة.

السؤال الثالثون: ما هي مصادر تمويل منشآتكم الرياضية؟
 الغرض من السؤال: معرفة مصادر تمويل المنشأة الرياضية.
 الجدول رقم (33): يبين نسب وتكرار مصادر تمويل المنشأة الرياضية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
دعم الدولة	4	20 %	10.3	5.991	2	0.05	دالة إحصائية
مصاريف استعمال المنشأة	2	10 %					
ما يمكن تحقيقه	14	70 %					
المجموع	20	100 %					



الشكل رقم (33) يمثل الدائرة النسبية لمصادر تمويل المنشأة الرياضية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة (20%) ترى بأن مصادر تمويل المنشأة الرياضية هو دعم الدولة في حين أن نسبة (10%) ترى مصادر تمويل المنشأة هي مصاريف استعمال المنشأة أما نسبة (10%) فترى بأن مصادر تمويل المنشأة الرياضية هي دعم الدولة ومصاريف استعمال المنشأة، وبما أن كا² المحسوبة (10.3) أكبر من كا² الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية ($df=2$).
 الاستنتاج: نستنتج أن مصادر تمويل المنشأة الرياضية هي دعم الدولة ومصاريف استعمال المنشأة.

4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات الجزئية:

4-2-1- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الأولى:

من خلال ما تم طرحه في أسئلة الاستبيان الموجه لإداري المنشأة الرياضية والمتعلق أساس بدور عامل الخبرة في التخطيط وتسيير المنشأة الرياضية تتضح من خلال الإجابة عينة الدراسة موضوع البحث أن لعامل الخبرة دور هام في التخطيط ذلك أن خلال السنوات العديدة المكتسبة في المجال تساعدهم على الفهم وتفسير وإمكانية التنبؤ بالمشاكل التي تحدث في المنشأة الرياضية والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح فمثلا يشير السؤال التاسع و الثامن والسابع والسادس والخامس إلى دور عامل الخبرة في التخطيط وتسيير المنشأة الرياضية وكانت إجابة عينة الدراسة إلى اعتبار هذا العامل (الخبرة) له من الأهمية والدور الكبير في التسيير والتخطيط وانه بمرور الوقت والتجربة التي يمتلكها تساعدهم في التخطيط الفعال والتسيير الناجح للمنشأة الرياضية ، وأنه ليس كل ما يتم تخطيطه في الهيئات الرياضية يعتبر تخطيطا فعالا ومثمرا ، دون اللجوء الى عدة عوامل منها:

✓ المعرفة المسبقة بمشاكل المنشأة الرياضية.

✓ واقعية الأهداف التي تضعها الهيئة الرياضية لنفسها أو للمشروع التابع لها أو الغرض

الأساسي للمنشأة الرياضية

✓ أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للمنشأة الرياضية .

✓ أن يكون التخطيط شاملا في المنشأة الرياضية

✓ كفاءة ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .

✓ أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا، وكذلك السير في

الإجراءات .

✓ أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان وهو ما يأتي بعامل الوقت والتجربة.

وهذا ما يتوافق مع دراسة ناضور ياسين تحت عنوان دور الإدارة الرياضية والتسيير

الرياضي في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، والتي توصلت إلى أن للخبرة في

التخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية.

من خلال كل هذا نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت

أي ان للخبرة لدى الإداريين دور في تسيير المنشآت الرياضية

4-2-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثانية:

من خلال ما تم طرحه في أسئلة الاستبيان الموجه لإداري المنشأة الرياضية والمتعلق أساس بدور عامل المؤهل العلمي في التخطيط وتسيير المنشأة الرياضية تتضح من خلال الإجابة عينة الدراسة موضوع البحث أن المستوى العلمي والشهادة التخطيط يحقق عددا من الفوائد للهيئة الرياضية فهو يسهم بفاعلية في التخطيط وتسيير المنشأة الرياضية

وهذا ما يتوافق مع الجانب النظري

أ- تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات الأساسية المتعلقة بالتخطيط وتسيير المنشأة الرياضية.

ب- تحديد مراحل العمل في تخطيط وتسيير المنشأة الرياضية.

هـ- تشجيع النظرة المستقبلية في كل من تخطيط وتسيير المنشأة الرياضية.

و- تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد ومستويات العمل.

ح- الاقتصاد في إهدار الموارد .

ط- تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الإدارية للأفراد العاملين في المنشأة الرياضية .

من خلال كل هذا نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت أي ان للمؤهل العلمي المكتسب دور في تحسين المنشآت الرياضية.

4-2-3- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال ما تم طرحه من اسئلة الاستبيان الموجه لاداري المنشأة الرياضية و المتعلق اساس بتأثير الموارد المالية على تسيير المنشأة الرياضية تتضح من خلال الاجابة عينة الدراسة موضوع البحث ان الموارد المالية تحقق عددا من الفوائد للهيئة الرياضية فهي تؤثر بشكل ايجابي على تسيير المنشأة الرياضية وهذا ما يتوافق مع الجانب النظري

- ✓ المورد المالي مهم لانجاز و اتمام عملية التخطيط.
 - ✓ المورد المالي مهم في عملية التسيير للمنشآت الرياضية.
 - ✓ المورد المالي ضروري في انشاء الهياكل القاعدية للمنشآت الرياضية.
 - ✓ المورد المالي مهم في انجاز عملية الصيانة والتجهيز.
 - ✓ المورد المالي مهم في الحفاظ والسير قدما بالمنشآت الرياضية.
 - ✓ المورد المالي مهم في اعطاء محفزات للعاملين بالمنشآت الرياضية للعمل بأكبر جهد وبفاعلية مثلى.
 - ✓ بدون المورد المالي لايمكن للمنشآت الرياضية ان تسير التطورات الحاصلة والوصول الى الأهداف المرجوة منها.
- من خلال كل هذا نستنتج أنه توجد فروق ذات دالة إحصائية، وعليه نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت أي ان الموارد المالية تؤثر في عملية التخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.

4-2-4- مناقشة ومقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة:

في ضل نتائج الدراسة ومناقشتها، ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الفرضيات الجزئية، يمكن القول أنها جاءت في سياق الفرضية العامة، ومنه يمكن القول أن الفرضية العامة والتي تنص على أنه توجد علاقة بين التخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (34): مقابلة ومناقشة النتائج بالفرضية العامة:

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	للخبرة لدى الإداريين دور في تسيير المنشآت الرياضية.	الفرضية الأولى
تحققت	للمؤهل العلمي المكتسب دور في تسيير المنشآت الرياضية.	الفرضية الثانية
تحققت	تؤثر الموارد المالية في عملية التخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.	الفرضية الثالثة
تحققت	توجد علاقة بين التخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.	الفرضية العامة

خلاصة

نستطيع أن نخرج بخلاصة عامة نشرح ما حصلنا عليه من نتائج في بحثنا والتي نعطي بها إجابة مفصلة عن التساؤل الذي طرحناه في الإشكالية وكذلك التحقق من الفرضيات في بداية بحثنا.

في تحليلنا للاستبيان الخاص بالإداريين اتضح لنا أن الفرضيات الخاصة ببحثنا تحققت حيث أن للخبرة المهنية والمؤهل العلمي والموارد المالية دور كبير في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية وهذا ينعكس إيجاباً على نتائج هذه المنشآت، إذن توجد علاقة بين التخطيط وتسيير المنشآت الرياضية، إذن مصلحة المنشآت الرياضية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط والتسيير.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الفرضية العامة والتي تنص على أنه توجد علاقة بين التخطيط وتسيير المنشآت الرياضية قد تحققت بتحقق الفرضيات الجزئية.

الاستنتاج العام:

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة مسيري بعض المنشآت الرياضية بالبويرة، وهذا لوضع الدراسة في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق وصحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلاً صحت الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضية العامة، وفي حدود الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج نبلورها في النقاط التالية:

- 1- للإدارة الرياضية أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- 2- للتخطيط أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- 4- للخبرة لدى الإداريين دور في تسيير المنشآت الرياضية.
- 5- للمؤهل العلمي المكتسب دور في تسيير المنشآت الرياضية.
- 6- الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة لها دور في تسيير المنشآت الرياضية.
- 7- التنظيم الجيد للعمل له دور كبير في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- 8- إطارات الإدارة في المنشآت الرياضية لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- 9- للموارد المالية تأثير في عملية التخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.

خاتمة:

خلاصة القول وحسن الختام وبعد البحث النظري والدراسة الميدانية بالاستعانة بالاستمارات الاستبائية وجد أنه توجد علاقة ايجابية بين التخطيط وتسيير المنشآت الرياضية من أجل خدمتها ورفع رايتهما وتحقيق أهدافها.

إن التخطيط الأمثل يلعب دورا هاما في التأثير على السير الجيد لأمر المنشآت الرياضية ولإثبات الفرضيات المقدمة في بداية بحثنا ارتأينا أن نقوم بإجراء الدراسة الميدانية على بعض منشآت الرياضية لولاية البويرة وهي منشآت الرياضية متنوعة لولاية البويرة وكذا المركبات الرياضية للولاية حيث أكد جميع الإداريين التابعين للمنشآت أن التخطيط الجيد المبني على أسس علمية أدى إلى تسيير واستغلال امثل للمنشأة الرياضية.

إن التخطيط المنتهج في بعض المنشآت الرياضية يعتبر سببا بقدر ما تعتبر نتيجة حتمية لما آلت إليه منشآتنا الرياضية من انزلاقات سواء في التخطيط أو التسيير أو في الحفاظ على المنشأة والمرور بها قدما إلى الأفضل فالتخطيط بحر واسع من المعارف فلو يراعى بشكل جيد لوصلنا إلى مصاف الدول المتطورة رياضيا.

وفي الأخير نتمنى أن يلقى هذا الموضوع اهتماما كبيرا، وذلك لأهميته في تحسين صورة منشآتنا الرياضية وإعادة الهيئة لها التي كانت عليها، بالإضافة إلى عدة جوانب أخرى لن نستطيع ذكرها.

ونرجوا أن نكون قد ساهمنا ولو بشيء بسيط في تسليط الضوء على هذا الموضوع وذلك كي يحضى بالاهتمام من طرف الباحثين.

اقتراحات وفروض مستقبلية

اقتراحات وفروض مستقبلية

من خلال بحثنا هذا والمتعلق بدور التخطيط في التسيير داخل المنشآت الرياضية، ومدى تأثيره على النتائج وما تقدمه هذه المنشآت لجمهورها، فإننا نلاحظ أن التسيير يعود بالسلب على مستعملي المنشآت الرياضية من إداريين ورياضيين ونتائجهم الرياضية. لذلك حاولنا أن نعطي بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة لترحها في هذا الموضوع ونواة بحثنا المتواضع، ولعل وعسى أن يأخذها المسؤولين المعنيين بعين الاعتبار حتى تكون ذا فائدة للرياضة والنخبة الرياضية.

- 1- تسهيل ظروف العمل للإداريين والمدربين والرياضيين من اجل الحصول على نتائج رياضية أفضل.
- 2- تسخير الوسائل والأجهزة المتواجدة داخل المنشآت لكل الرياضيين.
- 3- تكوين إطارات ذات كفاءة في ميدان التسيير لإعطاء دفع جديد للرياضة.
- 4- تحديث المنشآت الرياضية من جميع الجوانب وجعلها (في مصاف المنشآت الرياضية العالمية لتحقيق نتائج أفضل.
- 5- جعل المنشآت الرياضية فضاءا ترفيهيا للتعريف بالرياضة أكثر وتقريب الجماهير من الرياضيين لنبذ العنف بكل أشكاله.
- 6- رفع مستوى التسيير والإدارة وإخضاعها لمناهج علمية مدروسة، حتى يتمكن المتخصصين من إتباعها لتدارك الأخطاء في وقتها.
- 7- رفع مستوى الخبرات وذلك بإقامة الدورات والندوات التكوينية التي من شأنها أن ترفع المستوى وتقرب الوزارة من مختلف الطبقات الإدارية والرياضية.
- 8- إعادة النظر في القوانين المسيرة لهذه المنشآت الرياضية.
- 9- توفير الموارد المالية حسب متطلبات كل منشأة وليس ميزانية معينة لكل أو اغلب المنشآت كما هو معمول به حاليا.
- 10- تجديد الهياكل القاعدية للمنشآت القديمة والتي أصبحت خطرا على صحة وسلامة الرياضيين والجماهير على حد سواء.

بيليو غرافيا

قائمة المصادر والمراجع

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
- 3- أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5، 1995.
- 4- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
- 5- أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.
- 6- الدكتور السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 7- السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001.
- 8- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 9- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999.
- 10- الدكتور جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 11- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإمكانات والمنشآت.
- 12- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 13- حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.
- 14- حلیم المنبري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة 1991.
- 15- خير الدين علا عويس: دليل البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
- 16- دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، □ 1875.
- 17- الدكتور طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر
- 18- عادل حسن، ع المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية 1964.
- 19- عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي 1985.
- 20- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- 21- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000.
- 22- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- 23- الدكتور علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مد يولي، القاهرة، 1997، مصر الجديدة، 1997.
- 24- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994.

25- محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة والطباعة للنشر، الموصل، 1980.

26- الدكتور محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.

27- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

28- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

29- محمد علي محمد: علم الاجتماع منهج علمي، ط1، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1986.

30- الدكتور محمد فرкос، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،

31- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000

32- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.

33- الدكتور مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002

34- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.

35- الدكتور مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعيات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب لنشر القاهرة 1999

36- موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.

37- محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

قائمة المذكرات:

1- خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.

2- دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001.

3- لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.

4- نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003.

5- يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002.

الجرائد والمراسيم:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، حرر في 19/10/2005، العدد 71.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم (416-91) المؤرخ في 2-11-1991.الجزائر.
- 3- يوسف يصدق: القيادة والتسيير، التباين التكاملي، جريدة النبا، الجزائر العدد 271.
- 4- بوداود ع اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية محمد بوضياف المسيلة 2006.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة اكلي محند اولحاج-البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم إدارة وتسيير رياضي

استمارة تحكيم الاستبيان

يشرفني أن أقدم إليكم سيادتكم الموقرة بطلبي ههه والمتمثل في تحكيم ههه للاستبيان الذي يندرج في إعداد مشروع بحث لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تحت عنوان "التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية الجزائرية في ظل القانون 10-04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية"، وفي الأخير تقبلوا مني سيادتكم فائق الشكر والتقدير.

فرضيات البحث:

- 1- للخبرة في التخطيط دور في تسيير المنشآت الرياضية.
- 2- للمؤهل العلمي في التخطيط دور علا في تسيير المنشآت الرياضية.
- 3- تؤثر الموارد المالية علا في تسيير المنشآت الرياضية.

الاستاذ المحكم	الدرجة العلمية	لملاحظة	لامضاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة اكلي محند اولحاج-البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم إدارة وتسيير رياضي

استمارة استبيان موجهة للإداريين بالمنشآت الرياضية

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نظام LMD لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي في المهارة وتسيير رياضي تحت عنوان التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية الجزائرية في ظل القانون 10-04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بالإجابة عن أسئلتنا بكل صلحة وصدق من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد الدراسة ولكم منا فائق التقدير والاحتلام.

ملاحظة: توضع علامة (x) على لإجابة المختارة.

تحت إشراف الدكتور:

- خيرى جمال

من إعداد الطالبين:

- عابد حمزة

- جاللى أيوب

السنة الجامعية: 2018/2017

معلومات الشخصية:

- الشهادة المتحصل عليها:

تقني ليسانس ماستر أخرى

- الخبرة في المجال:

أقل من 1 سنة من 1 سنة إلى 3 سنوات من 3 سنوات إلى 7 سنوات
أكثر من 7 سنوات

- كيفية الحصول على المنصب:

عن طريق مسابقة عن طريق تعيين عن طريق ترقية

1- المحور الأول: للخبرة في التخطيط دور في تسيير المنشآت الرياضية.

1. هل صادفتم مشاكل في إلهارة المنشأة الرياضية؟

نعم لا أحيانا

2. هل ترى أن خبرتك في العمل ساعدتك على حل المشاكل؟

نعم لا أحيانا

3. هل للتخطيط أهمية في تسيير المنشأة؟

نعم لا أحيانا

4. حسب رأيكم هل إقامة دورات تكوينية (تدريبية) تساعد في تنمية المهارات والمعارف؟

نعم لا أحيانا

5. هل مهام التخطيط توكل حسب الخبرة؟

نعم لا أحيانا

6. هل يغير العمال ذوي الخبرة على سير عملية التخطيط؟

نعم لا أحيانا

7. هل تلعب خبرة الإلهارين دور في التسيير الجيد للمنشآت؟

نعم لا أحيانا

8. حسب رأيكم هل يلزم الخبرة في المجال في عملية التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة؟
 نعم لا أحيانا
9. هل تعتبرون خبرتكم في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة؟
 نعم لا أحيانا
10. ما هو دور الخبرة في إيجاد حلول للمشاكل في تسيير المنشأة؟
 دور كبير دور متوسط دور ضئيل
- 1- المحور الثاني: للمؤهل العلمي في التخطيط دور عا في تسيير المنشآت الرياضية.

1. هل سبق لك أن استفدت من برنامج تكويني في المجال؟
 نعم لا
2. هل تعتقد أن الأفراد العاملين مؤهلين بصفة كافية لمباشرة مهامهم؟
 نعم لا
3. هل للمؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية؟
 نعم لا أحيانا
4. عا ما ا تعتمدون في تخطيط وتسيير المنشأة الرياضية؟
 للمؤهل العلمي الخبرة المهنية لاثان معا
5. هل ترى مؤهلك العلمي كاف لتسيير مثالي للمنشأة الرياضية؟
 نعم لا أحيانا
6. هل ترى لشهادة الأاديمية ضرورة في تسيير المنشأة
 نعم لا أحيانا
7. كيف يمكن اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة؟
 كبيرة متوسطة ضئيلة
8. هل الكفاءة العلمية الكبيرة هي للتسيير المثالي للمنشأة؟
 نعم لا أحيانا

9. هل للمؤهل العلمي علاقة بعملية التخطيط والتسيير الحسن للمؤسسة؟

نعم لا أحيانا

10. هل يساهم المؤهل العلمي في الحفاظ والرقى بمنشآتكم الرياضية؟

نعم لا أحيانا

1- المحور الثالث: تؤثر الموارد المالية على تسيير المنشآت الرياضية.

1. ما نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في إنجاز عملية التخطيط؟

مادية بشرية مادية بشرية

2. على أي أساس يتم رصد لأغلفة المالية والدعم المادي؟

الأهلف المسطرة الحام المرجوة ما يمكن تحقيقه

3. هل تعتقد أن الهياكل الرياضية تتوفر على تجهيزات كافية لتطوير أهاء الرياضيين؟

نعم لا أحيانا

4. هل تعتقد بأنك تتلق ما يكفي من المقابل المادي بالنظر لما تقوم به من جهد؟

نعم لا أحيانا

5. هل تواجهون مشاكل في الحصول على الموارد المالية؟

نعم لا أحيانا

6. هل الموارد المالية الموجودة كافية لتسيير منشآتكم بشكل جيد؟

نعم لا أحيانا

7. هل هناك أغلفة مالية مخصصة لعملية التجديد والصيانة؟

نعم لا أحيانا

8. هل للموارد المالية انعكاس في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة؟

نعم لا أحيانا

9. هل نقص الموارد المالية يعيق السير الحسن لمنشآتكم؟

نعم لا أحيانا

10. ما هي مصادر تمويل منشآتكم الرياضية؟

لاثنان معا

مصاريف استعمال المنشأة

دعم الدولة

Résumé :

Si nous voulons que le sport prospère et le progrès, doit prendre la voie scientifique, la gestion est l'un des piliers de base de tous les pays développés, les installations et les institutions dans la promotion du sport et de l'éducation physique, en ce mémoire on a eu la chance d'en parler sur l'impact de l'administration et sa gestion (les infrastructures) sur le domaine sportive.

Dans ce mémoire , nous essayons, d'apprendre l'importance de l'administration et son rôle dans l'amélioration du fonctionnement des installations sportives.

Dans notre étude de ce sujet, nous divisons notre recherche dans la partie théorique et pratique une autre partie avant cela et semé sur la partie introductive dans le contexte théorique de la problématique et des hypothèses et des objectifs de recherche et de la définition des termes et des études précédentes côté théorique, nous avons divisé en trois chapitres :

le premier chapitre , parle de management sportif, expliquer le concept et expliquer les modèles modernes de management sportif, discutés dans le deuxième chapitre aux gestion administrative, aux principes et à leur importance, et discuté dans le troisième chapitre à les infrastructures sportive , puis nous avons roulé en pratique deux chapitre, le premier qui parle de la méthodologie et les outils de recherche, le chapitre deuxième contient l'affichage des résultats et l'analyse.

Pour ces derniers, nous affichons les résultats finaux et mettons la clôture à l'œuvre et mettons en œuvre certaines suggestions qui sont considérées comme des solutions.