

جامعة ألكلي محمد أولجاچ-البويرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تحت عنوان

التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية: لديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات رابع بطلاط بالبويرة

تحت إشراف الدكتور:

\* بن عبد الرحمان سيد علي

من إحداد الطالبين:

\* عبود عادل

\* سيد أحمد محمد

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّتُ لِلْجِبَالِ  
شُجْرًا ذَاتًا سُلَيْمًا  
وَالَّذِي جَعَلَ لَكُمُ اللَّيْلَ  
لِيَسْكُنُوا فِيهَا وَالنَّجْمَ  
لِيَهْتَدُوا بِوَسِيلِهَا  
إِنَّكَ أَنتَ اللَّهُ الْعَلِيمُ  
الْحَكِيمُ

# شكر وتقدير

- قال الله تعالى:

(رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن أعمل صالح ترضى وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)

- سورة النمل الآية 19.

- وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم):

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله).

في البداية نشكر لمولى عز وجل لتوفيقنا على إتمام هذا العمل المتواضع  
تبارك الله ذو الجلال والإكرام.

نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة ونخص  
بالذكر الأستاذ المشرف "منصوري" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته  
من خلال متابعتنا لهملنا خطوة بخطوة، وبكل جدية وتفاني.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من:

\* مدير ديوان المركب متعدد الرياضات رابع ببطاط بالبويرة.

\* رؤساء الوحدات الرياضية "قاعات، مسابح، ملاعب".

ونشكر في الأخير كل من قدم لنا يد المساعدة، سواء من قريب أو من بعيد.

فالحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

عبود عادل

سيد أحمد عبد الرؤوف



# إهداء

الحمد لله الذي أعاننا على انجاز هذا البحث المتواضع والذي هو ثمرة جهد  
الكثيرين إلى نبع الحنان إلى من فتحت ذراعها رحبا لتضمني بسمة ودمعة إلى  
التي إن ضاقت بي الدنيا أجدها سراجا منيرا لحياتي...أمي أمي أمي  
حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من تخوتني الكلمات بوصفه وكان لي شمعة تحترق لينير لي الدرب إلى الذي  
علمني معنى الحياة والذي لم يبخل ولم يقصر علي في شيء... أي ربي يخليهولنا.  
إلى كل من جدتي: رحمها الله وأسكنها فسيح جناتها.

وإخوتي إلى كل الأهل والأقارب

إلى زملائي وخاصة شريكي عادل الذي قاسمني أتعاب هذا العمل المتواضع

إلى كل أصدقاء الجامعة وخاصة زيكو

إلى أساتذة المعهد وعلى رأسهم المشرف: بن عبد الرحمان سيد علي.

إلى كل من لم يجد اسمه فغضب

إلى قارئ هذا الإهداء.

- عبد الرؤوف -

# إهداء

الحمد لله الذي أعاننا على انجاز هذا البحث المتواضع والذي هو ثمرة جهد  
الكثيرين إلى نبع الحنان إلى من فتحت ذراعها رحبا لتضمني بسمة ودمعة إلى  
التي إن ضاقت بي الدنيا أجدها سراجا منيرا لحياتي...أمي أمي أمي  
حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من تخوتني الكلمات بوصفه وكان لي شمعة تحترق لينير لي الدرب إلى الذي  
علمني معنى الحياة والذي لم يبخل ولم يقصر علي في شيء... أي ربي يخليهولنا.  
إلى كل من جدتي: رحمها الله وأسكنها فسيح جناتها.

وإخوتي إلى كل الأهل والأقارب

إلى زملائي ووخاصة شريكي عبد الرؤوف الذي قاسمني أتعاب هذا العمل المتواضع  
إلى كل أصدقاء الجامعة

إلى أساتذة المعهد وعلى رأسهم المشرف: بن عبد الرحمان سيد علي.

إلى كل من لم يجد اسمه فغضب

- عادل -

إلى قارئ هذا الإهداء

# فهرس المحتويات

الورقة	المحتويات
	البسمة.
	شكر وتقدير.
	إهداء.
	فهرس المحتويات.
	فهرس الجداول.
	فهرس الأشكال.
	ملخص الدراسة.
أ	مقدمة.
	مدخل عام: التعريف بالدراسة.
5	1- الإشكالية.
5	2- الفرضيات.
6	3- أسباب اختيار الموضوع.
6	4- أهمية الدراسة.
6	5- أهداف الدراسة.
6	6- الدراسات السابقة.
8	7- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
	الجانب النظري
	الفصل الأول: أهمية التخطيط ومبادئه.
11	تمهيد.
12	1- تعريف التخطيط
13	2- المبادئ الأساسية للتخطيط
14	3- دوافع التخطيط
15	4- مراحل التخطيط

17	5- أهداف التخطيط
18	6- أنواع التخطيط.
22	7- عناصر التخطيط.
24	8- خصائص التخطيط
24	9- أهمية ومزايا التخطيط
25	10- احتياجات التخطيط
27	خلاصة.

### الفصل الثاني: التسيير في المنشأة الرياضية.

29	تمهيد.
30	1- مفهوم التسيير.
30	2- من هو المسير.
34	3- مستويات المسيرين.
35	4- جهاز التسيير.
36	5- آليات التسيير.
37	6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية.
38	7- المنشآت الرياضية.
39	8- لمحة تاريخية عن المنشآت وتطورها .
42	9- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
44	الفصل رقم 11 الخاص بالتجهيزات والمنشآت الرياضية الرياضية من 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.
47	خلاصة.

### الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

50	تمهيد.
51	1- الدراسة الاستطلاعية.
51	2- الدراسة الأساسية.
51	1-2- المنهج المستخدم.
51	2-2- متغيرات الدراسة.
51	1-2-1- المتغير المستقل.

51	1-2-2- المتغير التابع.
51	2-3- المجتمع وعينة البحث وكيفية اختيارها.
52	3- مجالات الدراسة.
52	3-1- مجال مكاني.
52	3-2- مجال زمني.
52	4- أدوات الدراسة.
53	5- الأسس العلمية لأداة القياس.
53	5-1- الصدق.
53	6- الوسائل الإحصائية.
55	خلاصة.
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
57	تمهيد.
58	1- عرض وتحليل النتائج.
76	2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.
79	الاستنتاج العام.
81	الخاتمة.
82	اقتراحات وفروض مستقبلية.
83	قائمة المصادر والمراجع.
86	الملاحق.

# فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الورقة
1	يبين نسب وتكرار توكيل مهام التخطيط حسب الخبرة.	58
2	يبين نسب وتكرار مساعدة الدورات التكوينية (التدريبية) في تنمية المهارات والمعارف.	59
3	يبين نسب وتكرار الخبرة ومدى الاعتماد عليها في مهام التخطيط.	60
4	يبين نسب وتكرار لزوم الخبرة في المجال في التخطيط لبرامج نشاط المنشأة الرياضية.	61
5	يبين نسب وتكرار دور خبرة الإداريين في التسيير الجيد للمنشآت.	62
6	يبين نسب وتكرار كفاية خبرة الإداري في المجال كفاية للتسيير المثالي للمنشأة.	63
7	يبين نسب وتكرار أسس اختيار العاملين بالمنشأة الرياضية.	64
8	يبين نسب وتكرار ضرورة المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.	65
9	يبين نسب وتكرار أهمية مراحل التكوين على التكيف مع واقع التسيير في المنشأة الرياضية.	66
10	يبين نسب وتكرار اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة.	67
11	يبين نسب وتكرار الكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة.	68
12	يبين نسب وتكرار ضرورة الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة.	69
13	يبين نسب وتكرار مدى انعكاس الإمكانيات المادية في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.	70
14	يبين نسب وتكرار كفاية الموارد المالية الموجودة لتسيير المنشأة بشكل جيد.	71
15	يبين نسب وتكرار نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في إنجاز عملية التخطيط.	72
16	يبين نسب وتكرار أساس رصد الأغلفة المالية والدعم المادي.	73
17	يبين نسب وتكرار توفر الهياكل الرياضية على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين.	74
18	يبين نسب وتكرار مصادر تمويل المنشأة الرياضية.	75

# فهرس الأشكال

الورقة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	مراحل عملية التخطيط	1
31	وظائف المسير	2
34	الشكل الهرمي للتنظيم	3
42	يوضح طرق العمل وفق توفير الإمكانيات في المنشآت الرياضية	4
58	يمثل الدائرة النسبية لتوكيل مهام التخطيط حسب الخبرة.	5
59	يمثل الدائرة النسبية لمساعدة الدورات التكوينية (التدريبية) في تنمية المهارات والمعارف.	6
60	يمثل الدائرة النسبية الخبرة ومدى الاعتماد عليها في مهام التخطيط.	7
61	يمثل الدائرة النسبية للزوم الخبرة في المجال في التخطيط لبرامج نشاط المنشأة الرياضية.	8
62	يمثل الدائرة النسبية لدور خبرة الإداريين في التسيير الجيد للمنشآت.	9
63	يمثل الدائرة النسبية لكفاية خبرة الإداري في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة.	10
64	يمثل الدائرة النسبية طرق اختيار العاملين بالمنشأة الرياضية.	11
65	يمثل الدائرة النسبية لضرورة المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت .	12
66	يمثل الدائرة النسبية لأهمية مراحل التكوين على التكيف مع واقع التسيير في المنشأة الرياضية.	13
67	يمثل الدائرة النسبية لاعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة	14
68	يمثل الدائرة النسبية للكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة.	15
69	يبين الدائرة النسبية لضرورة الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة.	16
70	يمثل الدائرة النسبية مدى انعكاس الإمكانيات المادية في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.	17
71	يبين الدائرة النسبية لمساهمة المؤهل العلمي في الحفاظ والرقى بالمنشأة الرياضية.	18
72	يمثل الدائرة النسبية لنوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في انجاز عملية التخطيط.	19
73	يمثل الدائرة النسبية لأساس رصد الأغلفة المالية والدعم المادي.	20
74	يمثل الدائرة النسبية لتوفر الهياكل الرياضية على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين.	21
75	يمثل الدائرة النسبية لمصادر تمويل المنشأة الرياضية.	22

## ملخص البحث:

عنوان البحث: التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية.

هدف الدراسة:

إبراز دور التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية.

مشكلة الدراسة: تتمحور مشكلة الدراسة أساسا حول حقيقة التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية.

فرضيات الدراسة:

❖ للخبرة لدى الإداريين دور هام التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية .

❖ للمؤهل العلمي دور في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية.

❖ تؤثر الإمكانيات المادية على تسيير المنشآت الرياضية.

إجراءات الدراسة:

❖ العينة: اعتمدنا على العينة مسحية شاملة في الدراسة لكونها تخدم موضوع بحثنا.

❖ المجال المكاني: المركبات الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات ولاية البويرة.

❖ المجال الزمني: من أوائل شهر جانفي إلى غاية شهر ماي 2015.

❖ المنهج المتبع: المنهج الوصفي الذي يتم بواسطة المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة ما.

الأدوات المستعملة: الاستبيان وهو مجموعة من الأسئلة مرتبة على موضوع معين يتم وضعها في استمارة

ترسل إلى أشخاص معينين.

النتائج المتوصل إليها: عبرت مختلف النتائج فعلا على دور التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية.

الاقتراحات:

بعد النتائج المتوصل إليها والتي توافقت إلى حد كبير مع فرضيات الدراسة ارتأينا أن نقترح بعض الاقتراحات:

❖ تسهيل ظروف العمل للإداريين والمدربين والرياضيين من أجل الحصول على نتائج رياضية أفضل.

❖ تسخير الوسائل والأجهزة المتواجدة داخل المنشآت لكل الرياضيين.

❖ تكوين إطارات ذات كفاءة في ميدان التسيير لإعطاء دفع جديد للرياضة.

❖ تحديث المنشآت الرياضية من جميع الجوانب وجعلها (في مصاف المنشآت الرياضية العالمية لتحقيق نتائج

أفضل.

❖ جعل المنشآت الرياضية فضاء ترفيهيا للتعريف بالرياضة أكثر وتقريب الجماهير من الرياضيين لنبذ العنف

بكل أشكاله.

❖ رفع مستوى التسيير والإدارة ولخضاعها لمناهج علمية مدروسة، حتى يتمكن المتخصصين من إتباعها لتدارك

الأخطاء في وقتها.

❖ رفع مستوى الخبرات وذلك بإقامة الدورات والندوات التكوينية التي من شأنها أن ترفع المستوى وتقرب الوزارة من

مختلف الطبقات الإدارية والرياضية.

❖ توفير الموارد المالية حسب متطلبات كل منشأة وليس ميزانية معينة لكل أو اغلب المنشآت كما هو معمول به

حاليا.

# مقدمة

مقدمة:

إذا ما أردنا للرياضة ومؤسساتها أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ 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.

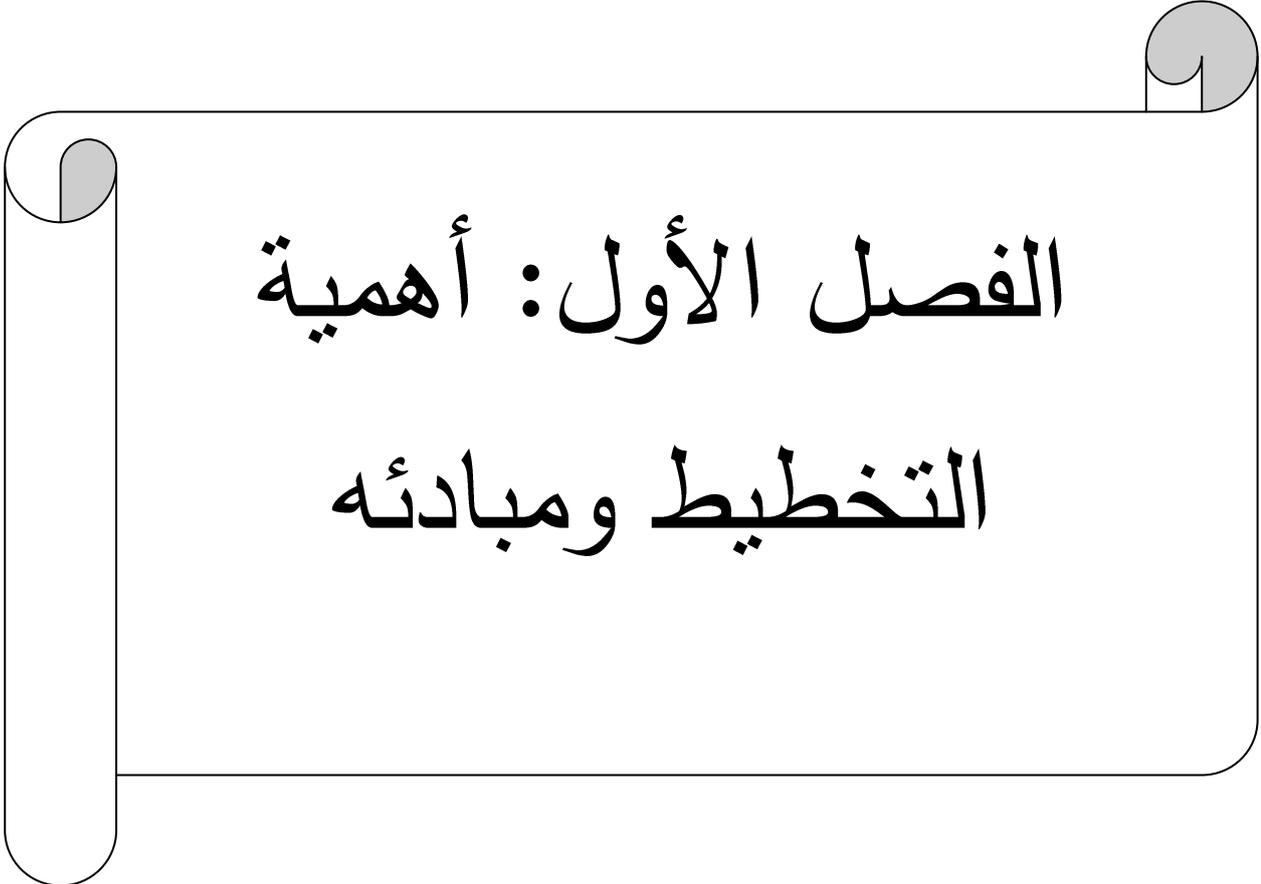
والتخطيط هو نشاط يؤديه المديرون والمسؤولون على المنظمات، فهو عملية هدفها استشراف المستقبل، بحيث تكون قواعدها (المنظمات) مبنية على الماضي والحاضر، وإذا كانت كل منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة فإن التخطيط يتمثل في اختيار أفضل السبل والطرق التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف بفاعلية أكبر، لذا ارتأينا أن نبين 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 اجل الاهتمام بهذا الجانب، وعلى هذا الأساس نضع بين أيدي القارئ محاولة متواضعة في هذا المجال الواسع والخصب ولعله دعوة إلى الاهتمام به، ولقد قسمت هذه الدراسة إلى بابين:

الباب الأول: الذي يشمل الجانب النظري والذي ينقسم إلى ثلاثة فصول:

الفصل التمهيدي: يتناول هذا الفصل مشكلة البحث وفرضياته وتساؤلاته وأهدافه وأهميته وتحديد المفاهيم والمصطلحات وأخيرا عرض بعض الدراسات السابقة والمتشابهة والتي تناولت هذا الموضوع. وسوف يتناول الفصل الأول: أهمية التخطيط ومبادئه أما الفصل 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.



# الجانب النظري



الفصل الأول: أهمية  
التخطيط ومبادئه

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 إتساع 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<sup>1</sup>، ففي وقتنا الحاضر يعمل المديرون في إقتصاد 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 لاتخطط 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.

1- إبراهيم محمود عبد المقصود صن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للغدارة الرياضية (التخطيط في المجال الرياضي)، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2003، ط1، ص15 .

1- 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 المؤولين في كل المستويات الإدارية، وبهذا فال هناك اختلاف في إبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربع إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة وإنما يفرض التحقق رمن أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية .

كما عرف "سيروول هود سون Cyril hudson التخطيط تعريفا شاملا كما يلي :

التخطيط هو إنتاج خطط 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 أخذا في الاعتبار أن الغير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة او باخرى على القطاعات الأخرى، وعرف البروفيسور "بيشر داركر" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بأكثر شمولية حيث خمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال : عملية إتخاذ 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 الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة.

ويعرفه "إبراهيم سعد الدين" هو مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقه مثلي، 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 والإستعداد لهذا المستقبل 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.<sup>1</sup>

وقد عرف أوريك Urwick "التخطيط بأنه" عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين"<sup>2</sup>. ومن هذا التعريف نستنتج العملية التخطيط تقوم على أساس:

1. تحديد السبل والطرق مسبقا للوصول إلى أهداف معينة.

1 - إبراهيم محمود ع المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التخطيط في المجال الرياضي )، مرجع سابق، ص 16-17.

2 - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، رابطة الشبيبة الوطنية في الأردن، 1989 ، ط3، ص 89 .

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 "قايول" إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل<sup>1</sup>.

## 2- 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".

- **بلورة الأهداف** : ينبغي أن تكون الأهداف واضحة ولا يشوبها أي غموض، فالأهداف غير محددة لا تقود إلى تخطيط دقيق .

- **التنبؤات الدقيقة**: تعتبر الأحداث والاتجاهات الدقيقة للمعطيات الأكثر أهمية في التخطيط، ومن ثم ينبغي أن يتحلى المدبرون القائمون بوضع التنبؤات بالمهارة العالية.

- **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.

- **وجوب كل الخطة سليمة ومضبوطة ماله** : يجب أن تكون الخطة سليمة ودقيقة لضمان فعاليتها، وهناك الكثير من المؤسسات التي أنفقت مبالغ طائلة على خطط أثبتت في النهاية عدم جدواها وبالتالي عدم فعاليتها.

- **تكليف الأشخاص المناسبين مسؤولية وضع التخطيط** : إن أولى الناس بوضع الخطة هم أولئك المحتمكين بالعملية مباشرة، والذين سيتولون مسؤولية تنفيذها .

- **عدم الإفراط في التفاؤل** : تعتبر الموضوعية العنصر الرئيسي للتخطيط الفعال لذلك فالأولى ألا تراود واضعوا 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، ومن ثم يجب وضع معايير الاستغناء عن مشروع معين منذ البداية.

- **مراجعة الخطط طويلة الأجل على مدى فترات قصيرة** : تعتبر الخطط طويلة الأجل مخاطرة كبيرة بسبب البيئة المتغيرة، ومن ثم يجب تقسيم الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل فترات إدارية، وقياس الافتراضات

الأساسية الواقعة ضمن الخطط الإستراتيجية، ومراجعة مدى تلك القرارات، وكذلك تحديد

1 - السيد حسن شلتون، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ب ط، ص 16.

2 - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 56-57.

الأسباب التي كانت وراء انخفاض أو زيادة الأداء واتخاذ الإجراءات الجديدة بشأن الخطط .

- ملائمة الخطط مع البيئة : ينبغي عمل تقييم للبيئة الحالية والمستقبلية على حد سواء فإذا كانت البيئة ثابتة نسبياً فبالإمكان وضع خطة أكثر صرامة وصلابة، 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 سابقاً وهو:

- الواقعية : إذا كان التخطيط عبارة عن تصور لغايات اقتصادية معينة ولأساليب تحقيقها من خلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة فإنه يجب أن يقوم على أساس تقدير موضوعي ودقيق لهذه الإمكانيات.

### 3- دوافع التخطيط<sup>1</sup>:

تتمثل أهم دوافع عملية التخطيط بالاعتبارات التالية:

- ضمان سلامة وصحة نمو وتطور مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل في مجالات الإنتاج والخدمات، إذا لوجود خطة صحيحة يسترشد بها في أداء العمل بمراحله المختلفة يساعد كثيراً في ضمان عدم الانحراف عن القواعد الصحيحة سواء بالإعداد أو بالتنفيذ.

- تعتمد الخطة الناجمة على مستوى عال من التنسيق مما يحقق أهداف كثيرة والتي من أبرزها ضمان عدم تبديد الوقت والجهد والمال في مشاريع وبرامج مكررة، فضعف التنسيق يمثل واحد من أكبر مشاكل التنمية في الدول عامة، ولاسيما في الدول النامية محدودة الموارد والإمكانيات.

- ويضمن التخطيط تجنب حدوث الاستغلال الجائر للموارد والإمكانيات المحلية ولاسيما في مجالاته المحدودة منها أو غير المتجددة، فالتخطيط التنموي الناجح يضع مشاريعه وبرامجه المختلفة ومهما تعددت وتنوعت على أسس صحيحة، بحيث لا يحدث أي استنزاف للموارد والثروات الطبيعية عند استغلالها أو التعامل معها، وفي هذا الخصوص نثير إلى التخطيط في استغلال الموارد والإمكانيات المحلية يطيل من عمرها أولاً، مما يساعد في تحديد بعضها ركالتوبة والمياه أو يقلل من فرص حدوث المشكلات البيئية، هذا إضافة إلى التخطيط يأخذ بعين الاعتبار حق الأجيال القادمة في عملية استغلال الموارد والثروات الوطنية، وفي هذا الخصوص تقوم بعض الدول بتخصيص نسبة من عائدات استغلالها للموارد الطبيعية ولاسيما غير المتجددة لحساب الأجيال القادمة.

- يعمل التخطيط على تجسير **Bridgement** الـ ... Gap 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 وضبط استخدامات الأرض ولاسيما في المدن والقرى، حيث أن فوضى استخدامات الأرض تؤدي إلى تدهور صحة البيئة أولاً، وعدم تشجيع الاستثمار ثانياً واستشرف الموارد المحلية ثالثاً.

1 - موسى يوسف خميسي، مدخل إلى التخطيط، مرجع سابق، ص 24-25.

- يعمل التخطيط على الاستفادة من تراكم ACCUMALATION المنجزات العلمية والثقافية عبر الزمن إذ أن التخطيط يسعى بشكل واضح على تنظيم الطاقات والجهود المتاحة، ومن ثم يعمل على الاستفادة منها، فهو لا يبدأ بالعملية التخطيطية من الصفر بل يحاول دائما الاستفادة من المتاح في مجال الخبرات والدراسات والمعرفة بشكل عام.

#### 4- مراحل التخطيط:<sup>1</sup>

##### 4-1- مرحلة إعداد وتحديد الأولويات :

تتضمن هذه المرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية التي تحتاجها الخطة ويعتبر تحديدها من أهم الخطوات لنجاح الخطة، ومن بين أهم الأسئلة التي يمكن أن يطرحها القائم بعملية التخطيط، ويحاول 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 ودقيقة للمشاكل قد تعترضها عند التنفيذ، وفي نفس الوقت تساعد على تقييم البرامج الفعالة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف لأن تحديد الأهداف ينتج أصلا من دراسة وتحليل المشكلات التي تواجه المؤسسات ومنها 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 يراد تحقيقها والتي يبذل في سبيلها الكثير من الجهد والمثابرة ، وهناك مجموعة من الأسس يجب مراعاتها عند تحديد الأهداف:

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

##### 4-2- مرحلة إقرار الخطة:

لما تنتهي من وضع الخطة النهائية وتوضيح مراحل تحقيقها وتحديد أهدافها ترسل إلى الجهات المختصة التي غالبا ما تكون لجنة أو هيئة أو جهاز ما من أجل المصادقة عليها وإقرارها نهائيا، وذلك بعد إجراء التعديلات الضرورية عليها في حال وجود هفوات أثناء إعدادها، وبعدها توضع الخطة موضع التنفيذ.

##### 4-3- مرحلة التنفيذ:

1-صالح بن توار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ن مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة،

2006 ، ص 58-59.

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

ويستحسن في هذه المرحلة عدم التثبيت بالمركزية الشديدة في عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها إعاقة العمل والتقليل من كفاءة وفعالية التخطيط ذاته.

#### 4-4- مرحلة المتابعة و التقييم:

من خلال هذه المرحلة يمكن متابعة مدى التقدم الحاصل في تنفيذ برامج الخطة أولاً بأول، والوقوف على مختلف المشاكل التي تظهر من حين لآخر أثناء التنفيذ بغية مواجهتها وإيجاد البدائل الفعالة لها. نشير هنا فقط أن هذه المراحل ليست وصفة وحيدة لا بديل لها بدليل أن بعض المفكرين حددوها في ستة (06) مراحل ومنهم على سبيل المثال "رشاد أحمد عبد اللطيف"<sup>1</sup> في كتابه (أساليب التخطيط للتنمية)، ومن هذه المراحل :

- مرحلة الإعداد والتحضير.
- مرحلة تحضير الخطة.
- مرحلة إقرار الخطة.
- مرحلة إعداد الخطة الفعلية.
- مرحلة تحديد الأولويات.
- مرحلة متابعة وتنفيذ الخطة

وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "ويلد WILD"<sup>2</sup> حيث يقسمها هو الآخر إلى ستة مراحل

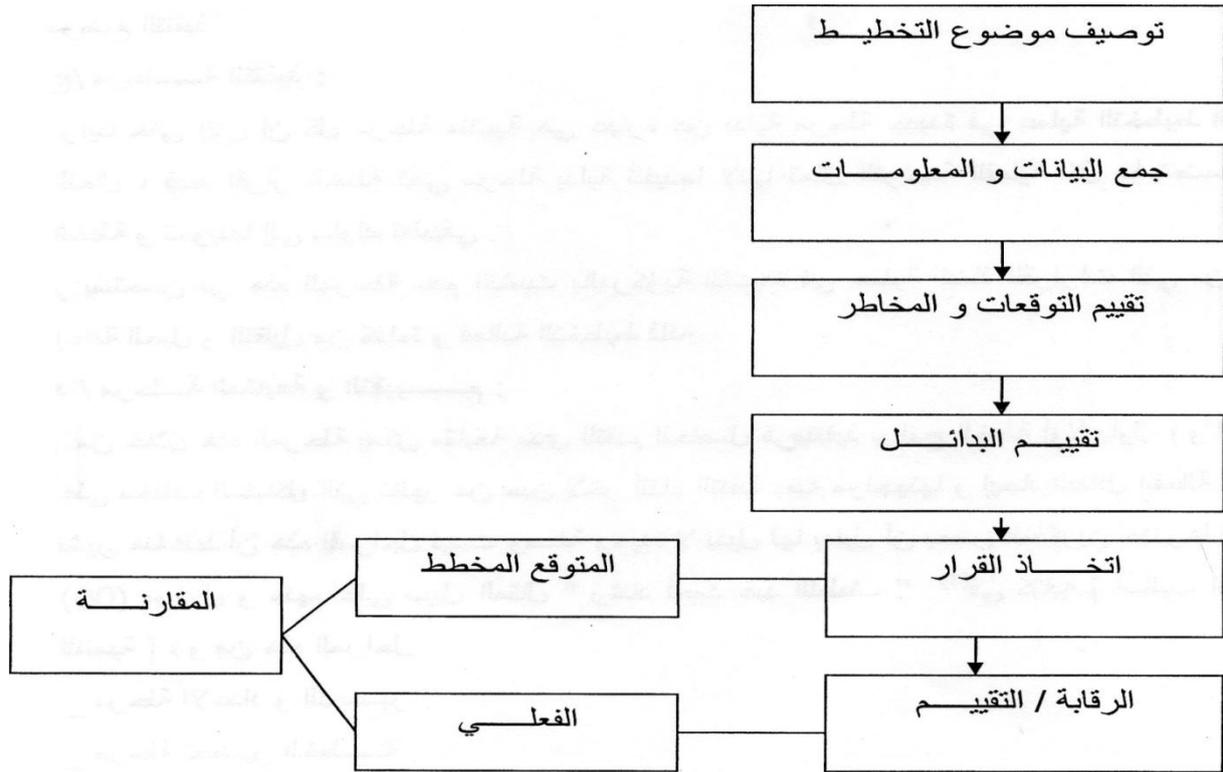
وتتمثل في :

- تحليل الهدف.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.

ومن أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة واللازمة 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) .

1- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص59.

2- أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطة و السياسات الاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، بدون تاريخ نشر، ص10، بتصريف .



شكل (01) يبين مراحل عملية التخطيط<sup>1</sup>.

#### 5- أهداف التخطيط :

من المؤكد أن التخطيط لا يأتي إلا بعد أن تؤمن الحكومات والمجتمعات بأهمية التخطيط وضرورته، فهذا الإيمان النابع من المزايا التي يحققها المجتمع إذا ما أخذ بالتخطيط كأسلوب، لنشر التنمية بالبعدين الأفقي والرأسي، ولن يقوم المجتمع أي مجتمع باستخدام التخطيط بعد إيمانه به، إلا إذا كانت هناك جملة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها، ومن فترة إلى أخرى تطرأ لتغير الاحتياجات وتبدل التطلعات، إلا هذه الأهداف مهما تفاوتت أو تباعدت تبقى تدور في مجالين رئيسيين إثنين فهي تأتي لمعالجة المشكلات أو أزمات يعاني منها المجتمع أو أنها تأتي لتحسن حالة المجتمع ولحداث نقلة نوعية وكمية في جوانب حياته المختلفة، وتتمثل محصلة هذه وتلك بحدوث تنقية مخططة تكون نسبة نجاحها أكبر.

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 وفي مجال التطور العلمي.

والخلاصة مما تقدم أن الحكومات والمجتمعات المختلفة تلجأ إلى التخطيط لفرض تحسين حياة مجتمعاتها ولأغراض أخرى عديدة ومتنوعة، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:<sup>2</sup>

1- احمد ماهر، نفس المرجع ، ص 159

2- موسى يوسف خميسي، مدخل إلى التخطيط، مرجع سابق، ص 26-27 .

1. تحقيق زيادة في معدلات الانتاج في شتى القطاعات والأنشطة، ولا سيما 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. العمل على رفع المستويات المعيشية للمكان في شتى المجالات الحياتية، ويعد هذا من أهم الأهداف التنموية التي تسعى المجتمعات إلى تحقيقها.
3. تحسين وتعظيم مستويات وكفاءة أداة الممل في القطاعات والأنشطة التي تتولى تقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية بشتى أنواعها ومستوياتها، كالتربية والتعليم والصحة والتنمية الاجتماعية.
4. إحداث نقلة نوعية وكمية في المستوى المعيشي للمكان على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي.
5. تنمية وتوجيه المشاعر الوطنية والولاء لدى أفراد وهيئات المجتمع لما ذلك من انعكاس ايجابي على التنمية بوجه عام.
6. تنظيم مسألة التحركات المكانية ما بين أقاليم أو مناطق الدولة، وذلك بما يتماشى مع أهداف عملية نشر التنمية بالاتجاهات والأبعاد المختلفة إذ يجب معالجة الاختلالات إن وجدت في التوزيع الجغرافي للسكان .
7. العمل على ض التشريعات والأنظمة المساعدة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

#### 6- 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 ويتوقف هذا التقسيم أو التجزئة على الغرض أو الهدف المقصود من وراء عملية التخطيط، ومن ثم تأتي عملية تسمية التخطيط أو تسمية أنواعه وأقسامه، فالغرض أو الهدف من وراء من وراء التقسيم هو الأساس الذي يبنى عليه التصنيف وبالتالي التسمية، وبوجه عام ينقسم التخطيط إلى أنواع ولكل منها أهمية ومدى تأثيرها تتطلبه المؤسسة التي تقوم بهذا التخطيط.

#### 1-6 التخطيط الاستراتيجي :

ويذكر السيد الهواري ( 2001 ) أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات، وتكون البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة، واستخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، ويتطلب معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة.<sup>1</sup>

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

إن الفهم الدقيق والشامل للتخطيط الاستراتيجي يركز على أربعة نقاط أساسية:<sup>1</sup>

1- عمر نصر الله قشقة، التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، دار الوفاء لدنيا الطباعة ر الممر ، الإسكندرية، مصر، 2004 ، ص 37

6-1-1-1- مستقبل القرارات الحالية:

يعمل التخطيط الاستراتيجي على مستقبل القرارات الحالية أي التجديد المنهجي للفرص والبدائل والأخطار والمؤثرات الممكن حدوثها في المستقبل مما يساعد على اتخاذ القرارات في بيئة واضحة.

6-1-2- الفلسفة:

وهي مرتبطة أساسا بالجانب الفكري والفرصة التأملية من الجوانب التطبيقية .

6-1-3- النسق:

النسق يحدد مقدما الجهود التخطيطية التي يجب أن تتبناها والوقت الضروري لذلك وكيفية التطبيق لهذه الجهود ومن الذي يقوم بها.

6-1-4- البناء:

البناء يربط بين مختلف أنواع الخطط ومن أجل إيجاد العطار العام المتفق عليه للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتتمثل مختك أنواع الخطط فيما يلي :

- الخطط الإستراتيجية.

- البرامج متوسطة المدى.

- الخطط التشغيلية والميزانيات قصيرة المدى.

الإستراتيجية:

يرى هاري إقور أنصوف Harry Igor Ansof أن الإستراتيجية هي نمط حلول المشكلات والتغيرات الإستراتيجية التي يواجهها المدبرون، كما يضيف في تطيل وتطوير مفهوم الإستراتيجية من خلال أن المؤسسة تستطيع أن تحدد قطاع أو مجال نشاط أي يجب أن تكون فيه المؤسسة، وتختار المؤسسة طريقة عمل خاصة في البحث على الفرص الإستراتيجية للوصول إلى أهدافها وذلك بالاعتماد على قواعد اتخاذ القرار التي توجد اختياراتها نحو فرص أحسن.<sup>2</sup>

إن الإستراتيجية ضرورة حتمية لا بد منها لأنها تحدد الأهداف المستقبلية طويلة المدى وتمنحها إمكانية التحكم والتأقلم مع المحيط الذي يتميز بالتغير المستمر وتدعم القرارات المستقبلية التي تسمح لها بتحقيق الفاعلية والمردود في الاقتصادية الضامن الوحيد لاستمرارية المؤسسة .

يذكر إسماعيل السيد ( 1995 ) إن الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة بين اختيارات رئيسية أخرى، لتحقيق أهدافها من خلال تحليل الفرص، التمديدات المتوقعة في السوق ونقاط القوة والضعف الذاتية في ضوء الرؤية والرسالة.<sup>3</sup>

- الرؤية:

1- عيش سعد وآخرون، التخطيط التسويقي، مذكرة ليسانس قسم علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 ، ص 14

2- Kennedy, toutes les théories du management, marina, paris 1993, p31 .

3- عمر نصر الله قشظة ن التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية القسنطينية لقطاع البطولة، مرجع سابق، ص 37-38

هي الطموحات التي تسعى لها المؤسسة ولا يمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية .  
- الرسالة:

هي تلك الخصائص الفريدة للمؤسسة، ونميتها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ويرى الباحث أن مفهوم الإستراتيجية أنشئ أساسا في الجيش، فيقال أهداف إستراتيجيه بمعنى يعيدو المدى أو أهداف حيوية على عكس كلمة (تكتيك)، وهي التفاصيل أو الأساليب التي تحقق الإستراتيجية.  
كما يرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي يؤدي لتكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية، لتؤدي للتركيز على الأهداف الخامة للمؤسسات الرياضية وتحقيقها وإعداد كوادر للإدارة العليا من خلال تنمية الفكر الشامل لهم، ورؤيتهم لكيفية طق التكامل بين أهداف وحداتهم الفرعية أهداف المؤسسة ككل.

#### 2-6 التخطيط التكتيكي:

يذكر حنفي وعبد السلام أبو قحف (1993) أنه مساند للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل وللخطط الإستراتيجية الخاصة بميادين النشاط المختلفة كالسويق والإنتاج، ويقوم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف، ويتميز بالمرونة في اختيار الإجراءات ومراجعة البدائل الإستراتيجية ويحتاج للتنسيق بين رغبات الإدارة العليا والإدارة التشغيلية.<sup>1</sup>

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

#### 3-6 التخطيط التشغيلي :

يذكر إبراهيم شيهه (1994) أنها تهدف لمساندة التخطيط التكتيكي وتحديد تفاصيله ويختص بوضع الخطط للأنشطة المتكررة والقابلة للقياس وذلك على شكل نتائج متوقع ويتم في المستويات الدنيا للمؤسسة ن يهتم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام بالخطط الشهرية والأسبوعية واليومية وتوضع في شكل معايير وموازنات تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة محددة

ويرى الباحث التخطيط التشغيلي هو عبارة عن الإجراءات التفصيلية التي تتبع داخل المؤسسة الرياضية لتوضيح الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الرياضية إلى تحقيقها.

#### 4-6 التخطيط الفعال :

هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها لكي يكون التخطيط فاعلية وأهمية في المؤسسة، وهي كما ذكرها علي محمد منصور (1999)، فريد النجار (1999) وهي:<sup>2</sup>

1- عمر نصر الله قشظة ن التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية القسنطينية لقطاع البطولة، مرجع سابق، ص 37-38.

1 - عصر نصر الله قشظة، التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، مرجع سابق، ص 41 .

- أ. إعداد تنبؤ دقيق لأنه مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمؤسسة، والذي عليه تبنى خطط الإدارة وتعليم القائمين بالتنبؤ بالمعلومات المطلوبة من المديرين.
- ب. الحصول على قبول الخطة لأنها تنفذ من خلال البشر، والقبول والحماس والالتزام من المرؤوسين للخطط والمشاركة في عملية التخطيط.
- ج. أن تكون الخطة سليمة لأن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة ويتحقق ذلك بالخطة السليمة والفعالة.
- د. إيجاد تنظيم فعال لعملية التخطيط لأن التخطيط مسؤولية الإدارة في جميع مستوياتها وإعداد خطط من أشخاص متخصصين في التخطيط ثم تحويلها لإدارة المؤسسة لتنفيذها هو طريق مضمون.
- هـ. الموضوعية في التخطيط ويكون تحقيقه ممكن حدوثه دون خيال.
- و. التحديد المسبق لمعايير التخلي عن مشروع الخطة، ويجب أن يكون لكل مشروع مؤشر زمني ومالي ترتبط به الخطة حتى لا تفشل.
- ي. الالتزام في التخطيط وتكون المدة المتاحة لكل خطة من الخطط كافية لبلوغ أهدافها.
- 5-6 التخطيط الشامل « Comprehensive Planning » :**

ويشمل هذا التخطيط القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والطبيعية كافة إذ لا يستثنى أي نوع من القطاعات.<sup>1</sup>

**6-6 التخطيط الجزئي « Partial Planning » :**

وهو التخطيط الذي يشمل مجالا واحدا من قطاعات المجتمع، فئد يغطي مثلا قطاع المناعة ويسمى عندها تخطيط صناعي أو يقتصر على قطاع المكن، فيسمى تخطيط المكان بالنسبة لبقية القطاعات الاجتماعية؟ الاقتصادية والطبيعية.

**7-6 التخطيط المركزي:**

ويتمثل هذا في التخطيط الذي تقوم به الحكومات المركزية ويتم في إصدار القرارات والسياسة التخطيطية من قبل هيئات مركزية معينة غالبا ما تتواجد في عاصمة الدولة كما أن التخطيط المركزي غالبا ما يغطي جموع مناطق الدولة.

**8-6 التخطيط اللامركزي:**

وهو التخطيط الذي تقوم به المحافظات أو الأقاليم المختلفة بالدولة إذ تعطي الصلاحيات للحكومات الإقليمية لإعداد الخطط التنموية، ويتبع هذا الأسلوب اللامركزي في التخطيط في الدول الاتحادية كألمانيا والو.م.أ.

**9-6 تخطيط البلديات والمحليات:**

1 - موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، مرجع سابق، ص 49.48

وتقوم بهذا التخطيط المجالس البلدية والقروية في المدن والبلدان والقرى ويسمى هذا التخطيط بالتخطيط المحلي، ويركز هذا التخطيط على ما يعرف بالتخطيط العمراني.

#### 6-10 تخطيط المؤسسات:

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

#### 7- عناصر التخطيط:

التخطيط هو الذي يتوج الجهود الإنسانية بالفاعلية والجدوى، حيث أن الجهود الجماعية تحتاج لأن تخطط بأسلوب علمي حتى تحقق الأهداف المطلوبة منها، لأنه لا توجد قيمة لاتحاد رياضي فلسطيني ليس له سياسة يتبناها والإجراءات يسير بمقتضاها، إمكانيات وميزانيات يعمل في حدودها والتوزيع للأفراد وتوزيع الأعمال عليهم ووضع كل فرد في مكانه الصحيح، والمكان الذي يحقق فيه أكبر عائد من الإنتاج والبرامج الزمنية المحددة التي تتصف بالدقة والمرونة، ويرى الباحث أن التخطيط كفيل بمنع الاختلاف والازدواج في العمل وضياع الجهود الجماعية فيما لا يفيد وعلى ذلك يمكن تقسيم التخطيط إلى العناصر الخمسة الآتية:

1. تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد 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 ترتيبا زمنيا.

#### 7-1- تحديد الأهداف<sup>1</sup>

تعتبر هذه الخطوة حجر الزاوية في العملية التخطيطية بل في العملية الإدارية كلها، حيث أن تحديد الأهداف هو الذي سوف تقوم عليه رسم ووضع الخطط والبرامج وصولا إلى تحديد الأهداف.

وحتى 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 والمالية والبشرية المتاحة.

- أن تكون مرتبطة ومنسقة مع الأهداف العامة ولا تتناقض معها.

- أن تكون معبرة ومتفقة مع حاجات ومطالب بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

#### 7-2- رسم السياسات :

1 - إبراهيم عبد الهادي المليحي، الإدارة مقاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ب ط، ص

مفهوم السياسات : إن إدارة أي عمل ليس من الأمور اليسيرة، بل هناك مئات من المشاكل المطلوب حلها ومئات 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، وتسمى هذه القواعد السياسات.

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

ومن الأمور العامة الواجب مراعاتها في وضع السياسات:

1. أن تعبر السياسة عن موجه حقيقي 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. أن 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 المسؤول مباشرة عن تحقيق الأهداف

### 7-3- تحديد العناصر<sup>1</sup>

تحديد العناصر (كما ونوعا) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت جذه العناصر مادية (وهي المواد، العدد، الآلات والأموال) أو بشرية مثل (الموظفين والعمال والتقنيين) ويعتبر هذا التحديد من الأهمية بمكان حيث يعمل على إظهار الحقائق ومن الإمكانيات المتاحة والموجودة.

### 7-4- الإجراءات :

الإجراءات طريقة محددة سلفا عن كيفية تنفيذ المعطيات الروتينية والأساس في الإجراءات أن فيها تتابعا زمنيا للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة.

ومن تعاريف الإجراءات يقول "ألدerson" إن الإجراءات طريقة موصوفة سلفا عن كيفية تنفيذ أعمال روتينية.

والإجراءات التنفيذية كما يراها \* نصوحي \* هي في حد ذاتها أيضا خطة إدارية تتناول اختيار الإجراءات المناسبة للأنشطة المختلفة، ويتناول تخطيط الإجراءات وضع التفاصيل والخطوات اللازمة لتنفيذ عملية ما، وفي جميع الحالات يجب ان تتفق خطة الإجراءات مع السياسة العامة وأهداف المنظمة وأن تحقق الإجراءات ما ترمي إليه الخطة.

1- ابراهيم محمود عبد المقصود، صن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ر التخطيط في المجال الرياضي)، مرجع سابق، ص 27-28.

8- خصائص التخطيط :

من الطبيعي جدا أن تكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة لأخرى مجموعة كبيرة من الظروف والعوامل التي يمكن ترجمتها في حزمة كبيرة ومتشابكة من الخصائص التي تندرج تحت مفاهيم ومعاني 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.<sup>1</sup>

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

1 الدقة.

2 الواقعية.

3 الأولوية.

4 المرونة.

5 الإستمرارية.

6 التنسيق

7 الشمولية .

8 التكاملية.

9- 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 ويعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية، وبدون هذا التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي أو الارتجال والعمل غير الهادف، ولهذا تبرز جملة من المزايا التي يتصف بها التخطيط.<sup>2</sup>

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

1- محمد عبد الفتاح ياحي، مبادئ الإدارة العامة، الأردن، 1981، ب ط، ص 45-46 .

2 - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص60.

2. يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
3. يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلافيها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.
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 ويتم عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.

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

كما يمكن توضيح أهمية التخطيط وذلك من خلال الأسباب الآتية الذكر<sup>1</sup>.  
أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة تلك بأهدافه.

ثانياً : التركيز على الأهداف :

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

ثالثاً : الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل :

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

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة:

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

10- احتياجات التخطيط<sup>2</sup>:

يحتاج التخطيط إلى مؤازرة وتعزيد الغدارة العليا ليس للإطمئنان على توافر الموارد المالية أو تقديم التسهيلات، ولكن يحتاج الأمر إلى التعصيب المعنوي لكي ينجح لا بد من تحقيق الاعتبارات الآتية:

1 - التعاون والثقة المتبادلة بين المخططين وبين المنفذين الذين ينفذون الخطة .

1- شواطي رايح وخلفات امير، الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، (مذكرة غير منشورة) ، قسم الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2007 ، ص 22.

2 - ابراهيم محمود مد المغصوب ن صن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للغدارة الرياضية ر التخطيط في المجال الرياضي) ، مرجع سابق،ص 29.

- 2 - توافر الأشخاص المؤهلين الذين يصلحون لتولي الأعمال التخطيطية.
- 3 - التسهيلات والتعصيب المعنوي من جانب الإدارة العليا عند جمع الحقائق والمعلومات.
- 4 - استعداد الإدارة لاتخاذ القرارات بي بتنفيذ الخطة.
- 5 - تحديد دور الإدارة في مراجعة الخطة والتعديل في هيكل التنظيم لكي يتناسب مع الظروف السائدة.
- 6 - اتصال متبادل وتعاون مثمر بين الخبراء والاستشاريين وبين الإداريين في جميع المستويات لكي تضمن التفاهم المتبادل بينهم.
- 7 - استعداد الإدارة لمراجعة الخطة و تعديلها إذا لزم الأمر وخاصة في حلة تغيير الظروف المحيطة والتي 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 وعقلاني وذلك بغية تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المنظمات، من خلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لذلك لا بد أن يقوم على أساس تقدير موضوعي ودقيق لهذه الإمكانيات أي أن الخطة يجب أن تبنى على أساس تقدير للواقع الفعلي من جهة ولما هو ممكن فعله من جهة أخرى وليس على الآمال الخيالية غير المشروعة، وتبرز أهمية هذا المبدأ عندما تتصور أن خطة ما قد بنيت على أساس تقديرات غير واقعية لهذا يكون مولها الإنهيار في أي لحظة. إذن التخطيط هو الوسيلة المثلى التي على إثرها يمكن بلوغ الأهداف التي أقيمت من أجلها المنظمات وبهذا يعتبر العمود الفقري الذي يقوم عليه التسيير.

# الفصل الثاني: التسيير في المنشأة الرياضية

تمهيد :

تعيش الدول النامية عموما مشكلة استيراد التنظيم والتسيير الى 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 والامكانات الرياضية حيث أن المسؤول أو المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج اليه المنشآت الرياضية من تخطيط، تسيير اتخاذ القرارات.

### 1- مفهوم التسيير:

هناك جملة من التعاريف توضح مفهوم التسيير كما يلي :

**1-1 التعريف الأول:** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم

الرقابة و التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.<sup>1</sup>

**1-2 التعريف الثاني:** إدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم و الفن و تقنية قيادة شؤون التنظيم

عن طريق أعمال تخطيط وتديير وتنشيط ومراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد وإنجاز الأسس؛ فبواسطة تجنيد أو

حشد موارد باهظة الثمن ونادرة وتشغيلها وتنفيذها.<sup>2</sup>

**1-3 التعريف الثالث:** مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق

التنظيم.<sup>3</sup>

**1-4 التعريف الرابع:** التسيير هو مسابرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة

نتعرض لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.<sup>4</sup>

اذن فالتسيير ينمى القدرة على تحقيق خطة ما بعملية التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة

وظائف لتنفيذ شروط الخطة، كما يفى بإسناد جملة النشاطات قدرات فرده ذات نوعه عالية ويعمل غير نؤتسيل

الخطة لإدراك هاته الفريديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة .

**2- من هو المسير :** المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين،

فهو المخطط المنشط المراقب، وهو المنسق لجهود الآخرين لبلوغ فرض مشترك، وعليه فإنه يعتبر مسؤولا عن

أعمال الآخرين.<sup>5</sup>

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

### 1-2 وظائف المسير:<sup>6</sup>

من اجل أن يحقق المسير فعاليته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الوظائف الموكلة اليه .

المهارات الإدارية للمدير يجب أن توجه و إلا فإنها تصبح عشوائية ولا تؤدي أي دور .

1- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (ج2)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 5 .

2-Mourad ben achenho, wers une nouvelle culture manage rellé, alger, opu, 1996, p12 .

3- عابدة حطاب: الادارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة دار الفكر العربي، 1985، ص 23 .

4- يوسف بصديق: القيادة والتسيير التباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص 7 .

5- عبد الحميد قاسمي و آخرون : مذكرة تخرج، تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، جامعة محمد بوضياف،

المسيلة، دفعة جوان 2004/2005، 8-9 .

6- حريزي عبد الوهاب وآخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم، جامعة

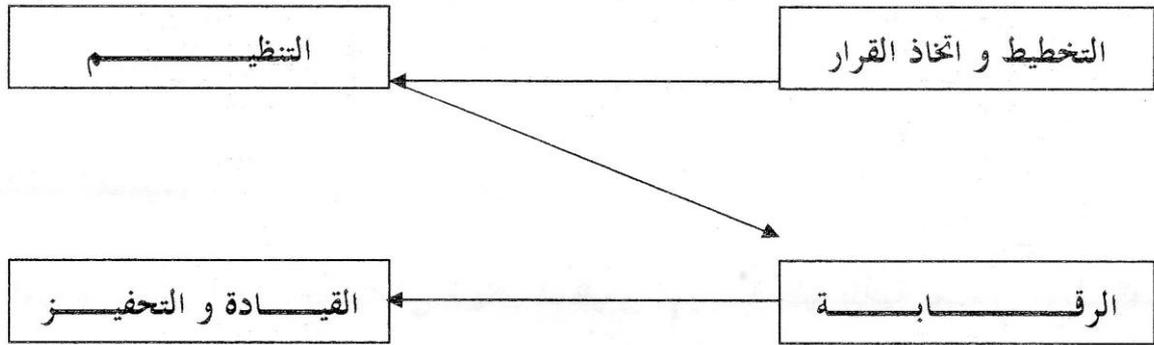
الجزائر، دفعة 2004/2005

## الفصل الثاني التسير في المنشأة الرياضية

استطاع "هوف" الخبير الألماني في الإدارة تحديد هذه المهارات ستة 1907 وذلك 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.

### 2-1-1-2- التخطيط و اتخاذ القرار :

في المنظمة عمل ذهني موضوعه التدريبات التي فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يوجه بها ظروف مستقبله 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 .

### 2-1-2- التنظيم :

تتضمن وظيفة التنظيم تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادة والمالية والمعلوماتية وبناء العلاقات بين مختلف الوظائف والأفراد والأنشطة؟ وكذا تقسيمات المنظمة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وبتقان .

### 2-1-3- القيادة والتحفيز :

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

### 2-1-4- الرقابة :

## الفصل الثاني التسيير في المنشأة الرياضية

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

### 2 2 صفقات المسير الناجح:<sup>1</sup>

إن صفقات المسير الناجح هي خليطه للصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطبائع المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص, بسهولة اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف. 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:

### 2-2-1 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 مرؤوسه بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم .

### 2-2-3 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.)

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

-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 مبتغاه.

1- محمد رفيق الطيب المرجع السابق، ص53-54 .

### 2-3 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 الا 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 سيرين وسطاء بين الإدارة العليا والإشرافية المسؤولة عن أداء وظائف الإدارة الرئيسية والمساعدة ، وتخص هذه الإدارة بإمداد الخطط المتوسطة الأجل انطلاقا 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 انطلاقا من وظيفة المدير ومساعديه وصولا إلى أدنى مستوى مثل: رئيس العمال وتخص الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتمادا على الخطط المتوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين الاتصالات المباشرة بينهم <sup>1</sup>.

1- محمد رفيق الطيب المرجع السابق، ص55-56 .



### رؤساء المساعدون

الشكل رقم (03) الشكل الهرمي للتنظيم .

### 3- مستويات المسيرين:

يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاث من المستويات:<sup>1</sup>

3-1 المسيرون القاعديون : بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية. ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر إلى خبرتهم ومهارتهم الظنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهمتهم فتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم، الكيف والتوقيت وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

3-2 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى، ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، التأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات وإجراء اتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروح والإيضاحات.

1- نفس المرجع السابق، ص 9 .

## الفصل الثاني التسيير في المنشأة الرياضية

3-3 الإدارة العليا : يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون 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 والبيع.

### 4- جهاز التسيير:

#### 4-1 جهاز التسيير (المدير العام- المسير):<sup>1</sup>

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 :

#### 4-1-1- الرئيس المدير العام.

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

#### 4-1-2- 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.

#### 4-1-3- عضو المندوب :

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

#### 4-1-4- المدير الفني (التقني) :

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

4-1-5- كما تلجأ المؤسسات الكبرى إلى تشكيل لجان دراسات من ذوي الاختصاص والخبرة لمعالجة المشاكل الفنية.

#### 4-1-6- المسير أو المسيرون :

وهو جهاز في المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة.

#### 4-2-2- الصلاحيات:<sup>2</sup>

#### 4-2-1- المدير العام :

يمكن التمييز بين وضعيتين:

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

1 محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، الديوان الوطني للطبوعات الجامعية، ط2، 1992، ص195-203 .

2- محمد الصغير بعلي، نفس المرجع السابق، ص203 .

## الفصل الثاني التسيير في المنشأة الرياضية

-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 المزادات والمناقصات.
- فتح أي حساب وتسييره لدى مصالح الصكوك البريدية، ومؤسسات البنك والقرض وكل الحسابات الجارية و التسبيقات 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.

### 4-2-2- الميسر :

أما في المؤسسة المنظمة في شكل شركات ذات مسؤولية محدودة فإن المشرع لم يعتمد على تحديد صلاحيات الميسر أو الميسرين، خلافا لما فعله بالنسبة للمدير العام كما رأينا إذ أحال الأمر على القانون الأساسي للمؤسسة.

وذلك حينما نص في المادة 37 (الفقرة 03) على ان يمارس هؤلاء الميسرون صلاحياتهم للتسيير

والاستغلال كما حددها لهم القانون الاساسي للمؤسسة .

ويظهر من هذا النص ان المشرع همد الى تحديد وتقييد صلاحيات الميسر بالصلاحيات الواردة بالقانون

الاساسي .

### 5- آليات التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساس التخطيط والتنظيم والتوجيه، الرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة الميسر.

إن التسيير شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسائر 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، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره.<sup>1</sup>

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 والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جيد

1 - فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، القاهرة، مصر، 1994، ط1، ص (11).

## الفصل الثاني التسيير في المنشأة الرياضية

إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه.

### 5-1 أهداف 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 لإستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا، استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص.
- إنتاج المنتج ينمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن.

### 5-2 دور التسيير:

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

ولذلك نرى أنه من المهام الأساسية للمسير البحث عن أقل تكلفة للإنتاج والعمل، والسيرة المسنة المؤسسة مرهونة بنوعيه المادة المنتجة لذلك يستوجب دراسة حول المنتج (الشكل، النوع، اللون، الخدمة... إلخ).

### 6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية: <sup>1</sup>

- 6-1- اختلاف القيم وصعوبات التسيير.
- 6-2- صعوبات ايجاد أساليب مناسبة للتسيير البشري، وتشمل ما يلي:
  - النظرة الضيقة للمسيرين إلى مشاكل التنظيمات.
  - الخلفية القافية للمسيرين
- 6-3- فشل تحويل تكنولوجيا التسيير.
- 6-4- 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 .
- 6-5- طرق التسيير بين المحلية والعالمية، وشمل عدة نقاط هي:

1 - بوفلجة غيات: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، وهران، 1999، ص71-76.

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

### 7- المنشآت الرياضية :

#### 7-1- مفهوم المنشآت الرياضية :

تعتبر المشاة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتصميم وتوسيع الممارسة الرياضية.<sup>1</sup>

#### 7-2- 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.<sup>2</sup>

#### 7-3- 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. الإلمام للطريقة الصحيحة لإنشاء وإقامة الملاعب الرياضية برفع مستوى الأداء ويقلل من الإصابات للممارسين.<sup>3</sup>

#### 7-4- 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 ، وتكف 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.

1 -المرسوم التنفيذي رقم (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 الجزائر .

2- ابراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية في ادارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، الامكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء السابع، ط1، الاشعاع النفية، مصر، 2001، ص 54 .

3- ابراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، نفس المصدر، ص 24 .

## الفصل الثاني التسيير في المنشأة الرياضية

- 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 والرياضية 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 وحتى اللاعبين لتطوير

الحركة الرياضية.<sup>1</sup>

7-5 - مكونات المنشآت الرياضية:

7-5-1- 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).

7-5-2- الملعب الرياضي (ارض الملعب): الذي يتكون من أرضية معشوشبة طبيعيا أو اصطناعيا ومعدات خاصة بكل نوع من الرياضة.

7-5-3- 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.

- الفنادق المبنية على أساس مقاييس دولية تستجيب لكل متطلباتها الرياضية.

- المدرجات والمستحسن أن تكون مغطاة مع اختيار نوعية المقاعد التي تحقق راحة الجمهور.<sup>2</sup>

8-لمحة تاريخية عن المنشآت وتطورها :

8-1 المنشآت الرياضية في العصر القديم :

يعود الفضل إلى الإغريق الذين يعتبرون هم الأوائل الذين اهتموا بالرياضة وبنو منشآتها منذ

القديم, وهذا بعد تنظيمه للاعب في عام 468 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة و إنشاء عدد كبير من

الملاعب وقد كانوا أول من أطلق على اسم الملعب لفظ "stadum" وأثناء العصر الروماني الذي عرفت

فيه المنشآت أوجها وذلك لوفرتها واهتمام المسؤولين بها حيث أقيمت مجموعة من المنشآت الرياضية منها:

8-1-1- ملعب البنتاثون : الذي كان يستعمله الرومان في إجراء منافسة البنتاثون.

8-1-2- ملعب الهيبودورم : وقد خصص في العصر الروماني لمسابقات الفروسية والعربات.

8-1-3- البالاسترا : وكان يخصص هذا الملعب للتدريب.

1- المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397 الموافق لـ 6 غشت 1997 والمتضمن تنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات .

2 - ابراهيم محمد عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، مصدر سابق، ص16 .

## الفصل الثاني التسيير في المنشأة الرياضية

4-1-8 - الليونيديون : وهو المكان الذي يخصص لإقامة اللاعبين والزوار كما هو الحال في العصر الحالي بما يسمى بالقربة الرياضية .

5-1-8 - الكولوسيوم : ويعتبر من أشهر الملاعب التاريخية، وقد أُنقن هذا الملعب ووفر له جميع الوسائل واهتمام من طرف مهندسين الذين أُنقنوا في صنعه.

وعند بداية عام 1890 بدأ الاهتمام الكبير من طرف المسؤولين بالمنشآت الرياضية في أوروبا وطورتها على يد خبراء ومتخصصين وبعد اهتمامهم بالمنشآت ذهبوا حتى إلى تجهيزها الذين استعانوا بالتكنولوجيا المتطورة في تجهيز مختلف هذه المنشآت مما جعلتهم في تنافس مستمر بين معظم الدول في إظهار مختلف التقنيات والتطورات الحديثة التي وصلت إليها.

2-8 المنشآت الرياضية في العصر الحديث :

حيث أصبح القائمون على الرياضة في العصر الحديث يجسدون فكرة مراعاة مختلف سبل الراحة والرضا الذي توفره الدول للمسؤولين على الرياضة، فأصبحوا يقيمون المدن الرياضية التي تظهر أهميتها في مدى إستعاب أكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير جميع فرص الراحة لهم .

### 3-8 لوائح قانونية للمنشآت الرياضية:

حيث وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وتسهيل وإنشاء منشأة رياضية و بمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وإنشاء هذه المشاة وذلك وفق لما نصت عليه الهادة الأولى، عملا بأحكام المادة 67 من القانون رقم 03/98 المؤرخ في فبراير 1989، والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها<sup>1</sup>.

طبقا للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدث تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي<sup>2</sup>.

ويتكفل المكتب الإداري أو إدارة المركب الرياضي الذي يعتبر منشأة رياضية لجملة من الوظائف:

- المساهمة في عملية التربية .
- المساعدة على نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية .
- تهيئة جو ملائم للعمل وتنسيق مع مختلف وحدات المركب .
- القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي .

وبالتالي فالمنشأة الرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجبهات، أي أنها تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتسعى لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المشاة

1- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر: 1999/11/02 .

2- نفس المرجع السابق: 1999 .

## الفصل الثاني التسيير في المنشأة الرياضية

الرياضية الموجهة والاتصالات مع الأندية و المؤسسات الاقتصادية الأخرى وذلك للتمويل والإشهار، ويكون هذا بالتدعيم المادي والمعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل بـ:

- التأطير.
- الإيواء والإطعام.
- التجهيز والعتاد.
- التأمين.
- النقل.
- التمويل.
- المتابعة الطبية.

وهذا من خلال النصوص والمواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 03/02/1993 الذي يحدد شروط التكفل بالموهب الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة.

أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط واحد عناصر التخطيط الوسائل، وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع، وهي مادية وبشرية.

### 8-4- الإمكانات المادية :

- ❖ المواد المستخدمة.
- ❖ الأجهزة والمعدات.
- ❖ الأموال.

### 8-4-1- المواد المستخدمة : إن أي مادة لتتحول إلى منتج يخالف الشكل البدائي الذي كانت عليه، أي أن

المادة الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في الحياة، فالمستخدم من المواد في الإمكانات الرياضية هو الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات تحوله من الشكل الخام إلى المنتج النهائي.

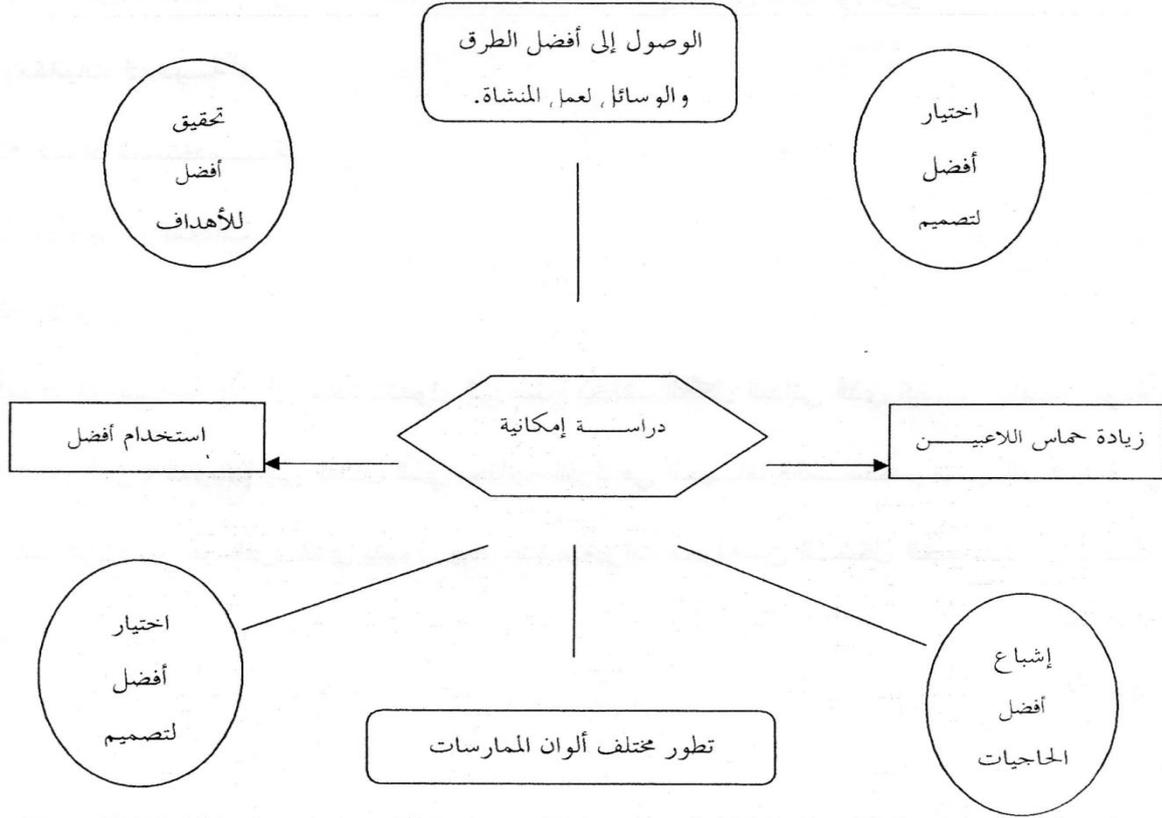
### 8-4-2- الأجهزة والمعدات : الأدوات والأجهزة الرياضية والملتقيات والملاعب وكافة التجهيزات الرياضية، و

هي كافة التسهيلات المتاحة للإعداد والمساواة في التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته للارتفاع بمستواه الفني والبدني.

### 8-4-3- الأموال : الأموال الأزرمة للتمويل والشراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى وبدونها

أو قصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعة<sup>1</sup>.

1 الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر: 1999/11/02



شكل رقم (04) يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية.

#### 9- 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:

9-1 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 المتوقعة إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة.<sup>1</sup>
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والحكام وال جماهير ورجال الإعلام وغيرهم.

1 محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، الديوان الوطني للطبوعات الجامعية، ط2، 1992، ص29

### 9-2- 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 ببعضها.

### 9-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها :

- لابد 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.

### 9-4- عوامل ملائمة والأمن للملاعب :

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

### 9-5- الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة 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.

### 9-6- 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.

### 9-7- 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<sup>1</sup>

1 محمد الصغير بعلي نفس المرجع السابق ص32

## الفصل الثاني التسيير في المنشأة الرياضية

والخامات ، والبحث عن أجود أنواع الأرضيات للملاعب حتى نتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح.

### 9-8- 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.

### 9-9- 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

### 9-10- 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 وتبدل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة.

9-11- 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.

### 9-12- 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)<sup>1</sup>.

الفصل رقم 11 الخاص بالتجهيزات والمنشآت الرياضية الرياضية من 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية:

المادة 81 : تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحاديات الرياضية الوطنية المعنية، على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيلة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية والرياضية، طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية، وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى.

تطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت قاعدة رياضية تربية جواريه وترفيهية.

المادة 82: يمكن الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين الخاضعين للقانون العام أو الخاص في إطار التشريع المعمول به، إنجاز منشآت قاعدية رياضية أو ترفيهية واستغلالها بهدف تكثيف مختلف أشكال الممارسات الرياضية وتطوير شبكة المنشآت الرياضية الوطنية<sup>2</sup>.

يستفيد الاستثمار الخاص في هذا المجال من تدابير تحفيزية طبقا للتشريع المعمول به.

1 محمد الصغير بعلي نفس المرجع السابق ص 65

2 المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397 الموافق لـ 6 غشت 1997 والمتضمن تنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات

## الفصل الثاني التسيير في المنشأة الرياضية

تحدد شروط إنشاء واستغلال المنشآت الرياضية المذكورة في هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 83:** تسهر الدولة والجماعات المحلية على صيانة مشتملات المنشآت القاعدية الرياضية العمومية، واستثمارها وظيفيا، وجعلها مطابقة للمواصفات التثنية، عن طريق منح مساعدات في شكل تبعة خدمة عامة لفائدة المؤسسات المكلفة بتسيير هذه المشتملات.

**المادة 84:** تشجع الدولة على إنشاء صناعة للتجهيزات والعتاد الرياضي.

**المادة 85:** تخضع كل التجهيزات والمنتجات المتصلة بإنجاز المنشآت القاعدية الرياضية إلى مصادقة تمنحها الهيئات المؤهلة لذلك. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 86:** ينبغي أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين وجوبا على منشآت قاعدية، ومساحات للعب تتجز طبقا للمواصفات التقنية وتستجيب للمقاييس الأمنية يمكن أيضا، لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت قاعدية رياضية بنفس الشروط.

**المادة 87:** يجب أن تحتوي المخططات العمرانية ومخططات شغل الأراضي المبرمجة على مساحات مخصصة لإقامة منشآت قاعدية رياضية. يمنع تغيير تخصيص هذه المساحات لأغراض أخرى.

**المادة 88 :** يمكن التنازل عن استغلال المنشآت القاعدية الرياضية العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية لفائدة كل شخص طبيعي أو اعتباري خاضع للقانون العام أو الخاص مع الحفاظ على طابعها الرياضي، يتم التنازل عن استغلال المنشآت القاعدية الرياضية وفق دفتر شروط، حدد كينيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 89:** تسهر الدولة والجماعات المحلية، بمساهمة الاتحاديات الرياضية الوطنية على المصادقة التثنية والأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور ، تحدد إجراءات المصادقة والمقاييس الخاصة وكفاءات تطبيقها عن طريق التنظيم.

**المادة 90:** يخضع الإلغاء الكلي أو الجزئي للتجهيزات والمنشآت القاعدية الرياضية العمومية. كذا تغيير تخصيصها، لرخصة الوزير المكلف بالرياضة الذي يمكنه أن يشترط تعويضها بمنشأة قاعدية عادلة لها في نفس الناحية.

**المادة 91:** يسند تسويق مواقع الإشهار الموجودة داخل المنشآت الرياضية إلى الهيئة المسيرة أو ستغل المنقاة الرياضية وإلى الاتحاديات والنادي والرابطات الرياضية، حسب اتفاقية بين الأطراف<sup>1</sup>.

1 المرسوم رقم 117-77 نفس المرجع السابق

**المادة 92:** توزع الأرباح الناتجة عن الإيرادات المرتبطة مباشرة بتسويق العروض الرياضية بين لنوالي الرياضية المعنية والرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية، وعند الاقتضاء، والصندوق الوطني ترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية والهيكل أو الهيئة المسيرة للمنشأة القاعدية التي تحتضن لظاهرة. حدد كينيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 93:** تعتبر كتبعة خدمة عمومية تسجل في ميزانية الهيئة المسيرة للمنشأة القاعدية الرياضية، الخدمات الناجمة عن وضع المنشآت الرياضية العمومية تحت التصرف لفائدة:

- رياضي النخبة والمستوى العالي، وكذا كل أصناف الفرق الوطنية.

- الرياضيين المعوقين وذوي العاهات.

- الرياضيين المدرسين والجامعيين.

- التأطير الرياضي وتكوينه<sup>1</sup>.

-أنشطة الاداء: وتتضمن كل الإجراءات أو الأعمال التي يتم القيام بها بعد حصول المنشأة على احتياجاتها من إمكانات مادية وبشرية وعموما في المجال الرياضي تتمثل هذه الأنشطة في: التدريب، التعليم، الترويج،التسيير

-أنشطة رقابية : تستهدف التنسيق بين العمليات وتتضمن توجيه العاملين إلى ما يجب فعله وكيفية التنفيذ وكذا التأثير في دافعتهم بالثواب والعقاب، وتقييم العاملين وتصحيح أخطائهم ثم إيصال المعلومات بما يساعدهم على أداء الأعمال على أحسن وجه.

-أنشطة تحقيق الذات: وهي تلك الأنشطة التي تهدف إلى التعريف بالمنشأة ولكسابها هويتها، ومن ثم تمييزها عن المنشآت الأخرى، وهذه الأنشطة ضرورية لأعضاء المنشأة (على المستوى الداخلي)، وللجمهور الخارجي (البطولات والمباريات العامة، ومختلف المتعاملين).

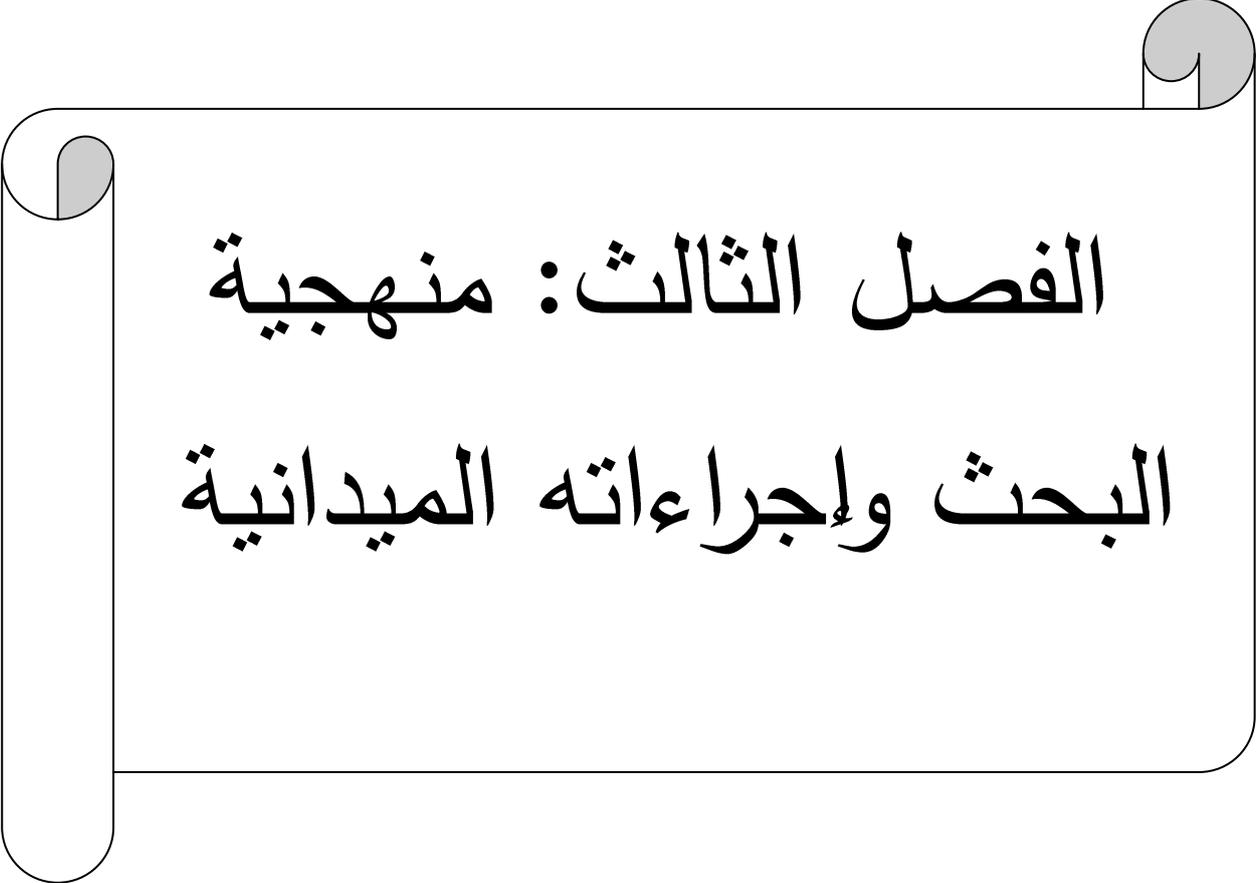
-أنشطة التوازن:

وهي الأنشطة التي تحقق التكامل بين الأنشطة السابقة وذلك للمحافظة على التعادل الديناميكي للمنشأة، والذي يسمح لها بالتأقلم مع المحيط المتغير والثبات في ظل ظروف عدم التأكد، ويصنف "باك" (Bakke) أن أنشطة التوازن تتضمن جميع العمليات القيادية التي تهيئ التطلعات والمبادرات اللازمة لنجاح المنشأة كما يرى هذا الأخير أن المنشأة كي تكون قادرة على القيام بالأعمال وأداء الأنشطة السابقة لا بد من توفير أنواع معينة من الموارد والإمكانات والتي قسمها إلى: موارد إنسانية (إمكانيات بشرية)، مالية، مادية (أجهزة وأدوات ومباني)، طبيعية، فكرية، الموارد اللازمة للمجال التشغيل للمنشأة.

### خلاصة:

لقد أصبح للتسيير أهمية بالغة في مختلف مجالات الحياة و خاصة الأمور الإدارية حيث يعتبر التسيير العمل الأساسي الذي تعتمد عليه الدولة التي تود النجاح والتقدم بمشاتها الرياضية إلى تقديم خدمات أفضل، ونجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسير لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشتري في التخطيط والتسيير الإمكانيات الرياضية حيث ان المشرف هو إداري واعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير امثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

# الجانب التطبيقي

A decorative scroll graphic with a black outline and grey shading on the rolled-up ends. The text is centered within the scroll.

# الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

## 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، 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، مع إبراز علاقتها في الفرضيات والجانب النظري وكذا شرح التقنيات الإحصائية بشيء من التفصيل.

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة إستشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراستهم الميدانية، وبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية، لا بد من إجراء دراسة إستطلاعية كانت بدايتها بتوجيهنا مديريةية الشباب والرياضة والديوان المركب المتعدد الرياضات والتي كانت ترمي إلى جمع المعلومات الخاصة بواقع التسيير داخل المركبات الرياضية التابعة لولاية البويرة ومعرفة ظروف الميدان الذي ستجرى فيه الدراسة حيث قمنا بإجراء مقابلات حرة مع عدة مصالح كمصلحة الإدارة والتكوين ومكتب الموارد البشرية ومدير الديوان للوقوف على واقع تسيير المنشآت الرياضية.

### 2- الدراسة الأساسية:

#### 1-2- المنهج المستخدم:

#### 1-2- تعريف المنهج الوصفي:

إن المنهج في البحث العلمي يعني مجموعة من القواعد التي يتم السير عليها واحترام خطواتها من أجل الوصول في الأخير إلى الحقيقة وقد استخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي. المنهج الوصفي هو طريقة من الطرق التحليل والتفسير بشكل علني منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية معينة.<sup>1</sup>

أو هو وسيلة للحصول على إجابات عن عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم عليه بنفسه.<sup>2</sup>

#### 2-2- ضبط متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين أولهما يسمى المتغير المستقل والأخر المتغير التابع.

1-2-2- المتغير المستقل : هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو التخطيط.

2-2-2- المتغير التابع : هو نتيجة التغير التابع في هذه الدراسة المتغير التابع هو التسيير في المنشأة الرياضية.

#### 2-3- المجتمع وعينة البحث وكيفية اختيارها:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا بإختيار عينة البحث بطريقة عمدية وشملت المشرفين على الوحدات التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة ولم نخص العينة بأية خصائص أو مميزات وكان حجم العينة 20 مسير لمنشأة رياضية.

العينة العمدية هي العينة التي يعتمد الباحث فيها على أن تكون عينة مقصودة لاعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عمار بوحوش، ذنبيات محمد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص136.

<sup>2</sup>- الكروش ياسين، المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم الرياضة، 1996، ص1.

**2-3 - ضبط أفراد العينة:**

تتكون من 20 مسير إداري موزعين على وحدات الديوان المركب المتعدد الرياضات بولاية البويرة.

**3-مجالات الدراسة:**

**3-1- المجال المكاني:**

أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات بولاية البويرة ووحداته البالغة 20 مركب.

**3-2- المجال الزمني:**

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2015 إلى نهاية شهر ماي من نفس السنة وقد خصصنا المدة الأولى، من جانفي إلى غاية نصف أفريل للجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والإطلاع على العديد من المكتبات الجامعية والخارجية، بالإضافة إلى التنقل الميداني إلى معاهد وجامعات التكوين الخاصة بالمسيرين الإداريين في مجال الرياضة وأخذنا نماذج من بعض هذه المعاهد والجامعات التي تمكننا من الاتصال بها والحصول على معلومات وبيانات.

أما المدة الثانية كانت ما بين 15 أفريل إلى ماي وهذه المدة مقسمة إلى ثلاث مراحل وهي:

**المرحلة 01:**

والتي تم فيها تعديل وتنظيم استمارة الاستبيان بعد تحديد حجم العينة.

**المرحلة 02:**

قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على كل المسيرين الإداريين للمركبات الرياضية فكان حجم العينة 20 مسير وتمكننا من استرجاع 20 استمارة التي ناقشنا نتائجها.

**المرحلة 03:**

اشتملت على عرض وتحليل النتائج باستعمال الطرق الإحصائية وكذلك مدى تحقيقها للفروض المقترحة.

**4-1- أدوات الدراسة:**

لقد تم اختيار الاستبيان كأداة لهذه الدراسة لأنه كثير الاستعمال في البحوث الوضعية والتحليلية الذي يسهم في الفهم الأعمق والأوضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا.

**2-2-1- تعريف الاستبيان:**

هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات، في جمع البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينة في أقل وقت بتوفير شروط التقنين من الصدق والثبات والموضوعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رشيد الزرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر ، 2002، ص197.

<sup>2</sup> - حسن أحمد الشافعي ، سوزان أحمد علي مرسي: مبادئ البحث العلمي والتربية البدنية والرياضية، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1995، ص203.

حيث قمنا باستعمال ثلاث أنواع من الأسئلة في استبياننا هذا وهي:  
الأسئلة المفتوحة:

نعطي كل الحرية للمستجوب للإجابة على الأسئلة كما يشاء.  
الأسئلة المغلقة:

وتكون الإجابة في معظمها محددة حيث تعتمد على النتائج التي نطمح للوصول إليها.  
الأسئلة النصف مفتوحة:  
وتنقسم إلى نصفين:

1-النصف الأول يكون مغلق الإجابة.

2-النصف الثاني نعطي الحرية فيه للمستجوب.

5- الأسس العلمية لأداة القياس:

5-1- الصدق:

تم توزيع أسئلة الاستبيان على ثلاث أساتذة من أساتذة القسم ومن خلالها تم قياس صدق الأداة وتم تصحيح الأخطاء وكذا إضافة أسئلة أخرى.

6- الأدوات الإحصائية المستعملة:

استعملنا الوسائل الإحصائية التالية:

النسب المئوية:

لكي يتسنى لنا التعليق وتحليل نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة لأسلوب التحليل الإحصائي، وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهي تتلخص في المعادلة التالية:

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

ع ← %100

ت س % ←

س = ( ت  $\times 100$  ) / ع

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية.

-اختبار كاف التربيع لحسن المطابقة (كا2) :

$$كا2 = \frac{\text{مجموعة (التكرار المشاهد - التكرار المتوقع)}}{\text{التكرار المتوقع}}$$

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

### 3- إجراءات التطبيق الميداني:

بعد الصياغة النهائية لاستمارة الاستبيان بدأنا في توزيع الاستمارات على المسيرين بتاريخ 18-04-2015 وتمت العملية في طرف أسبوعين زكان استرجاعها يوم 26-04-2015 وبدأنا عملية التفريغ وتوزيع البيانات وتحليلها.

### 4- حدود الدراسة:

قمنا بهذه الدراسة على مستوى وحدات ديوان المركب المتعدد الرياضات بولاية البويرة وذلك بعد ضبط متغيرات أفراد العينة.

## خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل التمهيدي للجانب التطبيقي الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة وتوضيح 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.

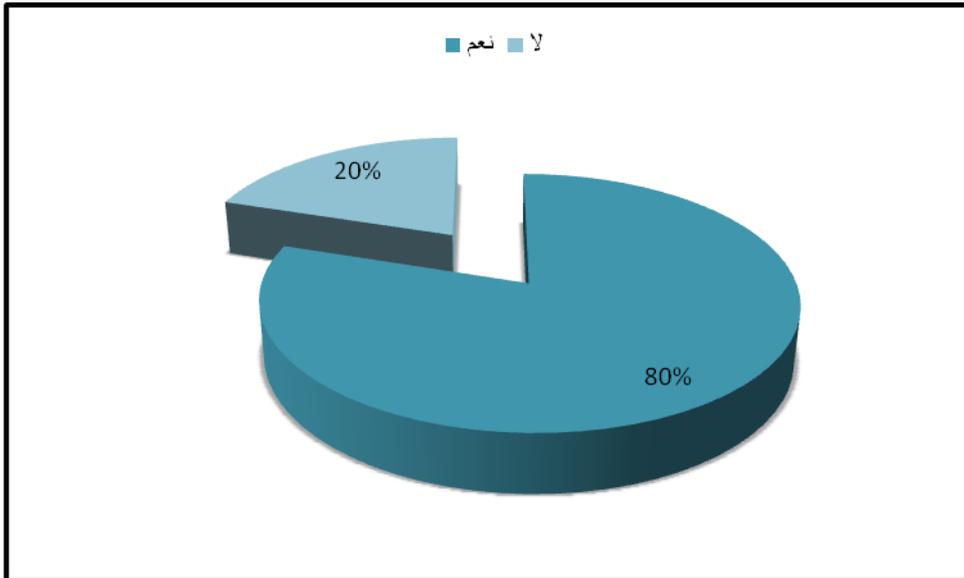
المحور الأول: للخبرة لدى الإداريين دور هام التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الأول: هل مهام التخطيط في المنشأة توكل حسب الخبرة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان مهام التخطيط توكل حسب الخبرة.

الجدول رقم (01): يبين نسب وتكرار توكيل مهام التخطيط حسب الخبرة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> 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 %					



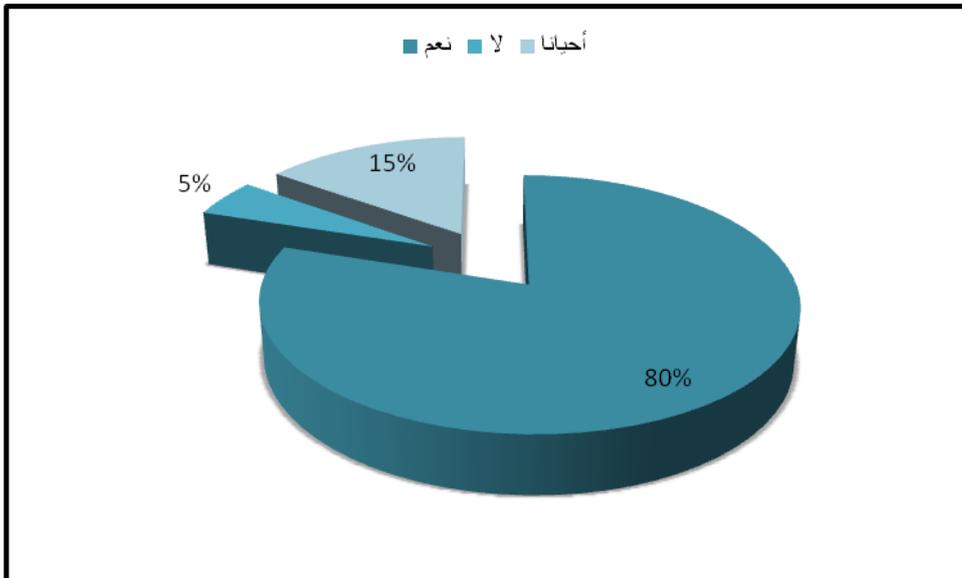
الشكل رقم (05) يمثل الدائرة النسبية لتوكيل مهام التخطيط حسب الخبرة.

تحليل نتائج الجدول رقم 01: من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن نسبة (80%) ترى بان مهام التخطيط توكل حسب الخبرة في حين أن نسبة (20%) لا تراها توكل حسب الخبرة، وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة (6.05) أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1) لصالح أن مهام التخطيط توكل حسب الخبرة.

الاستنتاج: نستنتج أن مهام التخطيط توكل حسب الخبرة.

السؤال الثاني: 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 (02): يبين نسب وتكرار مساعدة الدورات التكوينية (التدريبية) في تنمية المهارات والمعارف.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> 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 %					



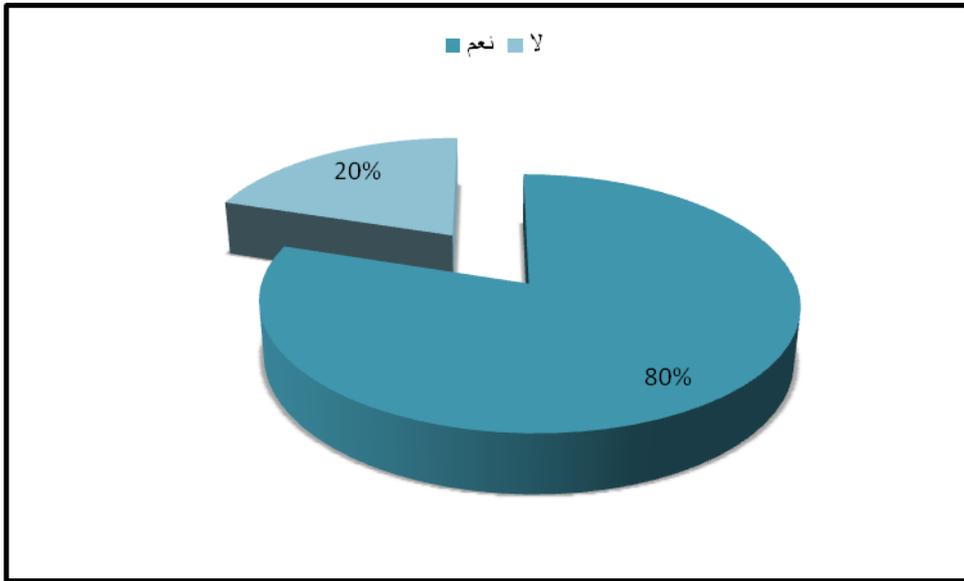
الشكل رقم (06) يمثل الدائرة النسبية لمساعدة الدورات التكوينية (التدريبية) في تنمية المهارات والمعارف.

تحليل نتائج الجدول رقم 02: من خلال الجدول رقم ( 02) 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 كا<sup>2</sup> المحسوبة (17.21) أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( α=0.05 ) ودرجة الحرية ( df=2) لصالح أن إقامة دورات تكوينية (تدريبية) تساعد في تنمية المهارات والمعارف.

الاستنتاج: نستنتج أن الدورات التكوينية (التدريبية) تساعد في تنمية المهارات والمعارف.

السؤال الثالث: هل مهام التخطيط توكل حسب الخبرة؟  
 الغرض من السؤال الثالث: معرفة إذا كانت مهام التخطيط توكل حسب الخبرة.  
 الجدول رقم (03): يبين نسب وتكرار الخبرة ومدى الاعتماد عليها في مهام التخطيط.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدالة الإحصائية
نعم	16	80 %	7.2	3.84	1	0.05	دالة إحصائية
لا	04	20 %					
المجموع	20	100 %					



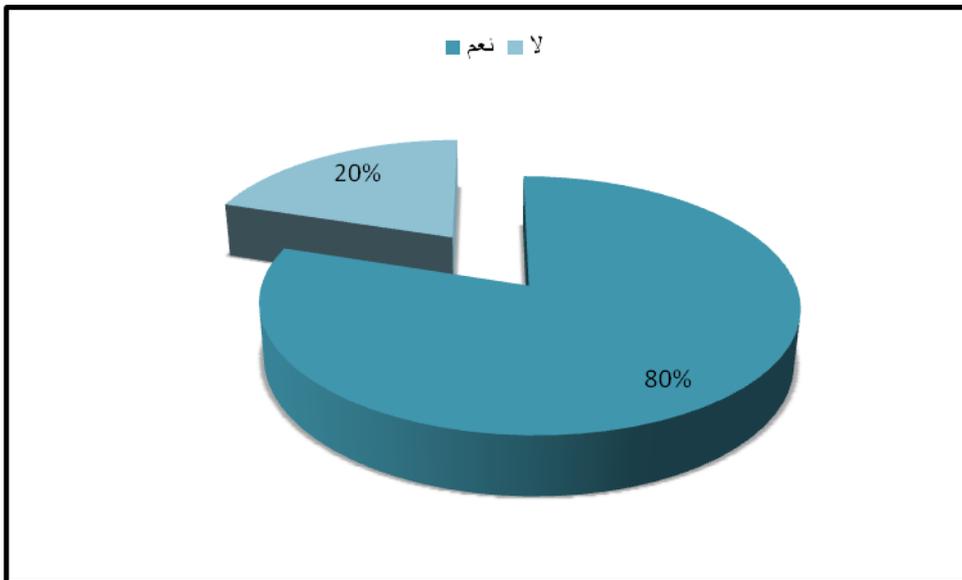
الشكل رقم (07) يمثل الدائرة النسبية الخبرة ومدى الاعتماد عليها في مهام التخطيط.

تحليل نتائج الجدول رقم 03: من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن نسبة (80%) ترى بأن مهام التخطيط توكل حسب الخبرة في حين أن نسبة (20%) ترى عكس ذلك أما نسبة ، وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة (7.2) أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة (3.84) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1) لصالح أن بأن مهام التخطيط توكل حسب الخبرة.

الاستنتاج: نستنتج أن مهام التخطيط توكل حسب الخبرة.

السؤال الرابع: هل الخبرة تساعد على التخطيط الصحيح لبرامج نشاط المنشأة الرياضية؟  
الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الخبرة تساعد في التخطيط لبرامج نشاط المنشأة الرياضية.  
الجدول رقم (04): يبين نسب وتكرار لزوم الخبرة في المجال في التخطيط لبرامج نشاط المنشأة الرياضية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	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 لزوم الخبرة في المجال في التخطيط لبرامج نشاط المنشأة الرياضية.

تحليل نتائج الجدول رقم 04 : من خلال الجدول رقم ( 04) 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 كا<sup>2</sup> المحسوبة (6.05) أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1) لصالح أنه يلزم الخبرة في المجال في عملية التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

الاستنتاج: نستنتج أن الخبرة تساعد في التخطيط لبرامج نشاط المنشأة الرياضية.

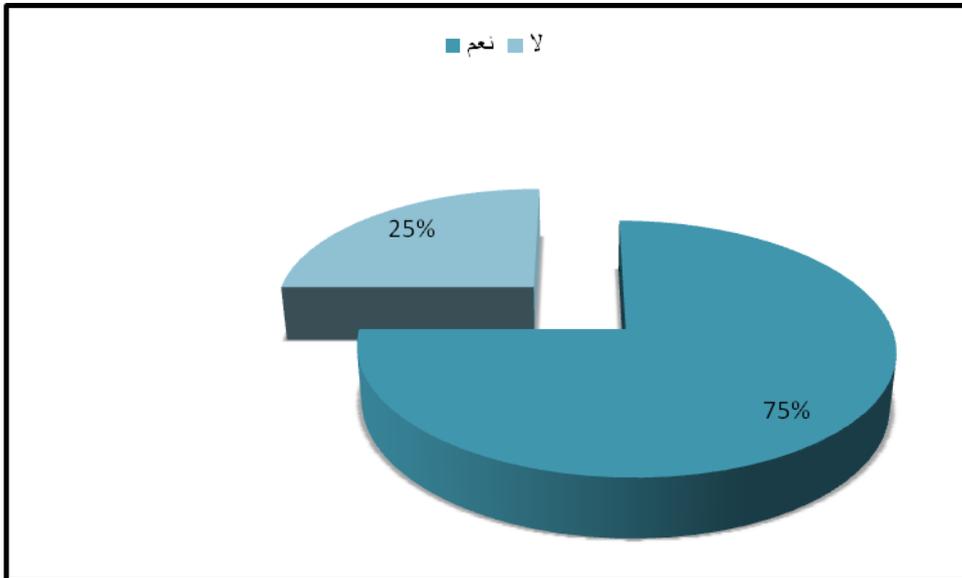
## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال الخامس: هل للخبرة دور في التسيير الجيد للمنشآت؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان لخبرة الإداريين دور في التسيير الجيد للمنشآت.

الجدول رقم (05): يبين نسب وتكرار دور خبرة الإداريين في التسيير الجيد للمنشآت.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> 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 %					



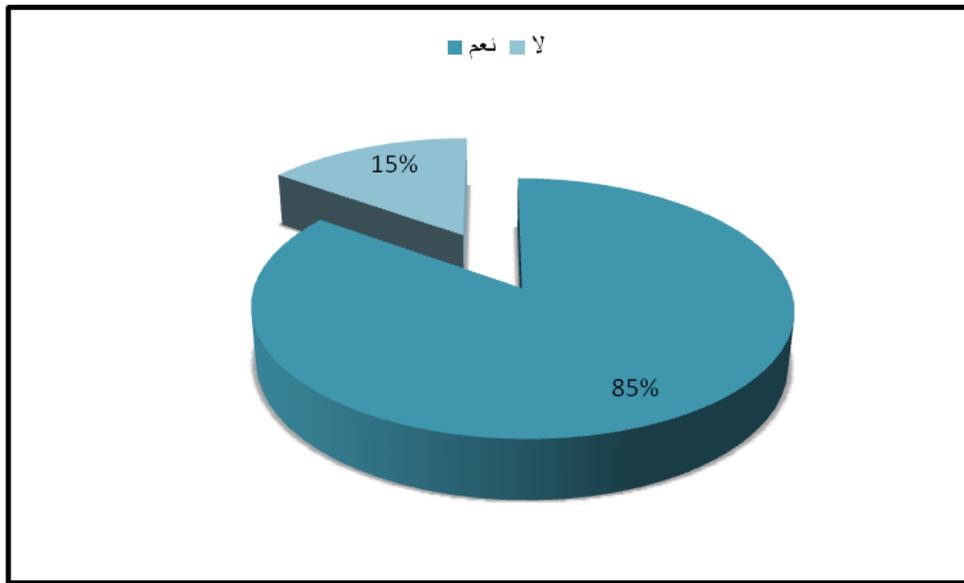
الشكل رقم (09) يمثل الدائرة النسبية لهور خبرة الإداريين في التسيير الجيد للمنشآت.

تحليل نتائج الجدول رقم 05 : من خلال الجدول رقم (05) 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 كا<sup>2</sup> المحسوبة (5) أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=1) لصالح أن خبرة الإداريين تلعب دور في التسيير الجيد للمنشآت.

الاستنتاج: نستنتج أن كان لخبرة الإداريين دور في التسيير الجيد للمنشآت.

السؤال السادس: 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 (06): يبين نسب وتكرار كفاية خبرة الإداري في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	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 (10) يمثل الدائرة النسبية لكفاية خبرة الإداري في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة.

تحليل نتائج الجدول رقم 06: من خلال الجدول رقم (06) 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 كا<sup>2</sup> المحسوبة (8.45) أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة الحرية ( $df=1$ ) لصالح أن خبرة الإداري في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة.

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

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

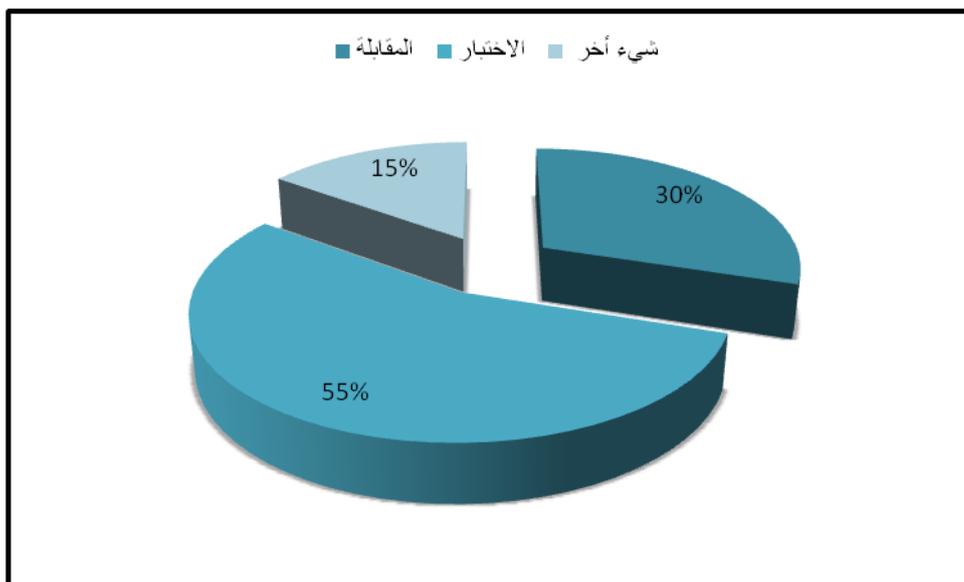
المحور الثاني: للمؤهل العلمي دور في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الأول: على أي أساس يتم اختيار العاملين بالمنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة طرق اختيار العاملين بالمنشأة الرياضية.

الجدول رقم (07): يبين نسب وتكرار أسس اختيار العاملين بالمنشأة الرياضية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة $\alpha$	الدالة الإحصائية
المقابلة	06	30%	5.44	5.991	2	0.05	دالة إحصائية
الاختبار	11	55%					
شيء آخر	03	15%					
المجموع	20	100%					



الشكل رقم (11) يمثل الدائرة النسبية طرق اختيار العاملين بالمنشأة الرياضية.

تحليل نتائج الجدول رقم 07 : من خلال الجدول رقم ( 07 ) نلاحظ أن نسبة ( 55% ) يختارون العاملين بالمنشأة الرياضية عن طريق الاختبار، في حين أن نسبة ( 30% ) يختارون العاملين بالمنشأة الرياضية عن طريق المقابلة، في حين أن نسبة ( 15% ) يختارون العاملين بالمنشأة الرياضية بطرق أخرى، وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة ( 5.44 ) أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولة ( 5.99 ) فإنه لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha=0.05$  ) ودرجة الحرية (  $df=1$  ) لصالح المنشأة الرياضية تختار العاملين فيها عن طريق الاختبار.

الاستنتاج: نستنتج أن اختيار العاملين بالمنشأة الرياضية يكون على أساس الاختبار.

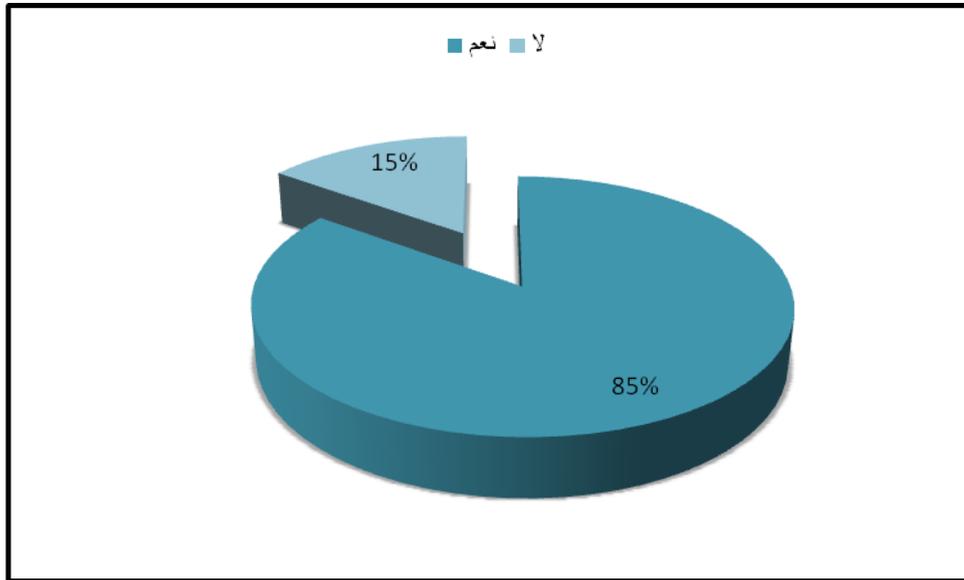
## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال الثاني: 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 (08): يبين نسب وتكرار ضرورة المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة $\alpha$	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 لضرورة المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية

تحليل نتائج الجدول رقم 08: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن نسبة (85%) ترى بان المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية في حين أن نسبة (15%) ترى غير ذلك، وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة (8.45) أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة الحرية (df=1) لصالح أن المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.

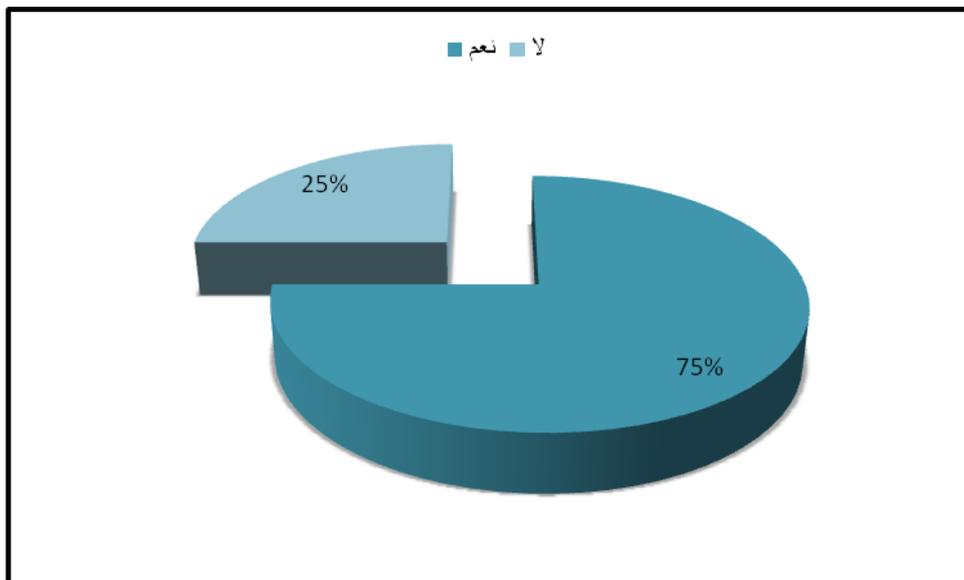
الاستنتاج: نستنتج أن المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال الثالث: هل تعتقد أن مراحل التكوين تساعد العامل على التكيف مع واقع تسيير المنشأة الرياضية؟  
الغرض من السؤال: معرفة أهمية مراحل التكوين على التكيف مع واقع التسيير في المنشأة الرياضية.

الجدول رقم(09): يبين نسب وتكرار أهمية مراحل التكوين على التكيف مع واقع التسيير في المنشأة الرياضية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> 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 (13) يمثل الدائرة النسبية لأهمية مراحل التكوين على التكيف مع واقع التسيير في المنشأة الرياضية.

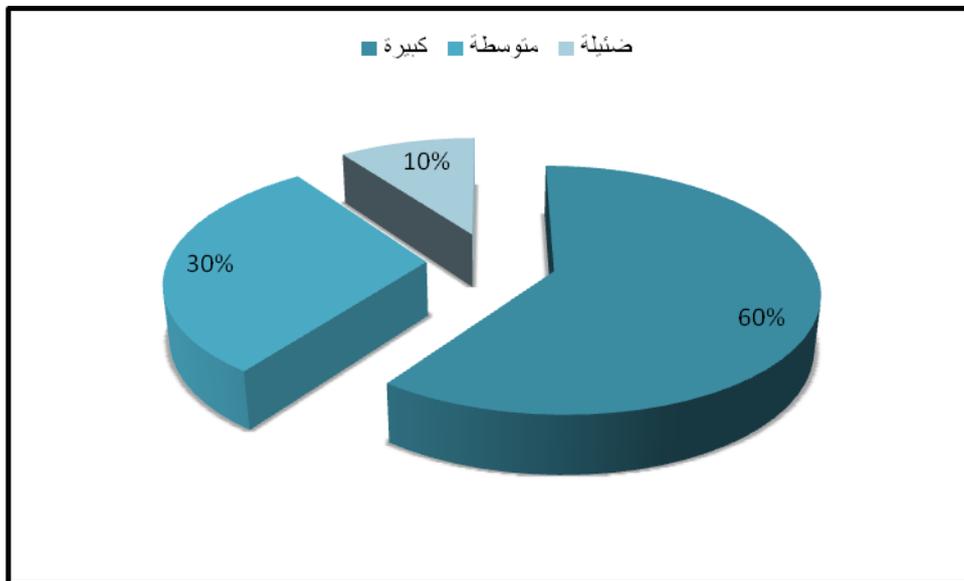
تحليل نتائج الجدول رقم 09: من خلال الجدول رقم ( 09) نلاحظ أن نسبة ( 75%) ترى بان مراحل التكوين ضرورية للتكيف مع واقع التسيير في المنشأة الرياضية. في حين أن نسبة ( 25%) ترى غير ذلك، وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة (5) أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( α=0.05) ودرجة الحرية (df=1) لصالح أن لمرحل التكوين أهمية للتكيف مع واقع التسيير في المنشأة الرياضية

الاستنتاج: لمرحل التكوين أهمية للتكيف مع واقع التسيير في المنشأة الرياضية.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الرابع: كيف يمكن اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة؟  
الغرض من السؤال: معرفة اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة.  
الجدول رقم (10): يبين نسب وتكرار اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> 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 (14) يمثل الدائرة النسبية لاعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة.

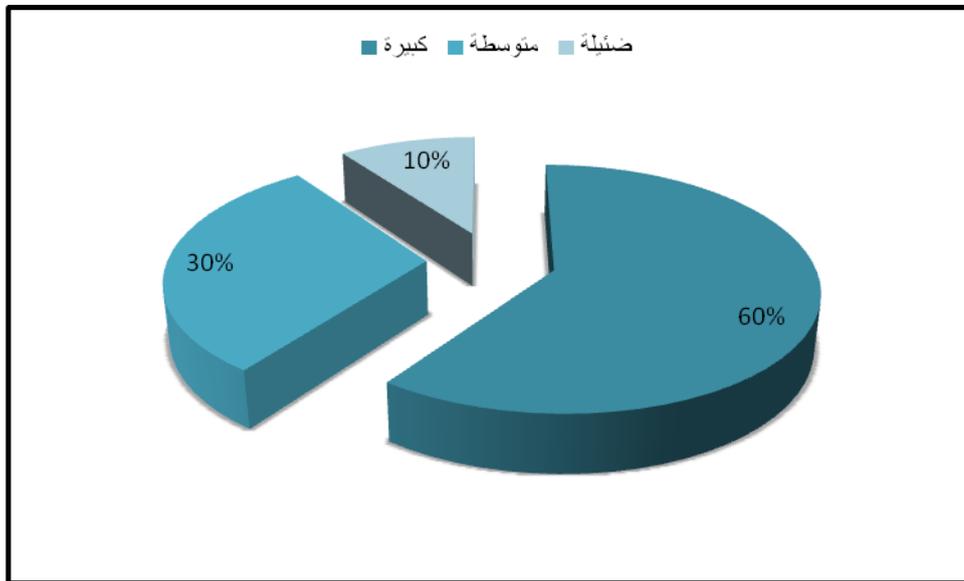
تحليل نتائج الجدول رقم 10: من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن نسبة (60%) ترى بأن اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة كبير في حين أن نسبة (30%) تراها متوسطة أما نسبة (10%) تراها ضئيلة، وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة (6.10) أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجة الحرية (df=2) لصالح أن اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة كبيرة.

الاستنتاج: نستنتج أن الكفاءة العملية أهمية كبيرة في تخطيط وتسيير المنشأة.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال الخامس: هل الكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة؟  
الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة.  
الجدول رقم (11): يبين نسب وتكرار الكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	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 (15) يمثل الدائرة النسبية لكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة.

تحليل نتائج الجدول رقم 11: من خلال الجدول رقم (11) 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 كا<sup>2</sup> المحسوبة (6.10) أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة الحرية ( $df=2$ ) لصالح الكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة.

الاستنتاج: نستنتج أن لكفاءة العلمية الكبيرة هي التسيير المثالي للمنشأة.

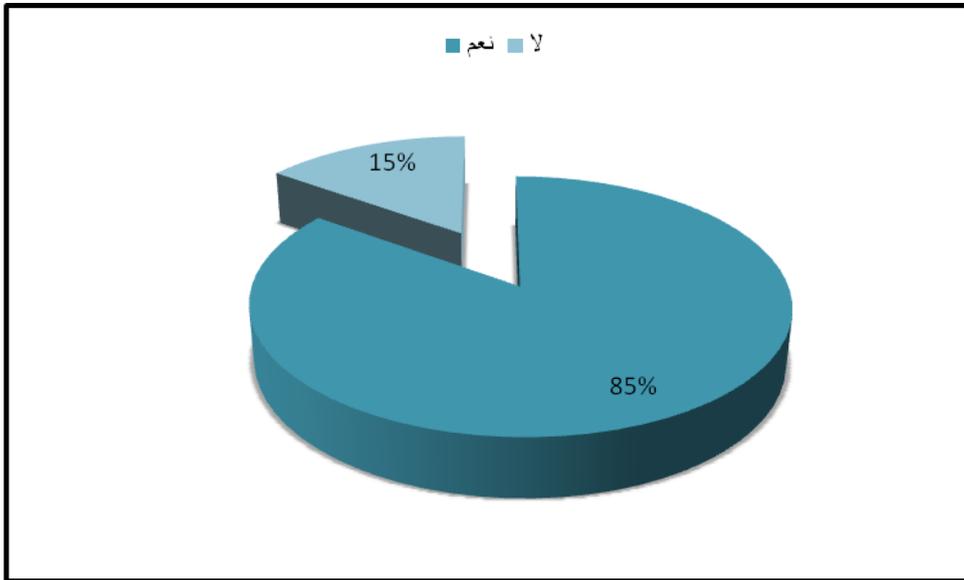
## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال السادس: هل تضمن الشهادة الأكاديمية تسييرا جيدا للمنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الشهادة الأكاديمية تضمن تسييرا جيدا للمنشأة.

الجدول رقم (12): يبين نسب وتكرار ضرورة الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة.

الدالة الإحصائية	مستوى الدالة $\alpha$	درجة الحرية	$\chi^2$ المجدولة	$\chi^2$ المحسوبة	النسبة %	التكرارات	الأجوبة
دالة إحصائية	0.05	1	3.841	6.05	85 %	17	نعم
					15 %	3	لا
					100 %	20	المجموع



الشكل رقم (16) يبين الدائرة النسبية لضرورة الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة.

تحليل نتائج الجدول رقم 12: من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن نسبة (85%) ترى ضرورة الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة أما نسبة (15%) فتري غير ذلك، وبما أن  $\chi^2$  المحسوبة (8.45) أكبر من  $\chi^2$  المجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة الحرية ( $df=1$ ) لصالح أن الشهادة الأكاديمية ضرورية في تسيير المنشأة.

الاستنتاج: نستنتج أن الشهادة الأكاديمية تضمن تسييرا جيدا للمنشأة.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

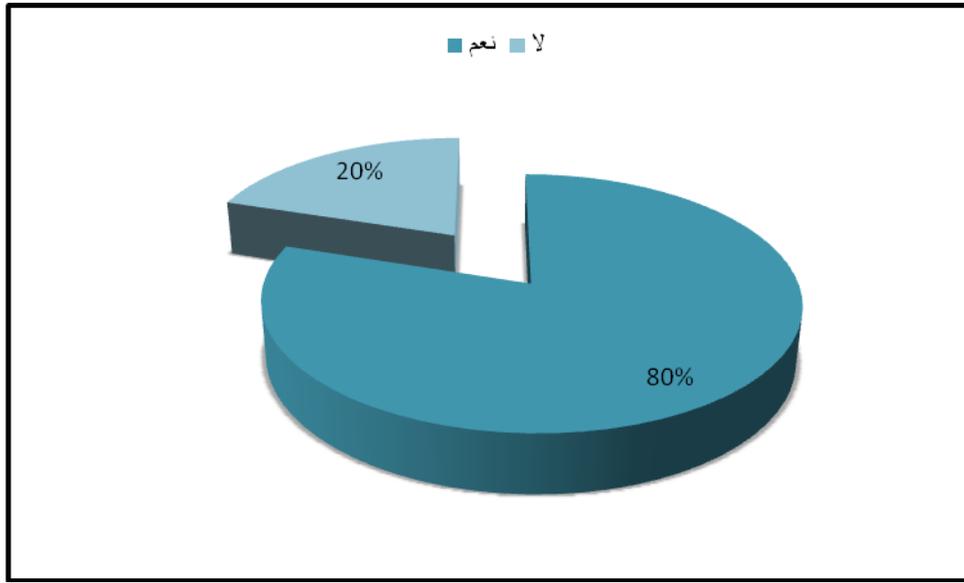
المحور الثالث: تؤثر الإمكانيات المادية على تسيير المنشآت الرياضية.

السؤال الأول: هل للإمكانيات المادية انعكاس في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى انعكاس الإمكانيات المادية في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

الجدول رقم (13): يبين نسب وتكرار مدى انعكاس الإمكانيات المادية في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة $\alpha$	الدالة الإحصائية
نعم	16	80 %	6.05	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	4	20 %					
المجموع	20	100 %					



الشكل رقم (17) يمثل الدائرة النسبية مدى انعكاس الإمكانيات المادية في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

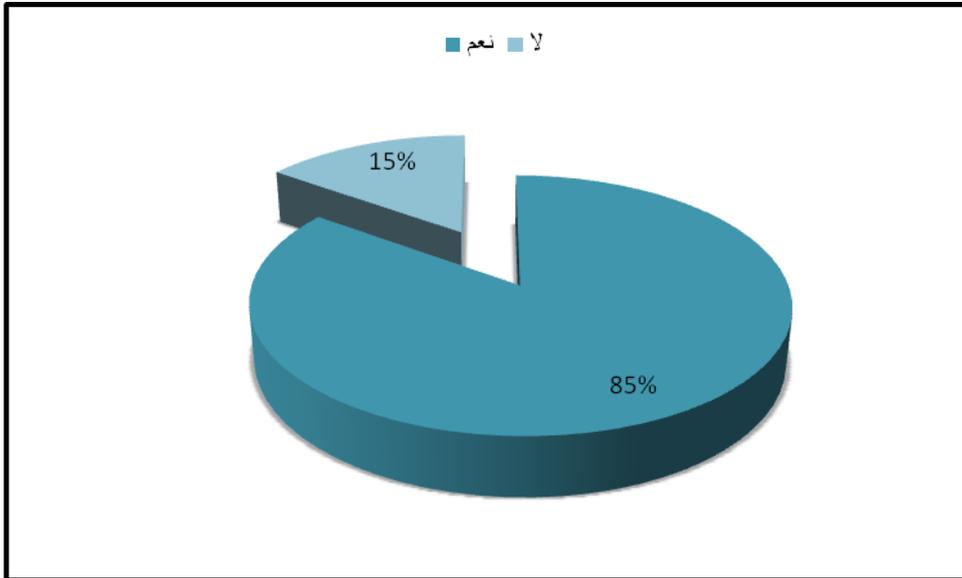
تحليل نتائج الجدول رقم 13: من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة (80%) ترى بأنه للإمكانيات المادية انعكاس في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة، في حين أن نسبة (20%) ترى العكس من ذلك، وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة (6.05) أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة الحرية ( $df=1$ ) لصالح أن الإمكانيات المادية انعكاس في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

الاستنتاج: نستنتج أن الإمكانيات المادية انعكاسات في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال الثاني: 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 (14): يبين نسب وتكرار كفاية الموارد المالية الموجودة لتسيير المنشأة بشكل جيد.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة $\alpha$	الدالة الإحصائية
نعم	17	85 %	8.45	3.841	1	0.05	دالة إحصائية
لا	3	15 %					
المجموع	20	100 %					



الشكل رقم (18) يبين الدائرة النسبية لمساهمة المؤهل العلمي في الحفاظ والرقي بالمنشأة الرياضية.

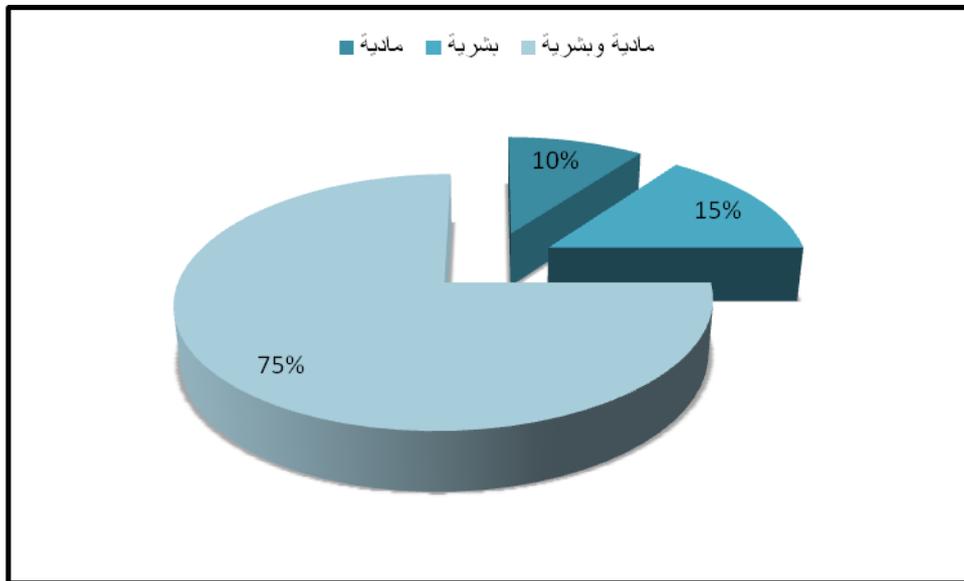
تحليل نتائج الجدول رقم 14: من خلال الجدول رقم ( 14 ) نلاحظ أن نسبة ( 85% ) ترى بأن الموارد المالية الموجودة كافية لتسيير المنشأة بشكل جيد في حين أن نسبة ( 15% ) ترى بأن الموارد المالية الموجودة غير كافية ، وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة ( 8.45 ) أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة ( 3.841 ) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة الحرية ( $df=1$ ) لصالح أن الموارد المالية الموجودة كافية لتسيير المنشأة بشكل جيد.

الاستنتاج: نستنتج أن الموارد المالية الموجودة كافية لتسيير المنشأة بشكل جيد.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال الثالث: 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 (15): يبين نسب وتكرار نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في انجاز عملية التخطيط.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة $\alpha$	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 (19) يمثل الدائرة النسبية لنوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في انجاز عملية التخطيط.

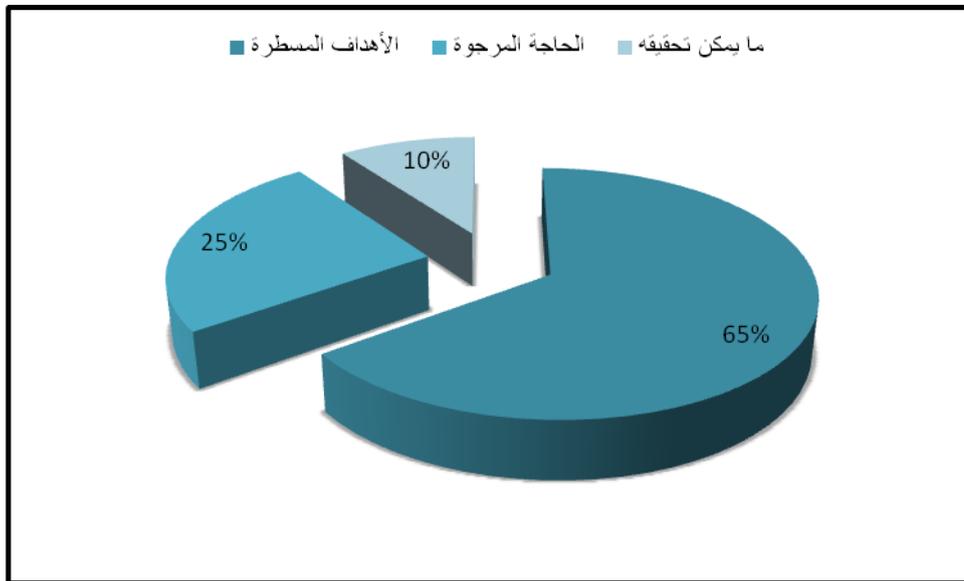
تحليل نتائج الجدول رقم 15: من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن نسبة (10%) ترى بأنه تستخدم الإمكانيات المادية في انجاز عملية التخطيط في حين أن نسبة (15%) ترى بأنه تستخدم الإمكانيات البشرية في حين نسبة (75%) ترى بأنه تستخدم الإمكانيات المادية والبشرية معاً، وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة (13.3) أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة الحرية ( $df=2$ ) لصالح أنه تستخدم المنشآت الرياضية الإمكانيات المادية والبشرية في انجاز عملية التخطيط.

الاستنتاج: نستنتج أن الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في انجاز عملية التخطيط هي بشرية ومادية.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال الرابع: على أي أساس يتم رصد الأغلفة المالية والدعم المادي؟  
الغرض من السؤال: معرفة على أي أساس يتم رصد الأغلفة المالية والدعم المادي.  
الجدول رقم (16): يبين نسب وتكرار أساس رصد الأغلفة المالية والدعم المادي.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة $\alpha$	الدالة الإحصائية
الأهداف 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 (20) يمثل الدائرة النسبية لأساس رصد الأغلفة المالية والدعم المادي.

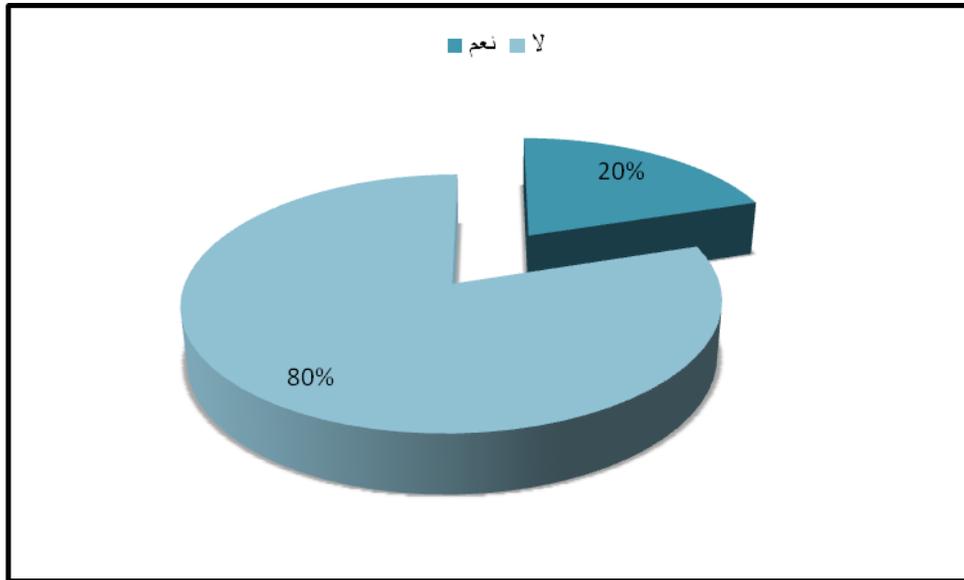
تحليل نتائج الجدول رقم 16: نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة (65%) ترى بأن رصد الأغلفة المالية والدعم المادي يتم على أساس الأهداف المسطرة في حين أن نسبة (25%) ترى بأنه يتم على أساس الحاجة المرجوة أما نسبة (10%) فتري بأنه يتم على أساس ما يمكن تحقيقه، وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة (6.10) أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة (5.991) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة الحرية ( $df=2$ ) لصالح أن رصد الأغلفة المالية والدعم المادي يتم على أساس الأهداف المسطرة.

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

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال الخامس: 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 (17): يبين نسب وتكرار توفر الهياكل الرياضية على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين.

الأجوبة	التكرارات	النسبة%	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	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 (21) يمثل الدائرة النسبية لتوفر الهياكل الرياضية على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين.

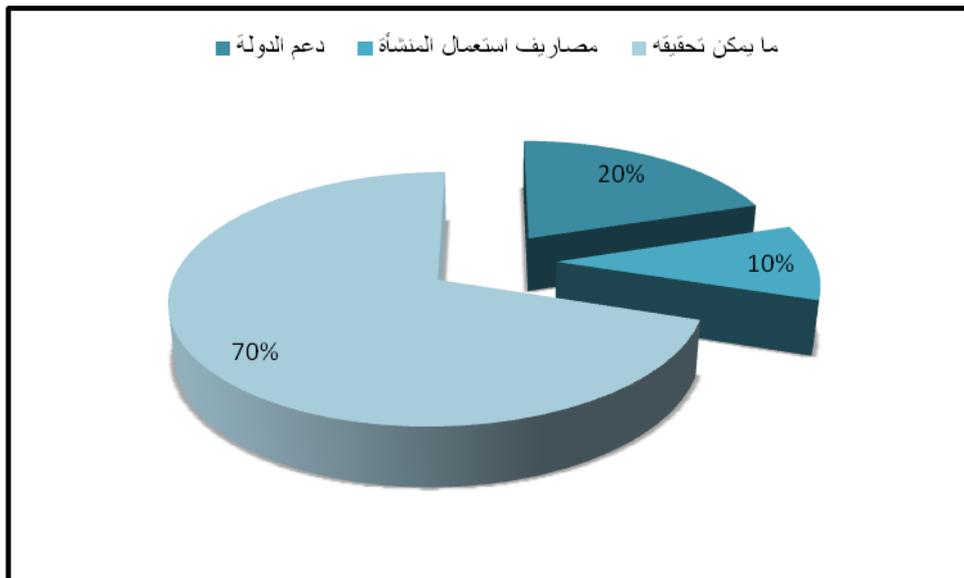
تحليل نتائج الجدول رقم 17: من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة (20%) ترى الهياكل الرياضية تتوفر على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين في حين أن نسبة (80%) ترى عكس ذلك، وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة (6.05) أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (3.841) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ودرجة الحرية ( $df=1$ ) لصالح أن الهياكل الرياضية لا تتوفر على تجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين.

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

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السؤال السادس: ما هي مصادر تمويل منشآتكم الرياضية؟  
الغرض من السؤال: معرفة مصادر تمويل المنشأة الرياضية.  
الجدول رقم (18): يبين نسب وتكرار مصادر تمويل المنشأة الرياضية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة $\alpha$	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 (22) يمثل الدائرة النسبية لمصادر تمويل المنشأة الرياضية.

تحليل نتائج الجدول رقم 18: نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 18 ) 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% ) فتري بأن مصادر تمويل المنشأة الرياضية هي دعم الدولة ومصاريف استعمال المنشأة، وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة ( 10.3 ) أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة ( 5.991 ) فإنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha=0.05$  ) ودرجة الحرية (  $df=2$  ) لصالح أن مصادر تمويل المنشأة الرياضية هي دعم الدولة ومصاريف استعمال المنشأة.

الاستنتاج: نستنتج أن مصادر تمويل المنشأة الرياضية هي ما يمكن تحقيقه من مداخل.

## الفصل الرابع مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات:

استنتاج المحور الأول:

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 ولمكانية 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 يمتلكونها تساعدهم في التخطيط الفعال والتسيير الناجح للمنشأة الرياضية، وأنه ليس كل ما يتم تخطيطه في الهيئات الرياضية يعتبر تخطيطا فعالا ومثمرا، دون اللجوء إلى 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.

الاستنتاج: من خلال إجابة عينة الدراسة المبينة في المحور الأول نستنتج أن للخبرة لدى الإداريين دور هام التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية .

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### استنتاج المحور الثاني:

من خلال ما تم طرحه في أسئلة الاستبيان الموجه لإداري المنشأة الرياضية والمتعلق أساساً بدور عامل المؤهل العلمي في التخطيط وتسيير المنشأة الرياضية تتضح من خلال الإجابة عينة الدراسة موضوع البحث أن المستوى العلمي والشهادة التخطيط يحقق عدداً من الفوائد للهيئة الرياضية فهو يساهم بفاعلية في التخطيط والتسيير المنشأة الرياضية وفق الفوائد التالية :

- أ- تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات الأساسية المتعلقة بالتخطيط والتسيير 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 .

الاستنتاج: من خلال إجابة عينة الدراسة المبينة في المحور الثاني نستنتج أن للمؤهل العلمي دور في التخطيط على تسيير المنشآت الرياضية.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### استنتاج المحور الثالث :

من خلال ما تم طرحه من أسئلة الاستبيان الموجه لإداري المنشأة الرياضية و المتعلق أساس بتأثير الموارد المالية على تسيير المنشأة الرياضية تتضح من خلال الإجابة عينة الدراسة موضوع البحث ان الموارد المالية تحقق عددا من الفوائد للهيئة الرياضية فهي تؤثر بشكل ايجابي على تسيير المنشأة الرياضية وفق القواعد التالية :

- ✓ المورد المالي مهم لإنجاز و إتمام عملية التخطيط.
- ✓ المورد المالي مهم في عملية التسيير للمنشآت الرياضية.
- ✓ المورد المالي ضروري في إنشاء 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 إعطاء محفزات للعاملين بالمنشآت الرياضية للعمل بأكبر جهد وبفاعلية مثلى.
- ✓ بدون المورد المالي لا يمكن للمنشآت الرياضية إن تساير التطورات الحاصلة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها.

الاستنتاج: من خلال إجابة عينة الدراسة المبينة في المحور الثالث نستنتج أن الإمكانيات المادية تؤثر على تسيير المنشآت الرياضية.

## الاستنتاج العام:

نستطيع أن نخرج بملخص عام 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.

خاتمة

## الخاتمة:

خلاصة القول وحسن الختام وبعد البحث النظري والدراسة الميدانية بالاستعانة بالاستثمارات الاستثنائية وجد أنه توجد علاقة ايجابية بين التخطيط وتسيير المنشآت الرياضية من أجل خدمتها ورفع رايته وتحقيق أهدافها. إن التخطيط الأمثل يلعب دورا هاما في التأثير على السير الجيد لأموال المنشآت الرياضية ولإثبات الفرضيات المقدمة في بداية بحثنا ارتأينا أن نقوم بإجراء الدراسة على الديوان المركب المتعدد الرياضات بالبويرة حيث أكد جميع الإداريين التابعين للديوان أن التخطيط الجيد للمركز وكذا المركب الجوّاري 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 الهبة لها التي كانت عليها، بالإضافة إلى عدة جوانب أخرى لن نستطيع ذكرها.

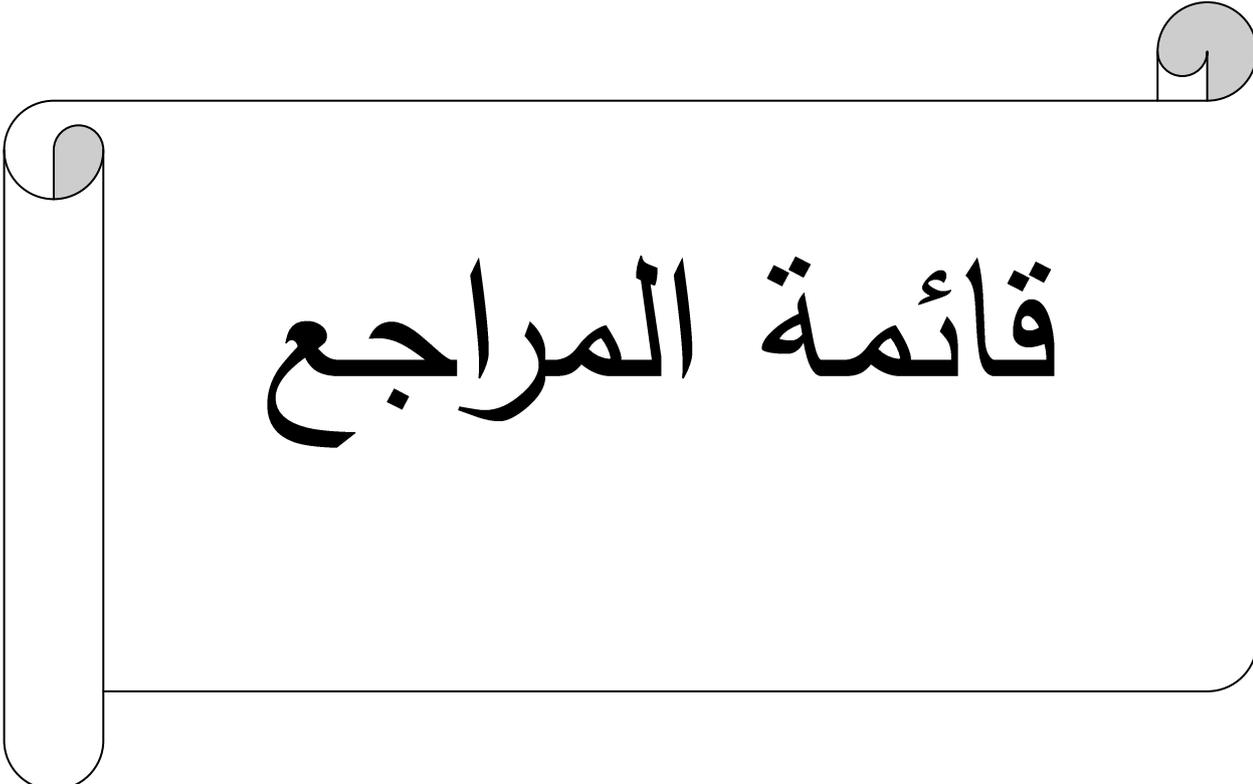
ونرجو أن نكون قد ساهمنا ولو بشيء بسيط في تسليط الضوء على هذا الموضوع وذلك كي يحضنا بالاهتمام من طرف الباحثين.

## الاقتراحات والتوصيات المستقبلية:

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.

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



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع والمصادر:

### قائمة المصادر:

القرآن الكريم.

### قائمة المراجع:

- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية بالإدارة الرياضية و التخطيط في مجال (الرياضة)، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر الإسكندرية، ط2000،1.
- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، رابطة الشبيبة الوطنية في الأردن، ط3.
- السيد حسن شلتون، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، ط2001،16.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة قسنطينة 2006.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق
- أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطة و السياسات الاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، مصر بدون تاريخ نشر. بتصرف .
- عمر نصر الله قشطة، التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة الممر ر ، الإسكندرية، مصر، 2004.
- عيش سعد وآخرون، التخطيط التسويقي، مذكرة ليسانس قسم علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسرطة دفعة 2006.
- إبراهيم عبد الهادي المليحي ، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 ط1، ص
- محمد عبد الفتاح ياحي، مبادئ الإدارة العامة، الأردن، ط1981،1.
- إبراهيم محمود مد المغصوب ن صن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للغة الرياضية ر التخطيط في المجال (الرياضي) .
- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (ج2)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،1995.
- حطاب: الادارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة دار الفكر العربي، 1985.
- محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط2، 1992 .
- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، القاهرة، مصر، ط1994،1.
- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، وهران، 1999.

ابراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية في ادارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، الامكانات والمنشات في المجال الرياضي، الجزء السابع، ط1، الاشعاع النفية، مصر، 2001.  
محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط2، 1992.

حسن أحمد الشافعي ، سوزان أحمد علي مرسى: مبادئ البحث العلمي والتربية البدنية والرياضية، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1995.

الكروش ياسين، المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم الرياضة، 1996.  
المراسيم:

المرسوم التنفيذي رقم (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 الجزائر .

المرسوم رقم 77-117 المؤرخ في 20 شعبان عام 1397 الموافق لـ 6 أغسطس 1997 والمتضمن تنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات .

الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر: 02/11/1999 .

المذكرات:

عيش سعد وآخرون، التخطيط التسويقي، مذكرة ليسانس قسم علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسجلة دفعة 2006.

شواطي رباح وخلفات امير، الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2007.

عبد الحميد قاسمي و آخرون : مذكرة تخرج، تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، دفعة جوان 2004/2005 .

حريزي عبد الوهاب وآخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم، جامعة الجزائر، دفعة 2004/2005.

المراجع باللغة الأجنبية:

Kennedy, toutes les théories du management, marina, paris 1993.

.Mourad ben achenho, wers une nouvelle culture manage rellé, alger, opu, 1996

الملاحق

## الملحق (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
الإدارة والتسيير الرياضي  
جامعة البويرة

### استمارة استبان موجهة للإداريين بالمركب متعدد الرياضات بالبويرة

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الدراسة في إطار التحضير لنيل شهادة الليسانس في مجال التربية البدنية والرياضية إختصاص الإدارة والتسيير الرياضي إلى معرفة "التخطيط وعلاقته بتسيير المنشآت الرياضية

وعليه نرجوا منكم ملئ هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية ونحيطكم علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية. وفي الأخير تقبلوا منا أسماً معاني الشكر والامتنان.

ملاحظة: ضع علامة (X) في المكان المناسب.

إشراف الأستاذ:

د.بن عبد الرحمان سيد علي  
-سيد أحمد عبد الرؤوف

إعداد الطلبة:

-عبود عادل

الموسم الجامعي: 2014 - 2015

## 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

المحور الأول: هل تلعب الخبرة لدى الإداريين دورا في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية؟

1- هل مهام التخطيط توكل حسب الخبرة؟

نعم  لا

2- حسب رأيكم هل إقامة دورات تكوينية (تدريبية) تساعد في تنمية المهارات والمعارف؟

نعم  لا

3- على ماذا تعتمدون في حل مشاكل التخطيط؟

المؤهلات العلمية   
الخبرة والممارسة   
الاثنان معا

4- هل الخبرة تساعد على التخطيط الصحيح لبرامج نشاط المنشأة الرياضية؟

نعم  لا

كيف ذلك .....

.....

5- حسب رأيكم هل يلزم الخبرة في المجال الرياضي للتسيير الجيد للمنشأة الرياضية؟

كيف ذلك .....

.....

6- هل تعتبرون أن نسبة خبرتكم في المجال كافية للتسيير المثالي للمنشأة؟

.....

.....

المحور الثاني: هل للمؤهل العلمي المكتسب دور في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية؟

1- هل طريقة اختيار العاملين تكون حسب تأهيلهم العلمي؟

نعم  لا

2- هل المؤهل العلمي ضروري في تخطيط وتسيير المنشآت الرياضية؟

نعم  لا

3- هل تعتقد أن مراحل التكوين تساعد العامل على التكيف مع واقع تسيير المنشأة الرياضية؟

نعم  لا

كيف ذلك .....

4- كيف يمكن اعتبار الكفاءة العملية في تخطيط وتسيير المنشأة؟

كبيرة  متوسطة  ضئيلة

5- هل تتكفل الكفاءة العلمية الكبيرة وحدها التسيير المثالي للمنشأة؟

كيف ذلك .....

6- هل تضمن الشهادة الأكاديمية تسييرا جيدا للمنشأة الرياضية؟

.....

المحور الثالث: هل تؤثر الإمكانيات المادية في عملية تخطيط و تسيير المنشآت الرياضية؟

1- هل للإمكانيات المادية انعكاس في التخطيط والتسيير الجيد للمنشأة؟

نعم  لا

2- هل الموارد المالية الموجودة كافية لتسيير منشآتكم بشكل جيد؟

نعم  لا

3- ما نوع الإمكانيات التي تستخدمها المنشآت الرياضية في انجاز عملية التخطيط؟

مادية  بشرية  مادية بشرية

4- على أي أساس يتم رصد الأغلفة المالية والدعم المادي؟

الأهداف المسطرة  الحاجة المرجوة  ما يمكن تحقيقه

5- هل تعتقد أن الهياكل الرياضية تتوفر على الإمكانيات المادية وتجهيزات كافية لتطوير أداء الرياضيين؟

.....  
.....

6- ما هي مختلف مصادر الموارد المالية لهذه المنشأة وهل تضمن السير الجيد للمنشأة؟

.....  
.....