



جامعة البويرة جامعة البويرة



معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضة

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

والرياضية

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

الموضوع:

أهمية التسيير الإداري الاستراتيجي في تطوير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية: مديرية الشباب والرياضة ولاية المدية

إشراف الأستاذ:

خيري جمال

إعداد الطلبة:

- قرين عبد الرزاق
- بورحلة هيثم عبد الباسط

السنة الجامعية 2019/2018

كلمة شكر:

نحمد الله حمدا كثيرا و نشكره شكرا جزيلا الذي كان فضله و عطائه كريما نحمده لأنه سهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع و ذلل لنا الصعاب و هون علينا المتاعب .

يسعدنا أن نتقدم بعميق الشكر و خالص التقدير إلى أستاذنا الفاضل خيري جمال الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه و إرشاداته القيمة قط و نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد وخاصة زهير فودي وكل من ساعدنا في كتابة هذه المذكرة و إلى كل قسم الإدارة و التسيير الرياضي .

كما نشكر الدكتور فاتح مزاري رئيس المعهد ، والدكتور برجم رضوان رئيس قسم الادارة والتسيير الرياضي ، الدكتور حماني ابراهيم ،الدكتور زريقي سليم ،الدكتور حاج أحمد مراد، لاوسين سليمان ،الدكتور قرين سمير ،الدكتور بورحلة عبد القادر .
نشكر الزملاء عيش بلقاسم ، قناوة جلال ، قصاب الرشيد ، قصاب مراد، قطيش عبد النور، خليفة سعد ، سلمان يوسف ، قناوة محمد ، بعبوز لؤي ، مروان باجي ، ميهوبي أسامة ، قناوة حمزة ،ابراهيم محمد ، نشادي مراد .

إهداء

الحمد لله الذي تتم بعونه الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد بعدما رست سفينة البحث على شواطئ الختام أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهم الرحمن " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

بسم الله الرحمن الرحيم: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الوالدين الكريمين: تحية بر و وفاء

إلى إخوتنا إسلام وصهيب

إلى كل أفراد عائلتنا وإلى كل الأهل والأقارب ، إلى الصديق مروان باجي ، بلقاسم بحة ، محمد زروقي إلى كل من ساندنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا البحث زهير فودي ، دحام عبد الحق ، رفيق قطيش ، بوجمعة قناوة ، العاقل عياش ، فوضيلي العيد ، خلفون علي ، ميدون صلاح الدين ، يعيش عبد المجيد ، خشيش الزروق ، ميهوبيعميرات .

إلى زناقي جمال معلمنا في الابتدائية وإلى كل من تتلمذنا على يده طوال المسار الدراسي

إلى كل أساتذتنا في معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضة بالبويرة وبالأخص الدكتور خيرى جمال

إلى كل طالب علم نهدي هذا البحث المتواضع راجين من الله عز وجل أن يجد القبول والنجاح .

محتوى البحث

الورقة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير
ب	- الإهداء
ج	- محتوى البحث
و	- قائمة الجداول
ز	- قائمة الأشكال
ط	- ملخص البحث
ل	- مقدمة
مدخل عام: التعريف بالبحث	
02	1- الإشكالية
04	2- الفرضيات
04	3- أسباب اختيار الموضوع
04	4- أهمية البحث
04	5- أهداف البحث
05	6- الدراسات المرتبطة بالبحث
08	7- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث
10	8- صعوبات البحث
الجانب النظري	
الفصل الأول : التسيير الإداري	
13	- تمهيد
14	1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير
16	2- مفهوم التسيير

17	3- عناصر عملية التسيير
20	4- أنواع التسيير
20	5- أنواع المسيرين
21	6- وظيفة المسير
21	7- آليات التسيير
23	10- الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف
23	-خلاصة
الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي	
25	- تمهيد
25	1- مفهومالتخطيط
26	2- أهمية التخطيط
27	3- مبادئ التخطيط في التربية الرياضية
28	4- مقومات التخطيط
29	5- خصائص التخطيط الفعال في الرياضة
30	6- مميزات التخطيط الجيد
33	7- التخطيط الإستراتيجي
38	- خلاصة
الفصل الثالث : المنشآت الرياضية	
40	-تمهيد
40	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
42	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
44	3- مفهوم المنشآت الرياضية
44	4- أهداف المنشآت الرياضية
45	5- إدارة المنشآت الرياضية
47	6- خصائص المنشآت الرياضية

48	7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
49	8- تعريف الإمكانيات
49	9- أهمية الإمكانيات الرياضية
51	10- أنواع الملاعب
52	11- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية
54	- خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع (منهجية البحث وإجراءاته الميدانية)	
57	1- الدراسة الإستطلاعية
57	2- مجتمع البحث و عينة البحث
61	3- أداة البحث
62	4- وسائل التحليل الإحصائي
الفصل الخامس (عرض و تحليل و مناقشة النتائج)	
64	1- عرض و تحليل نتائج المحور الأول
64	2- مناقشة نتائج المحور الأول
70	3- عرض و تحليل نتائج المحور الثاني
70	4- مناقشة نتائج المحور الثاني
76	5- عرض و تحليل نتائج المحور الثالث
77	6- مناقشة نتائج المحور الثالث
82	7- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الأولى
82	8- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الثانية
83	9- مناقشة ومقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الثالثة
84	- الاستنتاج العام
85	- الاقتراحات و الفروض المستقبلية
86	- الخاتمة

قائمة الجداول

الورقة	الموضوع
58	- الجدول رقم 01 : يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن
58	- الجدول رقم 02 : يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس
59	- الجدول رقم 03 : يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الخبرة
64	- الجدول رقم 04 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الأول
65	- الجدول رقم 05 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثاني
66	- الجدول رقم 06 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثالث
67	- الجدول رقم 07 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الرابع
67	- الجدول رقم 08 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الخامس
68	- الجدول رقم 09 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السادس
69	- الجدول رقم 10 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السابع
70	- الجدول رقم 11 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثامن
71	- الجدول رقم 12 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال التاسع
71	- الجدول رقم 13 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال العاشر
72	- الجدول رقم 14 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الحادي عشر
73	- الجدول رقم 15 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثاني عشر
74	- الجدول رقم 16 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثالث عشر
74	- الجدول رقم 17 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الرابع عشر
75	- الجدول رقم 18 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الخامس عشر
76	- الجدول رقم 19 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السادس عشر

77	- الجدول رقم 20 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال السابع عشر
78	- الجدول رقم 21 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثامن عشر
79	- الجدول رقم 22 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال التاسع عشر
79	- الجدول رقم 23 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال العشرون
80	- الجدول رقم 24 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الواحد وعشرون
81	- الجدول رقم 25 : جدول إحصائي يمثل نتائج السؤال الثاني وعشرون

قائمة الأشكال

الورقة	الموضوع
16	الشكل رقم 01 : يوضح عملية التسيير
23	الشكل رقم 02: الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف
58	الشكل رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن
59	الشكل رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس
60	الشكل رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الخبرة
64	الشكل رقم 06: يبين معرفة إذا ما تلقى الموظفون معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي
65	الشكل رقم 07: هل للتخطيط أهمية في تحسين أداء الإداريين داخل المنشآت الرياضية؟
66	الشكل رقم 08: يمثل نتائج السؤال الثالث
67	الشكل رقم 09: يمثل نتائج السؤال الرابع
68	الشكل رقم 10: يمثل نتائج السؤال الخامس
69	الشكل رقم 11: يمثل نتائج السؤال السادس
69	الشكل رقم 12: يمثل نتائج السؤال السابع
70	الشكل رقم 13: يمثل نتائج السؤال الثامن
71	الشكل رقم 14: يمثل نتائج السؤال التاسع
72	الشكل رقم 14: يمثل نتائج السؤال العاشر
72	الشكل رقم 15: يمثل نتائج السؤال الحادي عشر
73	الشكل رقم 16: يمثل نتائج السؤال الثاني عشر
74	الشكل رقم 17: يمثل نتائج السؤال الثالث عشر

75	الشكل رقم 18: يمثل نتائج السؤال الرابع عشر
76	الشكل رقم 19: يمثل نتائج السؤال الخامس عشر
77	الشكل رقم 20: يمثل نتائج السؤال السادس عشر
77	الشكل رقم 21: يمثل نتائج السؤال السابع عشر
78	الشكل رقم 22: يمثل نتائج السؤال الثامن عشر
79	الشكل رقم 23: يمثل نتائج السؤال التاسع عشر
80	الشكل رقم 24: يمثل نتائج السؤال العشرون
80	الشكل رقم 25: يمثل نتائج السؤال الواحد وعشرون
81	الشكل رقم 26: يمثل نتائج السؤال الثاني وعشرون
	الشكل رقم 27: يمثل نتائج السؤال الثالث وعشرون

ملخص البحث :

إن لكل بحث علمي دافع يؤدي بنا إلى الخوذ فيه أما نحن فقد شرعنا في موضوع بحثنا هذا من منطلق أن المنشآت الرياضية في تراجع كبير في الآونة الأخيرة والتي مثلت مجتمع دراستنا ويعود هذا إلى الطريقة السيئة للتسيير داخل المنشآت الرياضية من طرف المسيرين والإداريين ولهذا كان علينا أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والحلول التي من شأنها أن تطور المنشآت الرياضية وعلى ضوء هذا قمنا بإعداد موضوع بحث تحت عنوان "دور التسيير الإداري الإستراتيجي في تطوير المنشآت الرياضية "

دراسة ميدانية على بعض المنشآت الرياضية لولاية المدية، وتم في موضوعنا هذا صياغة أربعة تساؤلات حول طرق متوقعة لتطوير المنشآت الرياضية وجاءت هذه التساؤلات كالتالي:

التساؤل العام:- هل للتسيير الإداري الإستراتيجي أهمية في تطوير المنشآت الرياضية

ومن هذا التساؤل العام تتبثق منه عدة تساؤلات جزئية :

السؤال الأول:- هل للتخطيط الاستراتيجي أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية ؟

السؤال الثاني: - هل للتنظيم أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية ؟

السؤال الثالث:- هل للرقابة أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية ؟

وقد تم الإجابة على هذه الأسئلة بالفرضيات الآتية :

- الفرضية العامة : للإدارة الرياضية أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية.

- الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط الاستراتيجي أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية.
- للتنظيم الاستراتيجي أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية.
- للرقابة أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية .

وقد شرعنا في بحثنا هذا بتحديد مفاهيم البحث والتي تمحورت على كل من التخطيط الاستراتيجي،التسيير الإداري والمنشآت الرياضية .وكما حولنا جمع الركائز الأساسية التي لا بد من إظهارها ضمن هذه المفاهيم كما قمنا بجمع المادة العلمية الخاصة بالدراسات السابقة والمشابهة لدراسات . وبعد إتمام الجانب النظري ومواده كان علينا التوجه نحو الميدان لتجسيد الظاهرة حيث اخترنا المنهج المناسب للبحث ،العينة،الدراسات الإحصائية وقد استخدمنا وسائل وأدوات لجمع المعلومات المتمثلة في الاستبيان ،حيث طرحنا فيه أسئلة المغلقة ،المفتوحة،نصف المفتوحة والاختيارية .وقد قسمنا هذه الأسئلة على ثلاث محاور حسب الفرضيات وقمنا بتقديمه إلى أساتذتنا الكرام من أجل تحكيمه وبعد ذلك وزعناه على عشر منشآت رياضية على مستوى ولاية المدية ،وهذه المنشآت هي التي مثلت عينة البحث . وبعد جمع النتائج قمنا بتحليلها ومناقشتها ومقابلة النتائج المتحصل عليها بالفرضيات وتوصلنا إلى أنالتسيير الإداري الإستراتيجي دور هام في تطوير المنشآت الرياضية وبالتالي صحة الفرضية العامة ومنه صحة الفرضيات الجزئية التي اقترحناها .

مقدمة :

مما لا شك فيه أن واقع المجتمعات البشرية قديمها و حاضرها يوحي بأن كل شيء في هذه الحياة إلا وله هدف و غاية، فالحياة في حد ذاتها أهداف مسطرة فلكذلك للإداريين، المشرفين، المسيرين، المدربين و غيرهم . من المعروف أن أهم وظائف الإدارة التخطيط و أحد عناصر التخطيط الإمكانيات و المنشآت الرياضية و هي تحديد العناصر المطلوبة لتوظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع و هي مادية و بشرية . المادية و منها : المواد المستخدمة، الأجهزة، المعدات و الأموال . البشرية و منها : العاملون، المنفذون و الفنيون .

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

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

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

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

غرضنا الأساسي هو الوصول إلى حلول مرضية .

ملحق عام: التعرف بالبحث

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضية العامة
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهمية البحث
- 5- أهداف البحث
- 6- الدراسات المرتبطة بالبحث
- 7- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث
- 8- صعوبات البحث

الإشكالية :

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصر جد فعّال في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم و بمرور الزمن تطورت و أصبح لها قوانين و أماكن مخصصة.

إما في هذا العصر فقد صار لها اهتمام خاص نلمس هذا من خلال ما وفر لهم من منشآت رياضية لاستقطاب كل من يرغب في تطوير مواهبه الرياضية وتعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة لها أهداف و مهام عديدة .

أما التسيير في الإدارة الرياضية هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على الوصول بالرياضية إلى التكامل و الارتقاء بقدراتهم و اكتسابهم للخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن وعلم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تطوير و تحسين تسيير المنشآت.

وفيما يخص المنشآت الرياضية في بلادنا في السنوات الماضية كانت سببا في التألق من حيث المردود و الأداء و لكن الملاحظ في العشرية الأخيرة أنها باتت تعيش تدهور على مستوى النتائج المحصل عليها، و الوجه الغير مشرف الذي ظهرت به سواء في البطولة الوطنية و المنافسات المحلية و المشاركات الخارجية الإفريقية والعربية، هذا بالرغم من أن المنشآت تحظى بالاهتمام أو بدعم مادي معتبر من طرف الدولة و دعم الشركات الأخرى، و مع هذا كله يبقى مستوى الرياضي متدني .

قد عرف المجال الرياضي في الآونة الأخيرة تطورا ملحوظا و اهتماما خاصا من طرف الدول سواء المتقدمة أو المتخلفة فكلاهما تعطيان الاهتمام الكبير للجانب الرياضي نظرا لأهميته البالغة داخل المجتمع، فقد اعتبر من الحلول الناجعة للقضاء على مختلف المشاكل التي تعرفها الدول، و هذا حال الجزائر إذ أن الدولة الجزائرية صارت حريصة كل الحرص على المجال الرياضي فقد سخرت كل جهودها و الكثير من أموالها لخدمته و تطويره و الرقي به فنجد أن ولاية الجمهورية و رؤساء البلديات يعملون جاهدين لتوفير كل مرافق و الهياكل القاعدية التي تساعد على ممارسة النشاط الرياضي فهي تخصص الجزء الأكبر من ميزانيتها لبناء المنشآت الرياضية و ترميمها و إعادة هيكلتها إلا إن ما نجده على أرض الواقع يختلف تمام الاختلاف عن ما هو مسطر في دفاتر المسؤولين فإذا توجهت لمعاينة حالة المنشآت الرياضية سواء في البلدية أو الولاية تجدها في حالة يرثى لها إذ نجد أن الكثير من النوادي الرياضية متوقفة تماما عن التدريب أو محتم عليها التنقل في مسافة طويلة للتدرب في منشآت أخرى و هذا لان منشآت البلدية غير جاهزة أو مغلقة تماما .

وهنا يجب علينا دق ناقوس الخطر فإذا فقدنا منشآتنا الرياضية سنفقد بطبيعة الحال فرقنا الرياضية و سيتقلب هذا الأمر على مجتمعنا سلبا .مما لا شك فيه أن تعامل البشر داخل المؤسسة ذات طابع خدماتي من الأمور الأشد صعوبة و ذلك من جراء تضارب الآراء و الأفكار، حيث نجد أن لكل إنسان سلوكا خاصا به و مميذا له، و من الصعب أن نخضعه للدراسة، أو أن نتكهن بسلوكياته أو ردود أفعاله في عدة مواقف، بحث تهدف المنشأة الرياضية إلى تحقيق أهدافها وفق سير أفرادها بالاعتناء بهم و بالتالي الوصول إلى التوازن و الاستقرار و التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية و تحقيق أهداف المنشأة.

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

تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التخطيط، التنظيم، الرقابة في مجال التسيير و التي تعمل لصالحها ¹.

على ضوء الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- هل للتسيير الإداري الاستراتيجي أهمية في تطوير المنشآت الرياضية ؟
- ومن هذا التساؤل العام تنبثق منه تساؤلات جزئية :
- هل للتخطيط الاستراتيجي أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية ؟
- هل للتنظيم أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية ؟
- هل للرقابة أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية ؟

1- يوسف قليبي وآخرون :فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2002،ص55.

1. الفرضية العامة :

للإدارة الرياضية أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية .

2. الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط الاستراتيجي أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية .
- للتنظيم الاستراتيجي أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية .
- للرقابة أهمية في تطوير تسيير المنشآت الرياضية .

3. أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

3. أهمية الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.
4. نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال بالجزائر .
5. موضوع جديد بالنسبة لجامعة البويرة .
6. ملاحظتنا لتدهور المنشآت الرياضية مؤخراً.

4. أهمية البحث:

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

5. أهداف البحث:

سنحاول من خلال هاته الدراسة إبراز الجانب العلمي حول أهمية التسيير الاستراتيجي الجيد في تطوير المنشآت الرياضية و نحاول من خلال هذا البحث توضيح أهمية الإدارة في تطوير المرافق الرياضية لإضافة شيء يسير جدا للتسيير الإداري من خلال إبراز هذه الأسباب التي حالت دون تطور المنشآت الرياضية في بلادنا .

أما في يخص الجانب العملي , سنحاول توضيحه في بعض النقاط :

- ✓ معرفة أثر الإدارة الرياضية في تطوير و تسيير المنشآت الرياضية .
- ✓ الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تطوير سير المنشآت الرياضية .
- ✓ التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنويع التسيير داخل المنشآت الرياضية

✓ التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير تسيير المنشأة الرياضية

06. الدراسات المرتبطة بالبحث:

يعد موضوع المذكرة التي أنجزتها من المواضيع النادرة في نظرنا، وذلك بعد إطلاعنا على مختلف الأرشيفات المكتبية للمعاهد الرياضية، لأن طبيعة الموضوع صعبة نوعاً ما إلا أننا وجدنا بعض المواضيع المشابهة نوعاً ما لموضوع مذكرتنا هذه والتي يعالج أغلبها الإدارة الرياضية بصفة عامة ونذكر منها:

الدراسة الأولى:

دراسة السيد مذکور عبد الحميد في مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر بعنوان: "دور الإدارة الرياضية في تحسين المنشآت الرياضية" في الموسم الجامعي 2013 / 2014

وكانت هذه الدراسة تهدف الى معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية مع الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشآت الرياضية.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتكون مجتمع هذه الدراسة من إداريين للمنشآت الرياضية كما اعتمدوا على العينة العشوائية وقد وقع الاختيار على 06 منشآت رياضية بولاية سطيف، و08 منشآت رياضية بولاية برج بوعرييج، و08 ببومرداس. ولجمع المعلومات اعتمدوا على أداة الاستبيان. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

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

- يلعب التنظيم دوراً فعالاً في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

- يجب أن تكون الرقابة متزامنة لتحسين تسيير المنشآت الرياضية .

الدراسة الثانية:

دراسة السيد ناضور ياسين في مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: " دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية. في الموسم الجامعي 2012/2011 وكانت تهدف هذه الدراسة إلى إثراء البحث العلمي مع كشف أسباب تدهور المنشآت الرياضية كذلك التعرف على أثر الإدارة والتسيير الرياضي في تحسين المنشآت الرياضية .

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة :

- اعتماد إدارة المنشآت الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل إيجابي.
- هناك أسباب مختلفة تؤدي إلى تدهور المنشآت الرياضية منها المادية والبشرية.
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ويتكون مجتمع البحث من إداري للمنشآت الرياضية على مستوى ولاية بومرداس، كما اعتدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان في جمع المعلومات ومن أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها :
- للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية واعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا أرادت تحقيق نتائج إيجابية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط.
- إن أسباب تدهور المنشآت الرياضية إما أن تكون بشرية أو مادية هذه الأخيرة تتمثل في نقص الدعم و الإمكانيات داخل المنشأة وتهاون الجهات المعنية المهمة بسير المنشآت الرياضية، أمّا الأسباب البشرية تتمثل في نقص خبرة التسيير لدى الإداريين في المنشآت الرياضية ودعم تخصصهم في مجال التسيير الرياضي.

الدراسة الثالثة:

دراسة السيد: بن عقيلة جمال الدين في مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الموسم الجامعي 2011/2010 تحت عنوان: " أساليب الإدارة والتسيير في تطوير رياضة النخبة الجزائرية" وكانت مشكلة دراسته هي: هل تتبع الإدارة الرياضية الأساليب العلمية والمنهجية في تسيير الهيئة الرياضية النخبوية لكرة القدم الجزائرية. تهدف هذه الدراسة الى تحسين طرق العمل في الإدارة الرياضية وتطوير أساليبها بما يساير ظاهرة العولمة والتقدم السريع الذي يشهده العالم في كافة الميادين.

الفرضيات التي تناولتها الدراسة:

- مبادئ الإدارة الحديثة غير متبع في تسير المنظمة الرياضية لكرة القدم الجزائرية .
 - المشرفون على الإدارة الرياضية لكرة القدم النخبوية لا يسعون إلى تنمية العنصر البشري الإداري.
 - يتم إتباع عدّة أساليب إدارية في المنظمة الرياضية النخبوية لكرة القدم.
- المنهج الذي أتبعته هذه الدراسة هو المنهج الوصفي ويتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري للنوادي الرياضية، بالإضافة إلى الطاقم الإداري في الرابطة الوطنية لكرة القدم و وزارة الشباب والرياضة ، كما اعتمدت هذه الدراسة على العينة المقصودة وقد تمّ اختيار 04 نوادي من القسم الأول لكرة القدم و يبلغ حجم العينة التي تمكن الباحث من التقرب لأفرادها التي أستطاع أن يحصل منها على الموافقة ل 39 فرداً من بين أمناء عاملين ل نوادي ومسيرين وإداريين. اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان في جمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- الإدارة الرياضية لا تتبع أساليب علمية ومنهجية في تسير الهيئة الرياضية النخبوية لكرة القدم في الجزائر.
- الإدارة العليا لا تقوم بما يلزم من جهود من أجل تطوير الإدارة الرياضية الذي ينبغي أن يكون عبر عملية التقييم والقيام والتدريب والتغيير .
- النمط القيادي في المنظمة الرياضية هو النمط الديمقراطي و الأوتوقراطي إلى جانب أنماط أخرى.

التعليق على الدراسة المشابهة الأولى

اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في محاولة الكشف عن أسباب نستطيع من خلالها معرفة دور الإدارة في ترقية المنشآت الرياضية.

التعليق على الدراسة المشابهة الثانية

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

التعليق على الدراسة المشابهة الثالثة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في العمل وهو المنهج الذي أعتمدناه في دراستنا ، كما اعتمدت على العينة المقصودة وهنا اختلفنا نحن اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة و تناولت أداة الاستبيان في جمع المعلومات واعتمدنا نحن كذلك على هذه الأداة، وقد اشتركت دراستنا مع هذه الدراسة في أن التسيير الإداري يقوم بتطوير الرياضة.

✓ بواسطة الإدارة الرياضية.

7. تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

التعريف اللغوي:

- الإدارة: والتي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي:
- إدارة مال : فندق وهي بمعنى تسيير رأس مال .
- إدارة مركزية : تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في اغلب الأحيان.
- مجلس الإدارة : وهو بمعنى اجتماع , جلسة (معجم عربي فرنسي مكتبة الاوارس).

التعريف الاصطلاحي:

يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيلي"، "بلا تشوينل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.

التعريف الإجرائي:

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

المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربوياً وتعليمياً⁽¹⁾

التسيير:

يرى أحد الكتاب " أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها".

كما يعرفه "يوسف بصدیق": هو مساندة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق

التعرف الإجرائي:

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

1- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 17.

مفهوم التخطيط:

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

مفهوم الإستراتيجية:

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

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

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

ولذلك نجد توماس بعرفها بأنها خطط وأنشطة منظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعّالة وذات كفاءة عالية.

8. صعوبات البحث:

في إطار انجازنا لهذه المذكرة واجهتنا بعض الصعوبات والتي نوردتها في النقاط التالية :

- نقص الكتب في مجال الإدارة الرياضية في المكتبات وخاصة مكتبة المعهد.

- رفض بعض الإداريين الإجابة على الأسئلة والإدلاء بأرائهم.

- نقص المذكرات في مجال الإدارة الرياضية وخاصة المنشآت الرياضية.

- التكاليف الباهظة لطبع هذه المذكرة وكذا استمارة الاستبيان.

الحجاب النظري

الفصل الأول التسيير الإداري

تمهيد

- 1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير
- 2- مفهوم التسيير
- 3- عناصر عملية التسيير
- 4- أنواع التسيير
- 5- أنواع المسيرين
- 6- وظيفة المسير
- 7- آليات التسيير
- 8- نماذج تسييرية ثلاثة
- 9- الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف
- خلاصة

تمهيد:

تعيش الدول النامية عموماً مشكلة استيراد التنظيم والتسيير إلى جانب ظاهرة الأجهزة الصناعية إذ بالإمكان استعمال الآلات والأجهزة المستوردة من الدول الصناعية كما هي، في حين يصعب تطبيق الأساليب المستوردة للتسيير البشري ذلك لكونها نتيجة تفاعل اجتماعي، ولذا ارتباط وثيق بقيم المجتمع وثقافته وانتماءاته الحضارية. رغم أهمية الجانب البشري في التنظيمات فإن بهذا الجانب بقي مهملًا إذ عادة ما يتم استيراد المصانع جاهزة، بما تتطلبه من طرق لهيكل العمل والتنظيم والتسيير.

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

1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

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

1-1- النظرية التقليدية:

تركز مفهوم التسيير في تطبيق المنهج العلمي في الإدارة فاهتمت بدراسة العمل وتحليله عن طريقة دراسة الحركة والزمن من أجل القضاء على أشكال الضياع في الوقت واتخذت أسلوب القوة والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج وأبرز رواد هذا الفكر فريدريك تايلر الذي عمل على زرع الآلية في الإنسان لتحقيق الكفاءة الإنتاجية مع محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها آرويك مهمة الرقابة... الخ.⁽¹⁾

النظرة النيوكلاسيكية:

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

1-2- النظرية السلوكية:

تعد هذه النظرة امتدادا طبيعيا لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حللت سلوك الفرد داخل الجماعة فظهرت نظرية التحفيز التي تهتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلوهرير زبيرج للإدارة مهمة تحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب ذاتها وهذا ما طوره ماكلان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز القائمة على التحدي والتحديد.

1- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص1220

1-3- النظرية الحديثة:

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

إن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

- التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي و الاهتمام بمقاييس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام ككل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه.
- تحقيق الرقابة على أجزائه بتحديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلا بالمعايير والمقاييس السابقة.

- تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهريّة يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب.⁽¹⁾

وانطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:

- تشكيل بيئة العمل.
- وضع الإستراتيجية.
- تخصيص الموارد.
- بناء التنظيم.
- تنمية المديرين.
- متابعة الإجراءات.
- التنبؤ بالحاجات.

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

1- يوسف القليلي وآخرون، فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الانتاجية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية

،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2002،

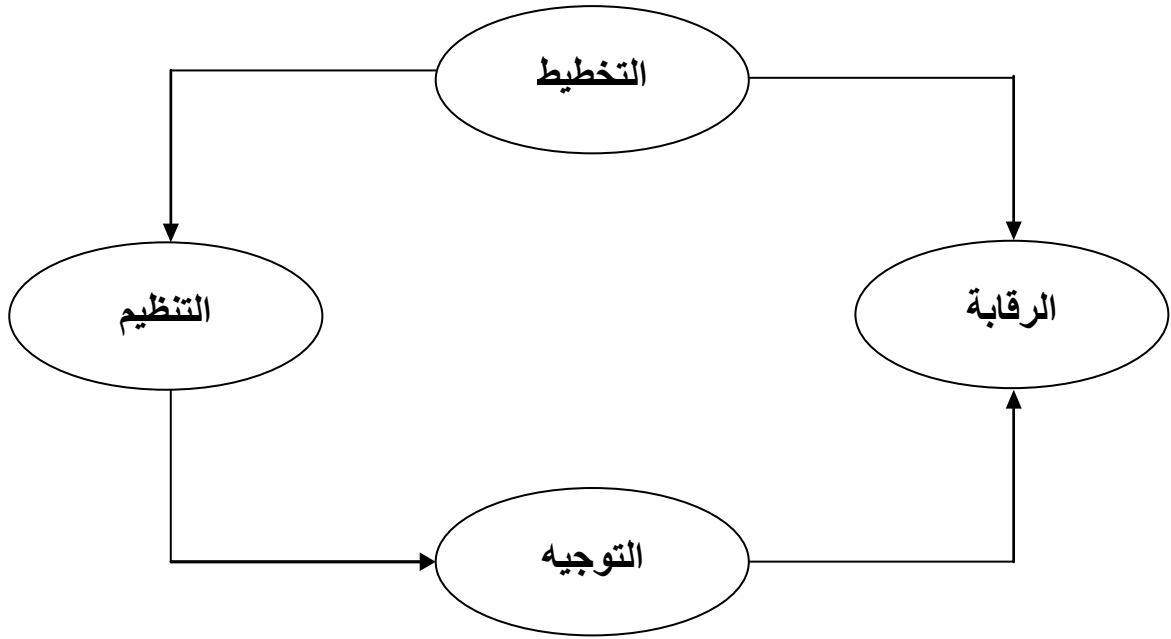
3- مفهوم التسيير:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير مايلي:

التعريف الأول:

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

شكل رقم 01: بوض عمليه التسيير



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

التعريف الثاني:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم.⁽¹⁾

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

التعريف الثالث:

هو كمسايرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تنزح لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.⁽¹⁾

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

4- عناصر عملية التسيير:

1-4- التخطيط:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعملا لبرامج التنفيذية لها.⁽²⁾

أنواع التخطيط:

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين.⁽³⁾

التخطيط الإداري:

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

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

2- مفتي ابراهيم حماد، تطبيقات الادارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999.

3- عادل حسن، عبد المنعم فوزي، الادارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1964.

4-2- التنظيم :

4-2-1- تعريف التنظيم:

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

أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

أ -التنظيم الواسع:

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

ب- التنظيم الفيراسطي:

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

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

4-3- الرقابة:

4-3-1- تعريف الرقابة أو المتابعة:

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

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

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

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

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

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

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

أ- تحقيق الرقابة:

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

ب- تحقيق تنمية الكفاية:

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

4-4- التوجيه:

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

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

5- أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت) إلى :

5-1- التسيير المباشر:

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

5-2- التسيير غير مباشر:

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

5-3- التسيير المشترك:

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

5-4- التسيير غير مشترك:

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

6- أنواع المسيرين:

6-1- مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

6-2- مسيرين عموميين :

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية.⁽¹⁾

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

7- وظيفة المسير:

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

- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).

- الاعتبارات السياسية.

- الحالة الاقتصادية والاجتماعية.

8- آليات التسيير:

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

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

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

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

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

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

8-1- أهداف التسيير:

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

8-2- دور التسيير:

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

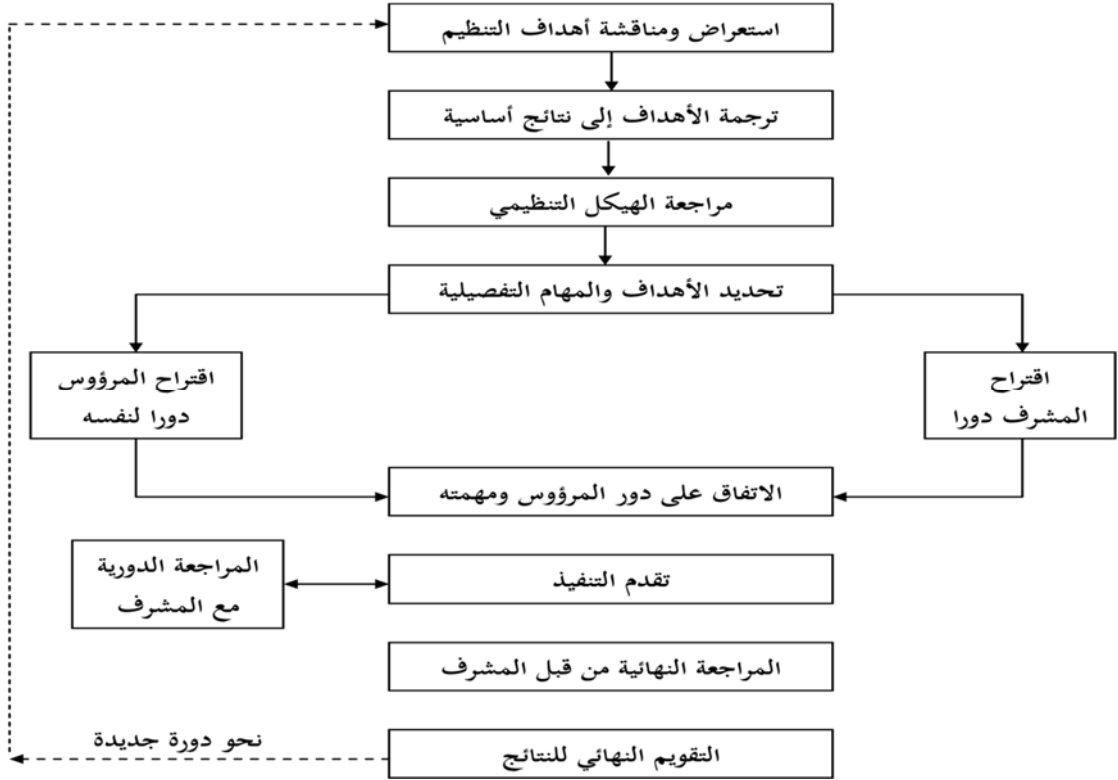
ولذلك نرى أنه من المهام الأساسية للمسير البحث عن أقل تكلفة للإنتاج والعمل، والسيرة الحسنة

للمؤسسة مرهونة بنوعية المادية المنتجة لذلك يستوجب دراسة حول المنتج (الشكل، النوع، اللون، الخدمة... الخ).⁽¹⁾

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

9- الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف:

شكل رقم 02: الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف



خلاصة:

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

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

الفصل الثاني

التخطيط الإستراتيجي

- تمهيد

1- مفهوم التخطيط

2- أهمية التخطيط

3- مبادئ التخطيط في التربية الرياضية

4- مقومات التخطيط

5- خصائص التخطيط الفعال في الرياضة

6- مميزات التخطيط الجيد

7- الإستراتيجية

8- التخطيط الاستراتيجي

- خلاصة

تمهيد :

لم تعد المؤسسات الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ بل إنها تقوم بالإعداد مقدما لكافة الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة وتحقيق نجاحها. فلنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الإنجاز التي تجمع بشكل معين يؤدي إلى تحقيق فاعلية هذا العمل اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة. وإن العنصر البشري يعبر عن أهم تلك العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليه اهتماما خاصا. ومن هنا تبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات وعملية التخطيط هذه تعتمد أساسا على مدى إمكان توفر مجموعة البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات مثل العمل المطلوب أدائه، كيفية تنفيذه ، و المسؤول عن أدائه.

1- مفهوم التخطيط:

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

وقد قدمت للتخطيط تعريفات عديدة . إنطلاقا من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة وستعرض لعدد منها :

- يعرفه فايول " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل
- ويعرفه إبراهيم سعد الدين " هو مجموعة النشاط والترتيب والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى ، وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي أختيرت لتحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين.

1-1 تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

مما سبق من تعاريف التي عرضناها وتطرفنا إليها يمكن أن نستخلص تعريفاً وجيزاً للتخطيط كما يلي :

" التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي ، والإستعداد بعناصر العمل ، ومواجهة معوقات التنفيذ ، والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد ، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب.

1

2- أهمية التخطيط :

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

أ- مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير :

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

ب- التركيز على الأهداف :

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

ج- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل :

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

د- تسهيل عملية الرقابة :

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيته بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف .²

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

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

3- مبادئ التخطيط في التربية الرياضية :

3-1- الواقعية :

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

3-2- المرونة :

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

3-3- الشمول والاتزان :

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

3-4- مراعاة :

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

3-5- التكامل :

من المسلم به أن الجزء من خدمة الكل، وعليه فالخطة المحلية جزء في كل الخطة العامة التي تضعها وزارة التربية ، وهذا يتطلب حساسية فياضة بالنسبة لأي تعارض في الفلسفة أو طرق العمل ، وتدارك الفشل أو التضارب في تنفيذ الخطة ، وفي ضوء هذه المبادئ يجدر بالمخططين في التربية الرياضية مراعات التالي .

أ- أن يتبع التخطيط من وحي رغبات وحاجيات الطلاب في المدرسة ومصالحة أفكارهم وآرائهم بدلا من الإملاء والتسلط.

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

ج- أن يركز التخطيط على قاعدة الحقائق الكافية .

د- أن تتبع الخطط الأكثر فاعلية في عملية الربط بين أساليب المواجهة والأساليب للعمل مع اللجان، إذ تهيئ المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدنى حد ممكن من الإعتراض والمقاومة.¹

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

2- مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق، ص100

- و- يتطلب التخطيط مهارة مهنية في القيادة فينبغي على المخطط أن يحدد دورة ويعاون الآخرين على تفهم هذا الدور .
- ن- يتطلب التخطيط الاستعانة بجهود المتطوعين وغير المهتمين وتوزيع المسؤوليات بين هذه الجماعات يعتبر ضرورة مبدئية لكفاية تنفيذ البرامج.
- م- يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان إستخدام نتائج المناقشات والمحاولات في المناورة والتوجيه
- 1 .

4 - مقومات التخطيط :

1-4 ملئمة العوامل المؤثرة الخارجية والداخلية :

- أ- العوامل الإقتصادية وهي الإمكانيات المادية المتاحة وقد يكون للأحوال الإقتصادية الخارجية المحيطة أثر على عملية التخطيط .
- ب- العوامل الإجتماعية : وهي الأفراد أو المجتمع ومدى إستعداده لتقبل هذا التخطيط والتفاعل معه.
- ج- العوامل السياسية : وهي مدى تأثير العوامل السياسية في طبيعة التخطيط والنشاطات التي تحققها وتأثيرها .
- د- سائر العوامل : وهي عامل أو تغيرات ذات أثر على التخطيط والخطة .
- هـ- ملئمة الظروف الداخلية بصورة مناسبة من المواد وغيره من الأمور الأساسية ويقدر ملئم ومناسبة هذه العوامل بقدر ما يتحقق من التخطيط الفعال .

4-2 المخطط الفعال :

- ويعتبر الفرد الذي يقوم بالتخطيط من أهم مقومات عملية التخطيط ولذلك يجب أن يتصف بمجموعة أساسية من الصفات، ويقدر تحقق هذه المواصفات فيه بقدر اقترابه من التخطيط الفعال ومن هذه المواصفات:²
- أ- الالتزام بالمبادئ والقيم : وهذا الأمر أساسي جدا لكي تسير خطوات عملية التخطيط من حيث أهدافها وسياستها ، وإجراءاتها وسائر خطواتها ، وفق القيم والمبادئ الخاصة بالمؤسسة ولا تتعارض معها .

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

2- عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ،دون ذكر دار النشر، 1996، ص:30-31.

- ت- العلم المتخصص : لابد وأن يكون المخطط على علم كافي بالموضوع , والذي يقوم بالتخطيط له , فيعرف ما هي الأهداف الجيدة في هذا الموضوع وكيف يتم تحقيقها.¹
- ج- إتساع دائرته المعرفية : بحيث أن يكون المخطط دراية كبيرة ووعاية بكثير من المعارف والعلوم لما لها من أثر في وضعه للمخطط , وخاصة إذا كان تنفيذها وخطواتها لها علاقة متداخلة مع أمور أخرى.
- د- حسن التوقع : ويعد هذا الأمر من العناصر الأساسية للمخطط لما تتطلبه عملية التخطيط من تنبؤ وتوقع مناسب ومنطقي للمستقبل , ولا يعني هذا إطلاق توقعاته وتحقيقها ولكن التوقع المناسب للأمور قد يضع لها مؤشرات في الواقع الحالي بما يحقق فاعلية للتخطيط.²

5 - خصائص التخطيط الفعال في الرياضة :

- كي يكون التغيير ناجحا في المؤسسة الرياضية ويكون التخطيط فعالا ومثمرا لا بد له من أن يشتمل على عدة خصائص ومن هذه الخصائص ذكر مايلي :
- واقعية الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها أو المشروع النابع لها .
 - أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للمؤسسة الرياضية .
 - أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه , بمعنى شمول كافة النقاط الهامة.
 - كفاية ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .
 - أن يضع التخطيط في إعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا , وكذلك السير في الإجراءات
 - أن يكون التخطيط مرنا , نظرا لأن التخطيط يتعامل مع المستقبل الذي ينطوي دائما على العوامل الغير أكيدة وإحتمالات التغيير .
 - ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية وكذلك التنسيق بين التخطيط .

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

2- عثمان مجد غنيم : "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، نفس المرجع، 1989، ص: 44

6 - مميزات التخطيط الجيد :

- ليس كل ما يتم تخطيطه ف المجال الرياضي يعتبر تخطيط فعالا ومثمرا , وإنما لابد من توفر عددا من الخصائص حتى لا يمكن أن تأتي ثماره , ويصبح تخطيطا فعالا ,ومن جملة هذه المميزات ذكر ما يلي :
- أن يستند التخطيط على التفكير الموضوعي : وعني هذا أن يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا , فيما يخص الاحتياجات المهمة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها وبترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهمها بذكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها .
- يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار (الإنتاج) : حيث أن الخطة ما هي إلا عملية تتبؤ ببعض التصرفات المقبلة , وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنه الأصلح , لحل المشكلة التي تنشأ أو التي يظهر لها أن تنشأ في المستقبل , ومن هنا يتضح أن القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة في التنبؤ بقدرة معقولة بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والت تؤثر في التنظيم .
- الخطة يجب أن تكون مرنة : ومعنى المرونة هنا أنه يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتوافق اشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفعالية .
- يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار : وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لأن الخطط تكون أكثر استقرارا كلما كان التنظيم مستقلا بالإضافة إلى ذلك أن سلامة الخطة مقترنة بأقل قدر ضروري من التفاصيل , تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها .
- يجب أن تتميز الخطة بالشمولية: أي أن الخطة تعطى بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب أن تتولاها الأفراد والعناصر التنظيمية لإنجاز الملائم للهدف .
- يجب أن تكون الخطة خالية من الغموض : حيث يراعي عند كتابة الخطة الوضوح بالقدر الكافي لأن مسؤولية التنفيذ قد نتقدم بسبب قلة الوضوح ولكي لا تؤدي التفسيرات الشفوية للخطة إلى التضارب مع الظروف الاستثنائية وبالتالي صعوبة في التنفيذ .
- يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته : إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه إلى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه وبهذا يجب أن نضع أهمية فائقة للإنفاق عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحلها بسبب التحويل المالي ¹.

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

7 - الإستراتيجية:

7-1- مفهوم الإستراتيجية:

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

♦ ولذلك نجد توماس يعرفها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.¹

♦ كما يعرفها Alfred chandler بأنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة و اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية.²

♦ كما نجد لدى مدرسة Harvard و Philippe de woot أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، و الرامية إلى تكييف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها والقرارات الأساسية لاختيار الهيكل التنظيمي والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية.

♦ الإستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة و مستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف.³

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

2- ناصر دادي عدوان، " الإدارة الإستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، لجزائر، 2001، ص: 8-9.

3- أحمد عوض، " الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 11.

- ومن خلال هذه التعاريف ، نجد أن هناك أبعاد رئيسية يجب أن تتضمنها لمفهوم الإستراتيجية وهي:
- أ- الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وعامل القرارات.
- ب- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج وأوليات التخصيص للموارد.
- ج- الإستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي.
- د- الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات لخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- هـ- الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية للمنظمة.
- و- الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة .
- 7-2- أهمية التخطيط الإستراتيجي:**
- يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية :
- أ- تحقيق أفضل انجاز وذلك خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة.
- ب- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجيهات واضحة للمستقبل.
- ج- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال تعديلات جديدة أو إجراء التوسع في الأنشطة .
- د- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- هـ- تنظيم تدخل القرارات المالية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- و- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
- ز- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفوة.

7-3- شروط وضع الإستراتيجية:

- لا نستطيع أن نفضل بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية لأن هناك إمكانية وجود إستراتيجية غير ملائمة، ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة، وبالمقابل فإن إستراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة، وللخروج من هذا المأزق يجب توفر الشروط التالية:
- أ- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة.
 - ب- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.
 - ج- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوى مخاطر مقبولة.
 - د- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
 - هـ- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية.

8- التخطيط الإستراتيجي:

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

8-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

- أ- التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل فهو إذا:
- ✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .
 - ✓ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل .
 - ✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .
 - ✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا .

ب- رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة وللتعديلات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطور وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.¹

ج- أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المؤسسة .

د- كما يعتبر بأنه عملية تكوين الإستراتيجية بتركيزه على الرشد والرسمية ويصفه **جيمس كرافت** بالعمومية والشمولية والرشد .

هـ- يؤكد كثير من الباحثين والممارسين وصف عملية الرشد والشمولية في التخطيط الإستراتيجي على أنها تركز على الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال تنمية الأهداف المنطقية وفحص و اختيار البدائل ورسم الخطط التي تسبق الأفعال والتصرفات .

8-2- إجراءات التخطيط الإستراتيجي:

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

أ- ماذا يلائمنا أن نفعل ؟ أو أين يمكن أن نذهب ؟

وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة والمناسبة بدراسة المحيط .

ب- ماذا نستطيع أن نفعل ؟ أو أين نستطيع أن نذهب ؟

والإجابة بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقتها .

ج- ماذا تريد أن تفعل ؟ أين تريد أن تذهب ؟

وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة .

د- ماذا ستفعل ؟ أين ستذهب ؟

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط العملية .

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

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

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

8-3- مقومات التخطيط الإستراتيجي:

هناك عدة عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الإستراتيجيات ، وهذه العناصر تعتبر كمدخلات هامة تؤثر على فعالية التخطيط الإستراتيجي وتتمثل فيما لي :

أ- لابد من وضع نظام التخطيط الإستراتيجي ، ويحتوي هذا الأخير على الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي والمناسبة للمشروع ، كما تحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية ومدى الاستعانة بخبراء خارجين ومنه نلاحظ أن النظام يجب أن يكون مرناً للغاية ، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد إستراتيجية بصددها ، وعليه أن يخطط إستراتيجياً ، وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشأ وفقاً للظرف والاحتياج .

ب- دراسة رسائل وأهداف المشروع : حيث أن الأهداف العامة للمشروع تحدد شكل المشروع في المستقبل ، وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه ، فيجب دراستها جيداً ذلك أنها قد ترشد المديرين إلى تلك الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المشروع على تحقيق الصورة التي يود تحقيقها لنفسه .

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

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

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

8-4- مزايا التخطيط الإستراتيجي :

- يؤدي تصميم أهداف وإستراتيجيات المنظمة إلى مزايا رئيسية ، لاسيما إذا حسن التصميم والتطوير وتكون م . ، فأولا ستكون المنظمة أفضل تخطيط وتنفيذ وثانيا ستكون المنظمة ومنتجاتها على حساسية للمتغيرات البيئية المحيطة وعموما فإن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يحقق المزايا التالية:
- أ- التفكير الإستراتيجي للمدير هو أساس لصنع قرارات تصرف للمستقبل أما أن تكون فاعلة موفقة أو لا تكون .
- ب- الإستراتيجية كشاف مضيء ، يحدد للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها والفرص المتوقعة لاقتناصها.
- ج- خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية ، توافر لك معرفة أفضل للمتغيرات في كافة المؤثرات المحيطة بالمؤسسة وعلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يحمي من التصرف كرد فعل لأحداث متغيرات بيئية ويساعد سيناريوهات بديلة وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الاحتمال الذي يحدث .
- د- يمكن أن تركز جهود فكرة جديدة وتطويرها على إشباع حاجات محددة ثم رصدها في البيئة التي تخدمها المنظمة ، يتيح التخطيط الإستراتيجي تطوير أفكار جديدة لتحسين مقابلة حاجات المجتمع ، حسن تحديدها وتعريفها .
- هـ- التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخا فعالا للتغيير الإداري فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي القرارات سيتخذونها ، إن وقعت إحداث معينة متوقعة ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تتسجم مع أهداف المنظمة ، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة .¹

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

8-5- معوقات التخطيط الإستراتيجي :

إن التخطيط الإستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات الإستراتيجي. صعباً وفيما يلي بعض العقبات على سبيل

المثال:

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

✓ اعتقاد المدير يقدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الإستراتيجي .

✓ اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية .

✓ اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي .

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

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

✓ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة .

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

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

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

د- ضعف الموارد المتاحة مثل :

✓ صعوبة الحصول على المواد الأولية .

✓ صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية .

✓ نقص القدرات الإدارية .

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

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

✓ الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة .

خلاصة:

إن التخطيط الإستراتيجي يؤدي لتكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية، ويؤدي لتركيز على الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية وتحقيقها، وإعداد كوادر للإدارة العليا من خلال تنمية الفكر الشامل له، و يعتبر التخطيط الإستراتيجي رسم لسياسات العمل داخل المؤسسة الرياضية لمستوياتها الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية). وتحقيق التنسيق و توزيع المهام في العمل داخل المؤسسة الرياضية، مع وجود قابلية التعديل والتغيير في الإستراتيجية عندما يتطلب الأمر ذلك، عن طريق المفاضلة بين مميزات و عيوب البدائل الإستراتيجية الموجودة أمام المؤسسة الرياضية.

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

- تمهيد
- 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
- 2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
- 3- مفهوم المنشآت الرياضية
- 4- أهداف المنشآت الرياضية
- 5- إدارة المنشآت الرياضية
- 6- خصائص المنشآت الرياضية
- 7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
- 8- تعريف الإمكانيات
- 9- أهمية الإمكانيات الرياضية
- 10- أنواع الملاعب
- 11- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية
- خلاصة

تمهيد:

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

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

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

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

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

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

1-1- ملعب البنثاثون:

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

1-2- ملعب الهيبودروم:

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

1-3- البلاسترا:

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

1-4- الليونيديون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

1-5- الكولوسيوم:

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

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

2-1- المدن الرياضية:

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

أ- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن¹.

ب- الصالة المغطاة:

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

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

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

ج - الملاعب المفتوحة:

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

د - حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

هـ - مناطق الإعاشة:

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

و- الخدمات المركزية:

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

3- مفهوم المنشأة الرياضية:

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

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

4- أهداف المنشآت الرياضية:

تهدف المنشآت الرياضية الى:

- إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية.
- تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية والاجتماعية بكافة أنواعها لتحقيق التوازن الكامل والوصول الى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبابية.
- غرس وتنمية الروح الرياضية والوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية .

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم .
- المساهمة في إحداث التنمية المتكاملة من النواحي الرياضية والثقافية والاجتماعية أو من أي ناحية تسعى لإكمال عملية التنمية .
- الاستفادة من الطاقات الشبابية وتوظيفها في خدمة المجتمع .
- الارتقاء بالمستوى الصحي والنفسي للشباب عن طريق الأنشطة المختارة سواءً كانت رياضية أو اجتماعية، مع الاهتمام بالقيم والعادات والتقاليد الإسلامية.
- تنظيم و استثمار وقت الفراغ والطاقة لدى النشء والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.

5- إدارة المنشآت الرياضية:

5-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

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

5-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

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

5-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

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

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

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

م- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.¹

6- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين

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

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

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

7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

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

7-1- اختيار الموقع:

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

7-2- وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.¹

7-3- الجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

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

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.¹

1- إبراهيم ع المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا

الطبعة والنشر، 2004، ص60.

8- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.²

9- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

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

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أبنائه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.
- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

1- داود عبد المنعم اليمين، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية، 2006.

2- عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، مرجع سابق 1988، ص24.

- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة وله دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

10- أنواع الملاعب:

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

أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويجية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

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

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

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

ن- من حيث الأرضية:

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

11- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

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

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.¹

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

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

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

2- داود عبد المنعم اليمين، مرجع سابق، 2006، ص 27

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي

يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

و- زيادة أعداد الممارسين:

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

ن- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

م- تحقيق أفضل الأهداف:

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

خلاصة:

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

الحبيب النطيفة

الفصل الرابع

مفاهيم البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
- 2- مجتمع البحث.
- 3- عينة البحث.
- 4- خصائص عينة البحث.
- 5- المنهج المتبع.
- 6- أدوات و تقنيات البحث.
- 7- الطريقة الإحصائية.

تمهيد:

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

1- الدراسة الاستطلاعية:**1-1- المجال المكاني:**

تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في مديرية الشباب والرياضة.

1-2- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2019 حتى أواخر شهر ماي 2019 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة 01:

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

المرحلة 02:

من شهر أبريل حتى شهر ماي 2019 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

2-مجتمع البحث: بعض المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة ولاية المدية**3- عينة البحث:**

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

- العينة العشوائية البسيطة تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث.¹
- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

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

3-1- ضبط أفراد العينة:

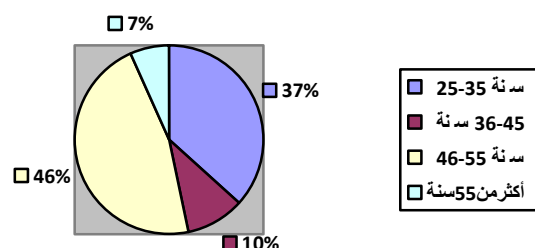
وتتكون من 30 إداري موزعين على إدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المدية

4- خصائص عينة الدراسة :

عرض النتائج الخاصة بالمعلومات الشخصية:

جدول رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن

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



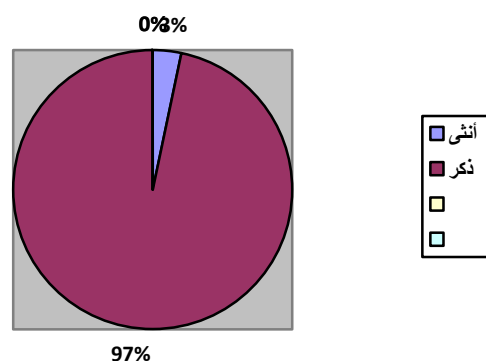
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه نلاحظ أن من سنه يتراوح بين 46 سنة و 55 سنة أكبر وحصلت على نسبة 46.66 % وهي أكبر نسبة في حين نجد أن من سنهم أكبر من 55 سنة فقد حصلت على نسبة 6.67 % وهي أقل نسبة.

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

جدول رقم 2: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس

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



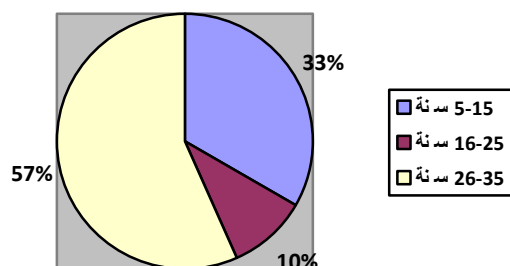
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة جنس الذكور أكبر وحصلت على نسبة 96.67% في حين نجد أن جنس الإناث أقل فقد حصل على نسبة 3.33%.

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

جدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الخبرة

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



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه نلاحظ أن من خبرتهم تتراوح بين 26 سنة و35 سنة أكبر وحصلت على نسبة 56.67 % وهي أكبر نسبة في حين نجد أن من خبرتهم بين 16 سنة و 2 سنة فقد حصلت على نسبة 10 % وهي أقل نسبة.

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

4- المنهج المتبع:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج.¹

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

1- محمد أزهر السماك وآخرون: الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، 1980، ص42

ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها¹

5- أدوات وتقنيات البحث:

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

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

- الأسئلة المغلقة:

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

- الأسئلة المفتوحة:

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

- الأسئلة الاختيارية:

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

1- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، ط1، 1986، ص 181.

- الأسئلة النصف مفتوحة:

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

6- الطريقة الإحصائية:

❖ النسبة المئوية:

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

المجموع الكلي	%100
التكرار المتحصل عليه	س %
التكرار المتحصل عليه	=س
* 100	المجموع الكلي

قانون النسبة المئوية:

المجموع الكلي: مجموع وحدات العينة

التكرار المتحصل عليه: عدد الوحدات العينة الذين اختاروا إجابة معينة من ضمن المجموع العام س: يمثل نسبة عدد وحدات العينة الذين اختاروا إجابة معينة بالنسبة للنسبة الإجمالية 100%: النسبة الإجمالية للعينة ككل.

- اختبار كا²: يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان وهي كما يلي:

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

*كا²: القيمة المحسوبة من خلال الاختبار

*ت ح: عدد التكرارات الحقيقية (المشاهدة)

*ت ن: عدد التكرارات النظرية (المتوقعة)

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

- درجة الحرية ن = ه-1، حيث ه يمثل عدد الفئات

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: التخطيط.

المحور الثاني: التنظيم.

المحور الثالث: الرقابة.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

الاستنتاج العام

الخاتمة

التوصيات و الاقتراحات

المراجع و الملاحق

عرض النتائج الخاصة بمعلومات البحث:

المحور الأول:

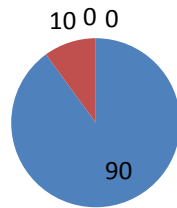
السؤال الأول: هل تلقيتم في مشواركم العلمي معلومات عن التخطيط ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما تلقى الموظفون معلومات عن التخطيط في مشوارهم العلمي

جدول رقم 4:

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

التمثيل البياني للجدول



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

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

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

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

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

التمثيل البياني للجدول



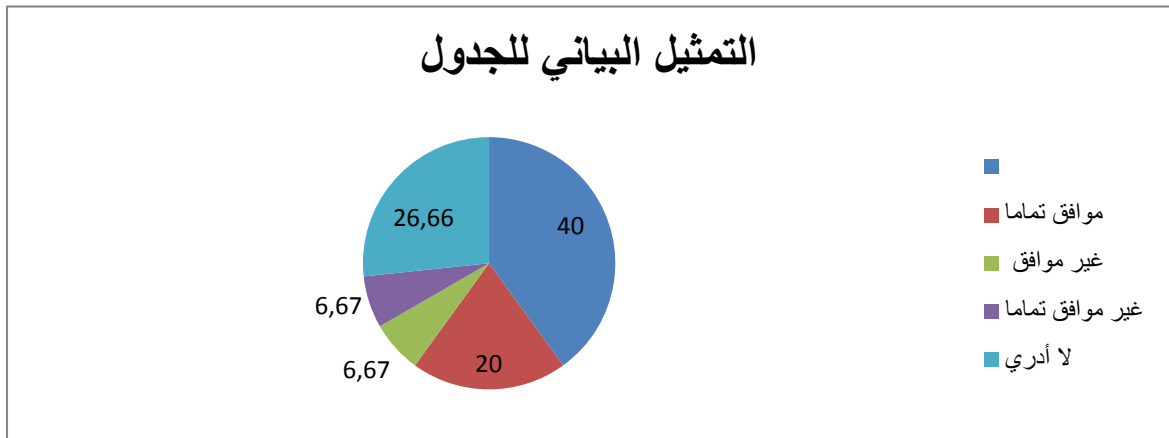
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

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

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

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

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



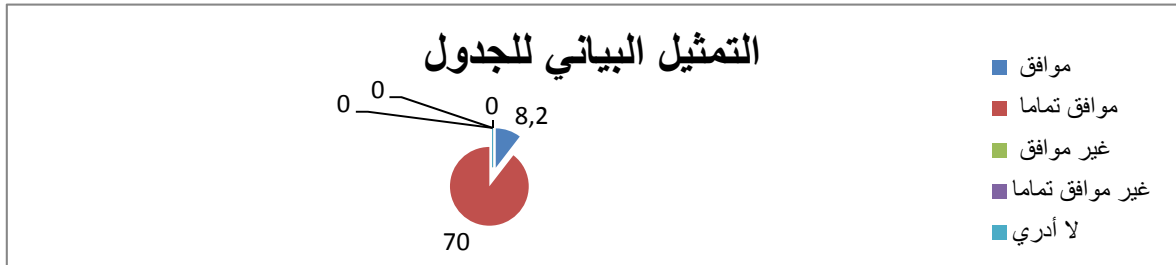
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (3) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأنهم موافقون أن إدارة المنشآت الرياضية تستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها و التفكير في حلول لها حيث أجاب نسبة 40% بموافق في حين نرى أن نسبة الغير الموافقين قدرت ب 6.67%.

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

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

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



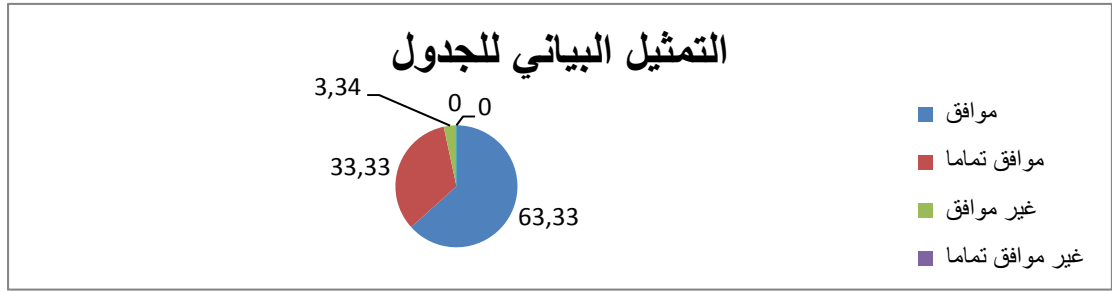
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (4) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأنهم موافقون تماما أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية حيث أجاب نسبة 70 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الموافقون قدرت ب 30 %.

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

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

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



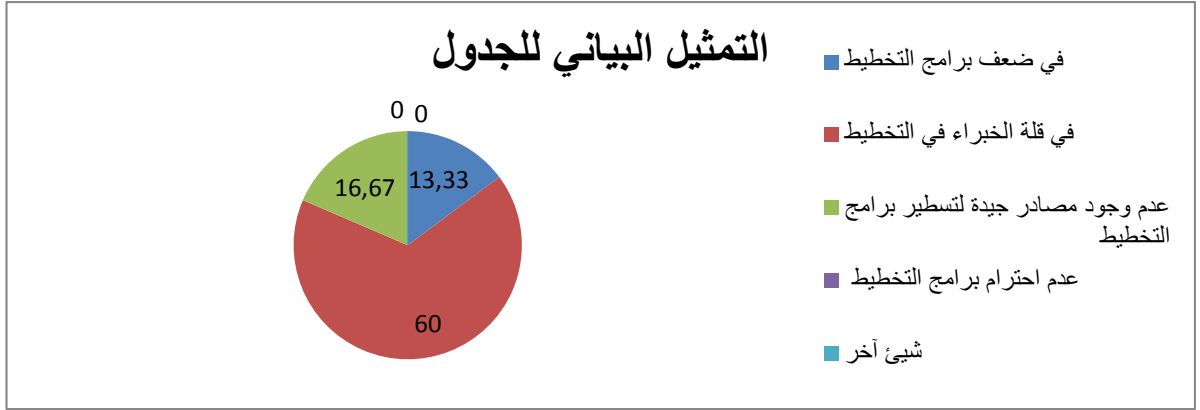
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

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

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

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

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



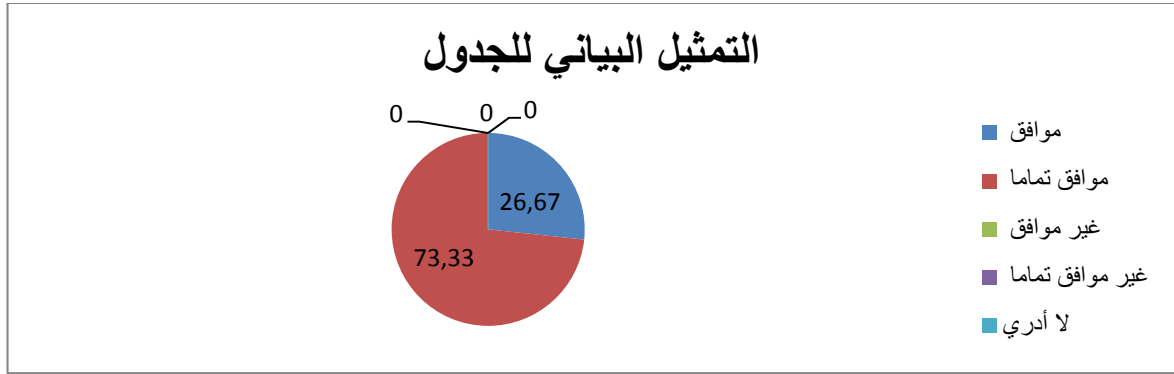
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (6) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأنه تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط القلة و الإفقار إلى الخبراء في مجال التخطيط حيث أجاب نسبة 60 % بالاقترح الثاني في حين نرى أن نسبة الاقتراحات الأخرى قدرت ب 10 %.

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

السؤال السابع: هل عملية التخطيط الجيدة تؤدي الى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية؟

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



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

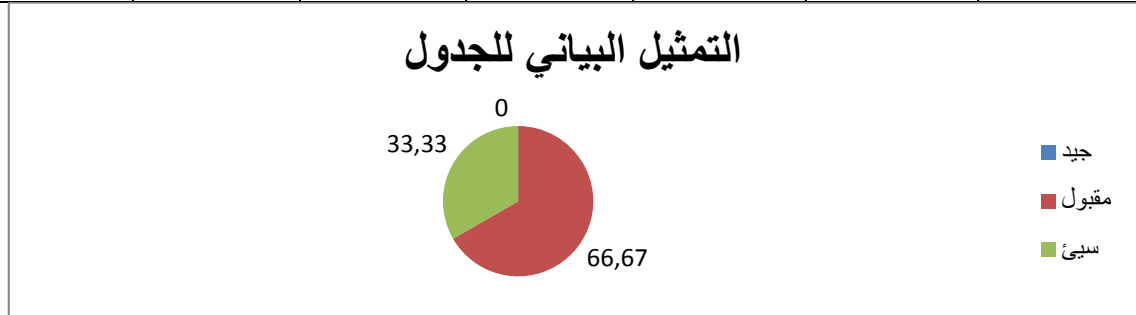
من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (7) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأن عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية حيث أجاب نسبة 73.33 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الموافقين قدرت ب 26.67 %.

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

المحور الثاني:

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

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



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

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

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة أجابوا أن النظام المنتهج في تسييرهم للمنشأة الرياضية مقبول.

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

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

التمثيل البياني للجدول



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (9) نلاحظ أن أغلبية الموظفون موافقون بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة حيث أجاب نسبة 43.33 % بموافق تماما في حين نرى أن نسبة غير موافق تماما قدرت ب 6.67 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة.

السؤال العاشر: ماهو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية ؟

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

التمثيل البياني للجدول



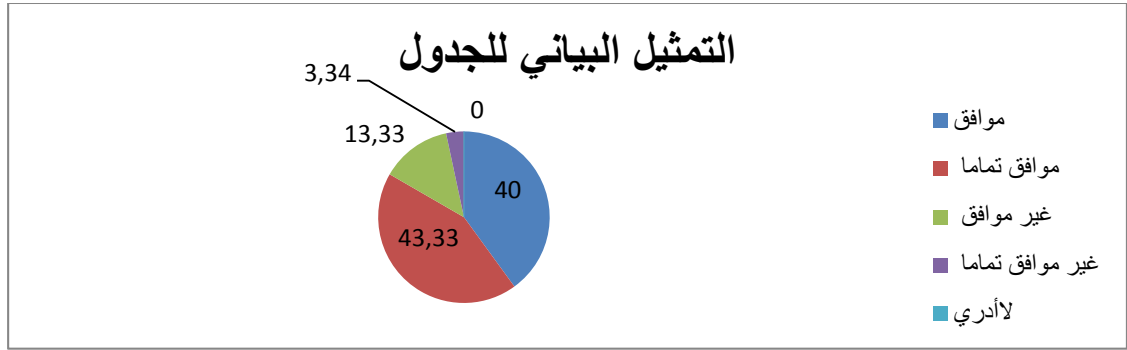
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (10) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بأن مستوى التنظيم داخل منشآتهم الرياضية متوسط حيث أجاب نسبة 76.67 % توسط في حين نرى أن نسبة ضعيف قدرت ب 23.33 %.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة يوافقون على أن مستوى التنظيم داخل منشآتهم الرياضية متوسط.

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

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



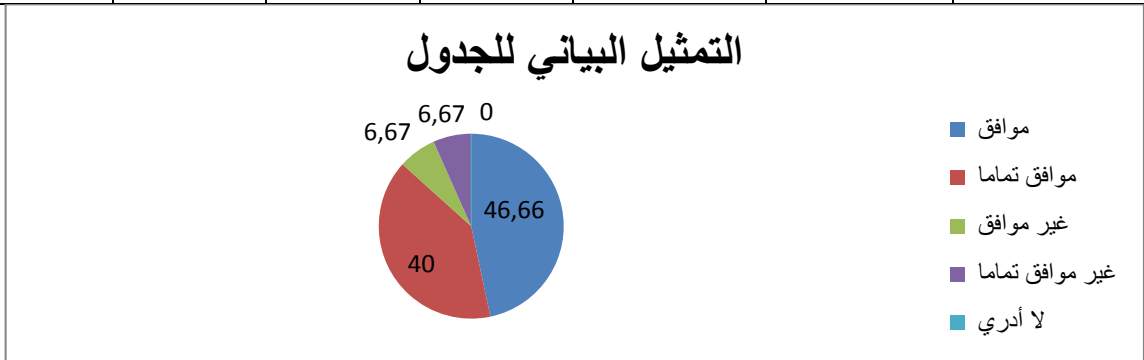
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

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

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن إدارة المنشأة الرياضية تبدي اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف.

السؤال الثاني عشر: هل تعمل إدارة المنشأة الرياضية على توفير بيئة عمل تؤدي الى الجودة و الأداء العالي؟

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



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

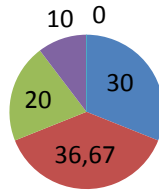
من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (12) نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون بأن إدارة المنشأة الرياضية تعمل على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة و الأداء العالي حيث أجاب نسبة 46.66% بموافق في حين نرى أن نسبة الغير موافقون تماما قدرت ب 6.67%.

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

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

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

التمثيل البياني للجدول



- موافق
- موافق تماما
- غير موافق
- غير موافق تماما
- لا أدري

تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

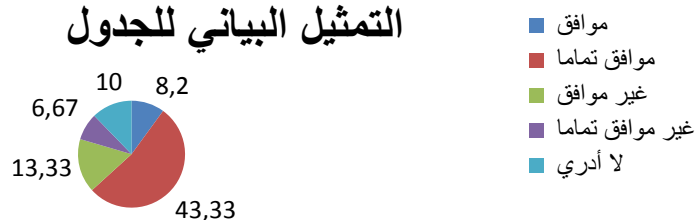
من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (13) نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون على أن كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له حيث أجاب نسبة 36.67% بموافق تماما في حين نرى أن نسبة الذين لا يعلمون قدرت ب 3.33%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له.

السؤال الرابع عشر: هل كل فرد في المنشأة الرياضية يتحمل مسؤولية عمله و قراراته؟

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

التمثيل البياني للجدول



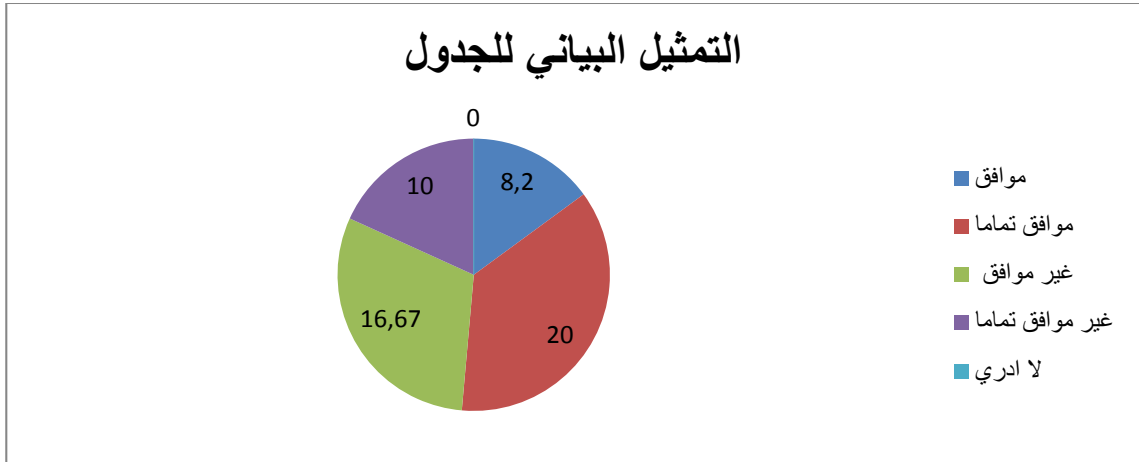
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

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

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن كل فرد في المنشأة الرياضية يتحمل مسؤولية عمله و قراراته.

السؤال الخامس عشر: هل هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية؟

الدالة	درجة الحرية	نسبة الدالة	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة	التكرار	الاقتراحات
دالة	4	0.05	9.5	24.32	53.33 %	16	موافق
					20 %	6	موافق تماما
					16.67 %	5	غير موافق
					10 %	3	غير موافق تماما
					0 %	0	لا أدري
					100 %	30	المجموع



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

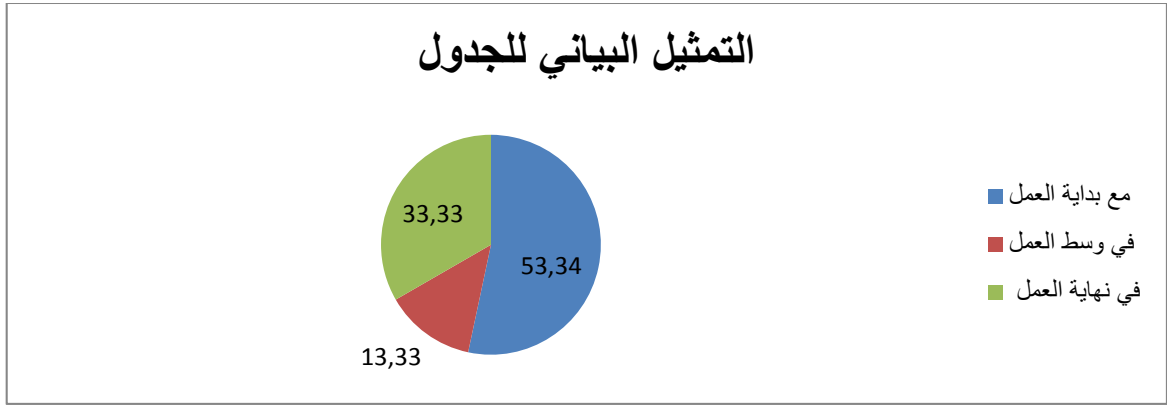
من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (15) نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون على أن هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية حيث أجاب نسبة 53.33 % بموافقي حين نرى أن نسبة غير موافقون تماما قدرت ب 10 %.

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

المحور الثالث:

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

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



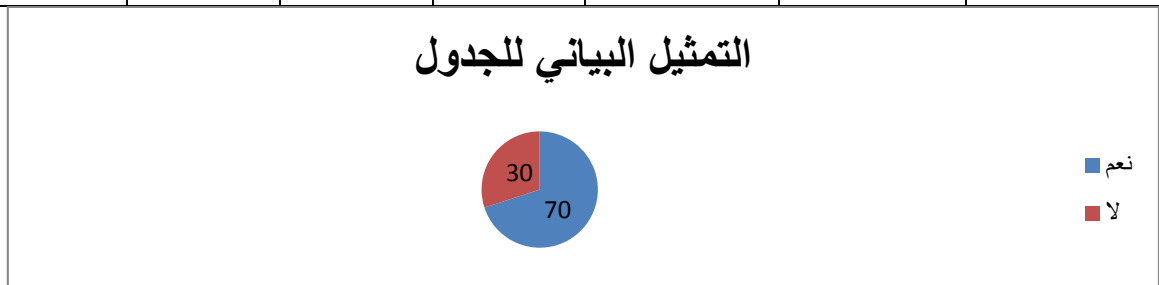
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (16) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا على أن تنفيذ عملية الرقابة تكون في البداية حيث أجاب نسبة 53.34% مع بداية العمل في حين نرى أن نسبة في وسط العمل قدرت ب 13.33%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة يتوافقون على أن تنفيذ عملية الرقابة تكون في البداية.

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

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



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (17) نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا على أن هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة حيث أجاب نسبة 70% بنعم في حين نرى أن نسبة الإجابة لا قدرت ب 30%.

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

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

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

التمثيل البياني للجدول



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

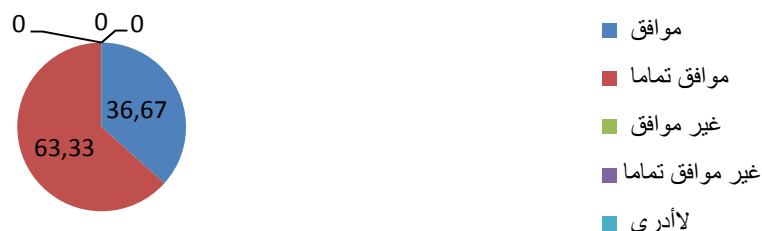
من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (18) نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون لأنه كلماكانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل حيث أجاب نسبة 63.33% بموافق في حين نرى أن نسبة الإجابة موافق تماما ب 36.67%.

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

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

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

التمثيل البياني للجدول



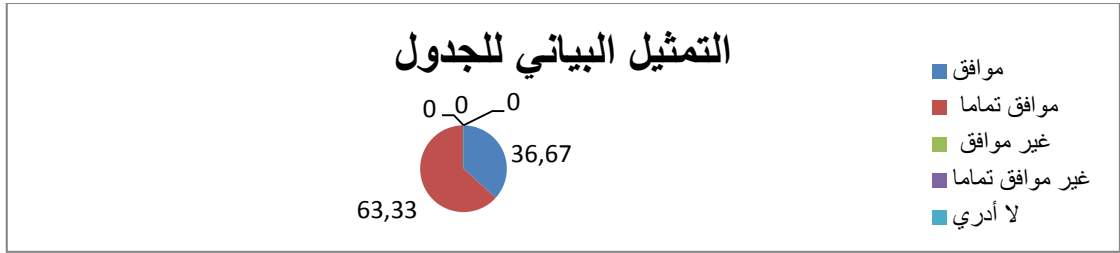
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

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

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

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

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



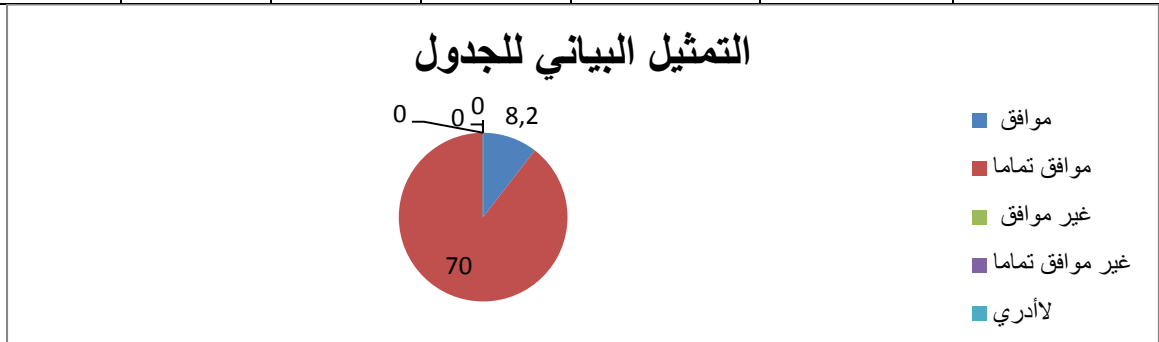
تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

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

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ.

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

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



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

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

الاستنتاج: نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في مديرية الشباب والرياضة موافقون على أن عملية تنفيذ الأعمال لها الفائدة على المنشأة الرياضية.

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

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

التمثيل البياني للجدول



تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

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

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

مناقشة ومقابلة نتائج المحور الأول بالفرضية الأولى:

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

إذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها إن دلت على شيء فإنها تدل على أن التخطيط الاستراتيجي له أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما توصل إليه الباحث مذكور عبد الحميد في دراسته التي كانت بعنوان دور الإدارة الرياضية في تسيير المنشآت الرياضية حيث توصل إلى أن فعالية وكفاءة التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشأة الرياضية، كما توصلت نتائج الدراسة التي تناولناها الباحث ناظور ياسين التي كانت بعنوان: دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية إلى أن للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية واعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا إرادة تحقيق نتائج إيجابية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط، وكانت معظم أجوبتنا لها فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثاني بالفرضية الثانية:

خلال ما بينته نتائج أسئلة الفرضية الثانية الخاصة بالمحور الثاني التي افترضناها والتي تقول أن للتنظيم دور في تحسين المنشآت الرياضية يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال إجابات الإداريين على الأسئلة الاستبيان وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة: 08،09،10،11،12،13،14،15 ففي السؤال رقم 09 والذي يقول النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة، نلاحظ أن نسبة من أجاب بموافق تماما 43.33% بينما نسبة من أجاب بموافق فقدرت ب 6.67% فأغلبية الإداريين يرون أن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة، أما فيما يخص السؤال 10 ما هو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية، نلاحظ أن نسبة من

أجاب بعالي 0% بينما نسبة من أجاب متوسط 76.67%، في حين كانت نسبة من أجاب بضعيف 23.33% فنلاحظ أن أغلبية الإداريين أجابوا بأن مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية هو متوسط، أما السؤال رقم 11 والذي يقول تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل و تحقيق الأهداف كانت أغلب الإجابات موافق تماما أي بنسبة 43.33% في حين كان لبعض الإداريين رأي آخر، فيما يخص السؤال 15 والذي يقول هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية كانت معظم الإجابات موافق حيث قدرت بنسبة 53.33% بينما كانت الإجابة غير موافق تماما أضعف نسبة حيث قدرت ب 10%، من هنا نلاحظ أن أغلبية الإداريين أكدوا أن هناك تطور في التنظيم داخل المنشأة.

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

مناقشة ومقابلة نتائج المحور الثالث بالفرضية الثالثة:

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

إذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها إن دلت على شيء فإنها تدل على أن الرقابة لها أهمية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما توصل إليه الباحث هزشي سليمان في دراسته التي كانت بعنوان التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية حيث أكد أن المتابعة تسيير وفق إستراتيجية فعالة مردها وجود الانسجام على مستوى إدارة المنشأة الرياضية، وكانت معظم أجوبتنا لها فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الاستنتاج العام:

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

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

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

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

خاتمة:

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

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

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

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

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

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقاً، كان واسعاً جداً وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور التسيير الإداري الإستراتيجي في تحسين وترقية المنشآت الرياضية

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

المراجع

والملحق

قائمة المراجع :

- 1- عصام بدوي :موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي ،مصر،2000، ص17.
- 2- خير الدين عويسي، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص58
- 3- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي ،دار المعارف الجامعية ،القاهرة، ط1، 1986، ص181.
- 4- إبراهيم مروان عبد المجيد (2002)، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1.
- 5- حامد، سمير عبد الحميد علي (2002)، رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية، الرياض: جامعة الملك سعود، بدون طبعة.
- 6- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط1، س 2004.
- 7- محمد الزهر السماك وآخرون:الأصول في البحث العلمي ،دار الحكمة للطباعة والنشر،الموصل،1980،ص42.
- 8- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1، 1999.
- 9- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 220.
- 10- يوسف قليلي وآخرون: فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002.
- 11- عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985 .
- 12- يوسف يصاديق: القيادة والتسيير، التباين التكالمي، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271 .
- 13- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر 1999 .
- 14- عادل حسن ،عبد المنعم فوزي: الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، 1964.
- 15- حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 16- حليم المنبري،عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1991.
- 17- حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.
- 18- دحماني مراد وآخرون: تسيير قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2001،
- 19- د- محمد فركوس: الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،
- 20- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: حرر في 19/10/2005، العدد 71.

- 21- عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ،دون ذكر دار النشر، 1996.
- 22- عثمان مجد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
- 23- إسماعيل محمد السيد ،"الإدارة الإستراتيجية" ،مفاهيم عامة وحالات تطبيقية ،الدار الجامعية،الإسكندرية،200.
- 24- ناصر دادي عدوان ،" الإدارة الإستراتيجية "،ديوان المطبوعات الجامعية ،لجزائر،2001.
- 25- ناديا العارف:" الإدارة الإستراتيجية" .
- 26- أحمد عوض،" الإدارة الإستراتيجية،الأصول والأسس العلمية" ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2001.
- 27- الزهرة سهيل وآخرون:"التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ،قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف،2006/2005
- 28- أحمد ماهر:"دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- 29- راوية حسن : " مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية"، الإسكندرية، بدون ذكر السنة.
- 30- أحمد سيد مصطفى:"المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية ، مصر،2001.
- 31- فاروق عباس حيدر: تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994، ص 11.

Toutes les recherches scientifiques ont un motif qui nous mène aux casques, mais nous nous sommes lancés dans le sujet de ce bactériologiste en partant de la logique que les installations sportives dans le déclin récent et qui représentait la société de notre étude et cela est dû à la mauvaise façon de fonctionner dans les installations sportives par les mauvais directeurs et les administrateurs et nous avons dû Nous proposons un certain nombre de suggestions et de solutions pour développer les installations sportives, à la lumière de quoi nous avons préparé un thème de recherche intitulé "Le rôle de la gestion stratégique dans le développement des installations sportives". Une étude de terrain sur certaines installations sportives de l'état de Médéa a formulé quatre questions sur les moyens envisagés de développer des installations sportives.

La question générale: – La gestion stratégique de l'importance dans le développement des installations sportives C'est de cette question générale que découlent plusieurs questions partielles:

Question 1: La planification stratégique est-elle importante dans le développement de la gestion des installations sportives?

Question 2: L'organisation at-elle une importance dans le développement de l'exploitation d'installations sportives?

Question 3: La censure est-elle importante dans le développement des installations sportives?

*Ces questions ont été répondues avec les hypothèses suivantes:

– Principe général: la gestion du sport est importante dans le développement de la gestion des installations sportives.

– hypothèses partielles:

- La planification stratégique est importante pour développer la gestion des installations sportives.

- L'organisation stratégique est importante pour développer la gestion des installations sportives.

- Le contrôle est important dans le développement de la gestion des installations sportives.

Nous avons commencé cette recherche en identifiant les concepts de la recherche, qui se concentraient à la fois sur la planification stratégique, Gestion administrative et installations sportives. Nous avons également rassemblé les piliers de base qui doivent être clarifiés dans ces concepts, car nous avons rassemblé le matériel scientifique d'études antérieures et d'études similaires. Après avoir terminé l'aspect théorique et ses matériaux, nous avons dû nous rendre sur le terrain pour refléter le phénomène. Ou Nous avons choisi la méthode appropriée pour la recherche, les échantillons et les études statistiques. Nous avons utilisé des méthodes et des outils pour recueillir des informations dans le questionnaire. Nous avons posé des questions sur les questions fermées, ouvertes, semi-ouvertes et facultatives. Nous avons divisé ces questions en trois axes en fonction des hypothèses et les avons présentées à nos professeurs pour arbitrage. Nous l'avons distribué à dix installations sportives au niveau de l'état de Médéa, et ces

établissements sont ceux qui ont représenté l'échantillon de recherche. Après avoir rassemblé les résultats, nous les avons analysés et discutés des résultats obtenus par hypothèse, en concluant que la gestion stratégique joue un rôle important dans le développement des installations sportives et donc dans la validité de l'hypothèse générale et des hypothèses partielles que nous avons proposées.

جامعة البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة



قسم الإدارة والتسيير الرياضي



إستمارة الإِسْتِبان

العنوان: أهمية التسيير الإداري الإستراتيجي في تطوير المنشآت الرياضية.

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطلبة:

- خيري جمال

- قرين عبد الرزاق

- بورحلة هيثم عبد الباسط

السنة الدراسية: 2019/2018

أولاً:

بيانات عينة الدراسة:

• السن:

• الجنس:

ذكر أنثى

• المؤهل العلمي / الشهادة المتحصل عليها:

• الخبرة:

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

أسئلة:

1- هل تلقيتم في مشواركم العلمي معلومات عن التخطيط ؟

نعم لا

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

موافق موافق تماماً غير موافق لا أدري

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

موافق موافق تماماً غير موافق لا أدري

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

موافق موافق تماماً غير موافق لا أدري

5- إدارة المنشآت الرياضية تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية

التخطيط:

موافق موافق تماماً غير موافق لا أدري

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

في ضعف برامج التخطيط

في القلة و الإفكار إلى الخبراء في مجال التخطيط

عدم وجود مصادر جيدة يعتمد عليها لتسطير برامج التخطيط

عدم احترام برامج التخطيط من طرف المسيرين

شيء آخر:

.....

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

موافق موافق تماماً غير موافق لا أدري

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

أسئلة:

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

جيد مقبول سيئ

لماذا:

.....

.....

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

موافق موافق تماما غير موافق غير موافق تماما لا أدري

3- ماهو مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية ؟

عالي متوسط ضعيف

لماذا؟.....

.....

.....

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

موافق موافق تماما غير موافق غير موافق تماما لا أدري

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

موافق موافق تماما غير موافق غير موافق تماما لا أدري

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

موافق موافق تماما غير موافق غير موافق تماما لا أدري

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

موافق موافق تماما غير موافق غير موافق تماما لا أدري

8- هناك تطور على مستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية:

موافق موافق تماما غير موافق غير موافق تماما لا أدري

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

أسئلة:

1- في رأيك متى يكون تنفيذ عملية الرقابة ؟

مع بداية العمل في وسط العمل في نهاية العمل

لماذا؟.....

.....

.....

2- هل هناك أشخاص معينون بتنفيذ عملية الرقابة ؟

نعم لا

إذا كان الجواب نعم من هو الأشخاص المعنيون ؟

.....

.....

.....

إذا كان الجواب لا فكيف تتم عملية الرقابة ؟

.....

.....

.....

3- كلما كانت الرقابة فعالة كانت النتائج أفضل:

موافق موافق تماما غير موافق غير موافق تماما لا أدري

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

موافق موافق تماما غير موافق غير موافق تماما لا أدري

5- الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ:

موافق موافق تماما غير موافق غير موافق تماما لا أدري

6- عملية تنفيذ القرارات لها الفائدة على المنشأة الرياضية:

موافق موافق تماما غير موافق غير موافق تماما لا أدري

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

موافق موافق تماما غير موافق غير موافق تماما لا أدري