

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص تسيير منشآت رياضية والموارد البشرية

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

# دور التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية

تحت إشراف :

د/ بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

- لخضر مهني

السنة الجامعية: 2017/2018

# شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلا ما تشكرون"

الحمد لله الذي أعانني على إتمام عملي ووفقني إليه، ويسر لي أسباب النجاح.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من وقف إلى جانبي خلال عملي هذا وساعدني من قريب أو من بعيد.

أتقدم بالشكر إلى إدارة معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وإلى الأستاذ المؤطر "بوعروري جعفر" حفظه الله

وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء. من قريب أو من بعيد لإنجاح هذا العمل المتواضع الذي أبتغي به مرضاة الله تعالى.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة عملي

إلى المرأة التي كانت تعزيني في الحزن ورجائي في اليأس وقوتي في الضعف ولا  
تزال ... إلى من علمتني معنى الحياة ... إلى من القلب يهواها والعمر فداها. وأطلب  
من الله أن يرعاها ... إلى **أمي سعيدة**

إلى من زرعني على خفافه العلم... ونازل من أجلي وتعب لارتاح، وهيا لي أسباب  
النجاح ... إلى من يسرف في حياته من أجل أن يراني أرتقي صموات المجد والكبرياء  
... إلى **والدي عبد الحميد**.

إلى **إخوتي رياض ، عبد الحق وأخواتي هيام** وأبناء أخواتي **زكرياء ، محمد عمر ، محمد**  
**الأمين** وبنات أخي **غفران ، صفاء** .

إلى **كل الأعمام والأخوال** وإلى **كل الأصدقاء والأحباب**.

وإلى **كل من رافقتني في درج الدراسة وذاق معي طعم النجاح**

إلى من وسع قلبي ولم تسع كلمات قلبي .. أسدي لهم ثمرة عملي .

## مقدمة:

لا أحد يمكنه أن يعارضنا عندما نقول بان الرياضة لعبت دورا كبيرا في تحقيق التوازن الاجتماعي عن طريق تخفيف الصراع والتنافس الاجتماعي بحيث قدمت الإنسانية مجالا شريفا وإطارا ساميا للمنافسة والصراع النظيف وعبر تطور مختلف الرياضات كان هناك تغيير للأسس والقوانين التي قدمت في مجملها الأفضل والأحسن للممارسة الشريفة البعيدة عن كل المزايدات إذ نجحت في هذا الدور نجاحا كبيرا، ولكن ما يهدد تطور الرياضات في المؤسسات والهيئات التي تتبناها أكثر من أي وقت مضى هو عدم استقرارها في هذه المؤسسات والمنظمات وراجع ذلك إلى عدم اعتقاد المديرين بالوظائف الإدارية التي يتم بها تسير هذه المؤسسات حيث ينظر الكثير من المديرين غالى الإستراتيجية بشكل يشوبه الغموض وعدم الوضوح والبعض يرى أن الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل أو إمتداد للخطة السنوية على نطاق زمني أطول. كما ينظر كثير من المديرين إلى التخطيط بمنظور محدود. حيث يعني لهم التخطيط إعداد الخطة السنوية أو ما يطلق عليه أحيانا بالموازنات التخطيطية السنوية للمشروع وهذه النظرة ليست خطأ وإنما محدودة. وينقصها الكثير لكي تكون متكاملة.<sup>1</sup>

وباعتبار التخطيط وبصفة خاصة التخطيط وظيفة من وظائف الإدارة الأساسية وبالنظر للتطورات العديدة التي طرأت على الرياضة فإن التخطيط الإستراتيجي يتحمل النقل المركزي في تقديمه للحياة الرياضية بصفة أكثر شمولية وموضوعية في ظل حتمية المصير بن التخطيط والمؤسسات الرياضية لارتباطهما العضوي توجب عليها التخلي على الأساليب الكلاسيكية حيث أن الواقع فرض عليها التجديد بتوسيع دائرة مهامها وعلى هذا الأساس وقع اختيارنا على موضوع البحث الذي يدور مضمونه حول "دور التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية" وهذا لإيماننا بالدور الذي يلعبه التخطيط لأنه يملك في جوهره وسائل الإقناع الكفيلة لتحقيق بعدا كبيرا في ترقية وتطوير الفكر الإداري الرياضي وتوسيع قاعدة ممارسي النشاط الرياضي وانطلاقا من هذه المعطيات قسمنا بحثنا إلى قسمين قسم نظري وقسم تطبيقي.

**القسم النظري** يحتوي على ثلاثة فصول حيث أن الأول يدور حول الإدارة العامة والإدارة الرياضية والثاني التخطيط يدرس والثالث يناقش المنشآت الرياضية.

**القسم التطبيقي** يحتوي على فصلين الأول إجراءات الدراسة والثاني عرض النتائج ومناقشتها واستخلاص التوصيات.

---

<sup>1</sup> حدباوي أحمد، بوزيد النمى: التخطيط الاستراتيجي الرياضي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007.

# فهرس المحتويات

إهداء

شكر

قائمة الجداول والأشكال

فهرس المحتويات

مقدمة

## الجانب التمهيدي

1. الإشكالية.....3
2. فرضيات الدراسة.....4
3. أهمية الدراسة.....4
4. أهداف الدراسة.....4
5. أسباب اختيار موضوع البحث.....5
6. تحديد المفاهيم والمصطلحات.....5
7. صعوبات البحث.....6
8. الدراسات السابقة.....7

## الجانب النظري

### الفصل الأول الإدارة

- تمهيد.....12
1. الإدارة العامة.....13
  - 1.1 نبذة تاريخية.....13
  - 1.2 ماهية الإدارة.....14
  - 1.3 تعريف الإدارة.....14
  - 1.4 نظريات الإدارة.....14
  - 1.5 المبادئ العامة للإدارة.....15
  - 1.6 مستويات الإدارة.....16
  - 1.7 وظائف الإدارة العامة.....18
2. الإدارة الرياضية.....21
  - 1.2 تعريف الإدارة الرياضية.....21

21.....	2.2. أهمية الإدارة الرياضية.....
22.....	2.3. تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.....
23.....	2.4. وظائف الإدارة الرياضية.....
28.....	خلاصة.....

## الفصل الثاني التخطيط

30.....	تمهيد.....
31.....	1. مفهوم التخطيط.....
34.....	2. التخطيط في مجال الرياضي.....
35.....	3. أهمية التخطيط.....
37.....	4. مراحل التخطيط.....
38.....	5. أنواع التخطيط.....
42.....	6. مقومات التخطيط.....
43.....	7. خصائص التخطيط الفعال في الرياضة.....
45.....	8. معوقات التخطيط.....
50.....	خلاصة.....

## الفصل الثالث المنشآت الرياضية

52.....	تمهيد.....
53.....	1. تعريف المنشآت الرياضية.....
53.....	2. بناء وتهيئة المنشآت الرياضية.....
55.....	3. توفير العتاد والمنشآت الرياضية.....
55.....	4. صيانة المنشآت الرياضية.....
56.....	5. استعمال المنشآت الرياضية العمومية.....
57.....	6. النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية العمومية.....
57.....	7. إمكانات المنشآت الرياضية.....
65.....	8. نمط تسير المنشآت الرياضية العمومية والوضعية التي آلت إليها.....
67.....	9. دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسة الرياضية.....
69.....	خلاصة.....

## الجانب التطبيقي

### الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث

- 71.....تمهيد
- 72.....1. الدراسة الاستطلاعية
- 72.....2. منهج الدراسة
- 73.....3. أدوات الدراسة و إجراءات بناءها
- 74.....4. مجتمع الدراسة
- 75.....5. المعالجة الإحصائية
- 75.....6. حدود الدراسة

### الفصل الثاني مناقشة وتحليل النتائج

- 77.....1- تحليل النتائج
- 77.....• المحور الأول: التخطيط وإدارة المنشأة الرياضية
- 85.....• المحور الثاني : التخطيط والتسيير الجيد للمنشآت الرياضية
- 92.....• المحور الثالث : التخطيط ورفع المردود الرياضي
- 101.....2- مناقشة و تحليل النتائج في ظل الفرضيات
- 103.....3- استنتاجات عامة

الخاتمة

الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	المسميات الشائعة للوظائف الإدارية	17
2.	مدى مساعدة التخطيط على تطوير الفكر الإداري	77
3.	يوضح صنف التخطيط الذي يعتمده المركب	78
4.	يبين كيفية انتقاء اللجنة المسيرة للمركب	79
5.	يوضح عدد الدورات التدريبية لتنمية المعارف للعاملين في المركب	80
6.	مدى استعانة المركب بالمختصين لخدمة النشاط	81
7.	مدى اهتمام الإدارة بالتطورات والتغيرات	82
8.	مدى حيابة المركب على اللوائح والقواعد لتنظيم عمله	83
9.	يوضح الناحية الإدارية المسؤولة عن التخطيط في المركب	84
10.	مدى سير نشاط المباريات وفق رزنامة معينة	85
11.	يبين نوعية المدربين في تحديد الأهداف	86
12.	مدى مواجهة المركب للمشاكل في عملية التخطيط	87
13.	يوضح نوعية الأهداف المحددة لنشاطات المركب	88
14.	مدى تطبيق التخطيط في المؤسسات الجزائرية	89
15.	يبين مدى توفر المركب على مسؤولين مؤهلين لتسييره	90
16.	مدى مساعدة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي	91
17.	يوضح المشاكل والصعوبات التي تتلقونها في غياب عملية التخطيط الإستراتيجي	92
18.	يوضح تصنيف أنواع مخططات المركب	93
19.	يبين الأهداف المحددة في الموسم الحالي	94
20.	مدى تحقيق الأهداف المسطرة	95
21.	مدى قيام المركب بالتخطيط لنشاطاته	96
22.	يوضح التصورات الخاصة الموضوعة لتهيئة المركب	97
23.	يبين قدرة المركب على توفير المستلزمات لممارسي النشاط الرياضي	98



99	يوضح عمل المركب على رفع مستوى النشاطات الرياضية	24.
100	مدى تخصص النشاطات الرياضية بالمركب	25.

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	يوضح مستويات الإدارة	17
2.	يمثل مساعدة التخطيط على تطوير الفكر الإداري	77
3.	يمثل صنف التخطيط الذي يعتمده المركب	78
4.	يمثل يبين كيفية انتقاء اللجنة المسيرة للمركب	79
5.	يمثل عدد الدورات التدريبية لتنمية المعارف للعاملين في المركب	80
6.	يمثل استعانة المركب بالمختصين لخدمة النشاط	81
7.	يمثل اهتمام الإدارة بالتطورات والتغيرات	82
8.	يمثل حيافة المركب على اللوائح والقواعد لتنظيم عمله	83
9.	يمثل الناحية الإدارية المسؤولة عن التخطيط في المركب	84
10.	يمثل سير نشاط المباريات وفق رزنامة معينة	85
11.	يمثل نوعية المدربين في تحديد الأهداف	86
12.	يمثل مواجهة المركب للمشاكل في عملية التخطيط	87
13.	يمثل نوعية الأهداف المحددة لنشاطات المركب	88
14.	يمثل تطبيق التخطيط في المؤسسات الجزائرية	89
15.	يمثل مدى توفر المركب على مسؤولين مؤهلين لتسييره	90
16.	يمثل مساعدة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي	91
17.	يمثل المشاكل والصعوبات التي تتلقونها في غياب عملية التخطيط الإستراتيجي	92
18.	يمثل تصنيف أنواع مخططات المركب	93
19.	يمثل الأهداف المحددة في الموسم الحالي	94
20.	يمثل تحقيق الأهداف المسطرة	95
21.	يمثل مدى قيام المركب بالتخطيط لنشاطاته	96

97	يمثل التصورات الخاصة الموضوعة لتهيئة المركب	.22
98	يمثل قدرة المركب على توفير المستلزمات لممارسي النشاط الرياضي	.23
99	يمثل عمل المركب على رفع مستوى النشاطات الرياضية	.24
100	يمثل تخصص النشاطات الرياضية بالمركب	.25

## 1- الإشكالية

إن التخطيط في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع في مجال التسيير الإداري ويعتبر التخطيط فن وعلم من العلوم الإدارية البارزة وهو علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

و مما لا شك فيه أن واقع المجتمعات البشرية قديمها و حاضرها يوحي بأن كل شيء في هذه الحياة إلا وله هدف وغاية فالحياة في حد ذاتها أهداف مسطرة فكذلك للإداريين المشرفين المسيرين و غيرهم. و من المعروف أن أهم وظائف الإدارة التخطيط و أحد عناصر التخطيط الإمكانيات و المنشآت الرياضية و هي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع و هي مادية و بشرية

وقد استدعت العولمة تطوير الإدارة بشكل مذهل، فلم نعد نتحدث عن الوظائف التقليدية، إذ أن التطور في الفكر العولمي وتسارع نمو المؤسسات والمنظمات أدى إلى ظهور الحاجة الملحة إلى التخطيط وما يتمتع به من نظرة شاملة تتميز بقدر من التأكد النابع من كم هائل من المعلومات التي يتم توفيرها عن البيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة بكل مكوناتها وتحليل هذه المعلومات، وتنميطها، وتحديد نقاط القوة والضعف، والمزايا والتهديدات، والعمل على تحويل نقاط الضعف إلى قوة ونقاط القوة إلى مزايا، وتقرر درجة النمو، والحاجة إلى التكامل مع منظمات أخرى، والحاجة إلى الاندماج بالحياة، أو المشاركة أو غيرها؛ والجزائر باعتبارها واحدة من البلدان النامية الخاضعة لتأثيرات العولمة وما يترتب عليها من التزامات ومزايا تطور الفكر الإداري ليتناسب مع متطلبات المؤسسات الجزائرية وخاصة الرياضية منها والمتمثلة في دواوين المركبات المتعددة الرياضات التي لها دور كبير في إيصال مختلف النشاطات والرياضات إلى الوسط الشبابي.

وتعتبر المركبات والمؤسسات الرياضية همزة وصل بين الإدارة الرياضية والشباب، لهذا وجب مراعاة عدة شروط ومستلزمات للوصول إلى أعلى وأفضل درجة من التخطيط والتسيير الإداري للنهوض بالرياضية في أوساط الشباب.

ولعل الاهتمام الكبير من طرف المؤسسات والمنظمات لهذه المفاهيم والحاجة الملحة لها من طرف رجال الإدارة وإثراء المعرفة العلمية بوصفها مادة نظرية يلجأ إليها الباحثون جاء تساؤل بحثنا العام كما يلي:

### هل للتخطيط دور في إدارة المنشآت الرياضية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية هي:

- هل يستطيع التخطيط أن يساعد على إدارة المنشآت الرياضية؟
- هل للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
- هل حسن التخطيط يؤدي إلى رفع المردود الرياضي في المنشآت الرياضية؟

### 2-فرضيات الدراسة:

#### 2-1-الفرضية العامة:

يلعب التخطيط دوراً في إدارة المنشآت الرياضية.

#### 2-2-الفرضيات الجزئية:

- ✓ التخطيط يساعد على إدارة المنشآت الرياضية.
- ✓ يساعد التخطيط في التسيير الجيد للمنشآت الرياضية.
- ✓ حسن التخطيط يؤدي إلى رفع المردود الرياضي في المنشآت الرياضية

### 3-أهمية الدراسة

لعل هذا البحث يملأ فراغاً في مكتبتنا فمن الملاحظ أن البحوث من هذا النوع قليلة نوعاً ما وبالتالي لم تأخذ دورها المنشود من التقدم في بلادنا. وبالمقابل نجد أن مثل هذه البحوث في المجتمعات المتقدمة حظيت بالعناية اللازمة.

### 4-أهداف الدراسة:

- أ- تنبيه المسيرين للمنشآت بالدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط في تطوير المجال الرياضي.
- ب- إبراز الإيجابيات والفوائد للتخطيط .

ج-توضيح العلاقة بين التخطيط والإدارة الرياضية.

د-إمكانية المسيرين من إدراج عملية التخطيط كمنهجية عمل.

ه-مدى مساهمة كل من لهم صلة بالتخطيط كل من موقعه وحسب مسؤولياته في تطوير الإدارة الرياضية.

#### 5-أسباب اختيار موضوع البحث:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع ونذكر منها ما يلي:

- تسليط الضوء على أهمية التخطيط في ظل التطورات الحالية.

- تبيان الأثر الإيجابي للتخطيط في اقتصاد الجهد الإداري.

- إبراز دور التخطيط في توسيع قاعدة الممارسين للرياضة.

- إبراز ضرورة تكييف التخطيط ومتطلبات الإدارة الرياضية.

6- صعوبات البحث: في إطار إنجازنا لهذه المذكرة واجهنا بعض الصعوبات والتي نوردنا في النقاط التالية:

✓ 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.

✓ عدم قبول بعض رؤساء المركبات والنوادي استقبالنا بالرغم من حصولنا على تصريح تسهيل مهمة من

طرف الجامعة.

#### 7-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

- التخطيط:

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

- الإدارة:

هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل.

**التعريف الإجرائي:**

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:

تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي»<sup>1</sup>

دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.

**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 للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

- المنشآت الرياضية:

وهي عبارة عن المؤسسات العمومية الإدارية تتحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسات الرياضية (التنافسية والجمهيرية والمدرسية والجامعية) بالإضافة إلى العسكرية وتشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم وفي القاعات متعددة النشاطات (كرة اليد وكرة الطائرة وكرة السلة وقاعة سباحة والجمباز والجيد.... الخ).

<sup>1</sup> المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق لـ 06 أوت 1977، ص: 925.

**التعريف الإجرائي:** هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية و لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.

## 8- الدراسات السابقة:

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

-**الدراسة الأولى:** مذكرة الطالب بركان عادل تحت عنوان "واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة" 2011 وكانت إشكالية البحث حول السؤال التالي: **ما هو واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة؟**

ولقد توصل إلى النتائج التالية:

- نقص كفاءة الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة يعد عائقا لممارسة عملية التخطيط.
- الإطار الإداري في المنشآت الرياضية لا يملك التعريفات الدقيقة للمفاهيم المختلفة للتخطيط والتخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية
- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط
- العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط

-**الدراسة الثانية:** تحمل عنوان: " أهمية التخطيط في التدريب في ميدان كرة القدم - دراسة ميدانية لولاية تيزي وزو "

**نوع الدراسة :** مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة اللسانس في التربية البدنية والرياضية من إعداد الطلبة: بوتلجة مسعود وآخرون، المعهد: معهد التربية البدنية والرياضية -سيدي عبد الله- جامعة الجزائر الدفعة: 2012/2011.

### -الإشكالية العامة:

ما الأهمية التي يوليها التخطيط في التدريب في ميدان كرة القدم ؟

**النتائج المتحصل عليها في البحث:**

خلص الباحث من خلال هذه المذكرة إلى عدة نتائج نذكر منها ما يلي:

-التحكم في التخطيط في التدريب يحسن من عمل المدرب عند القيام بعمله التدريبي.

-يمكن للاعب تحسين أداءه من خلال التخطيط في التدريب.

-التخطيط في التدريب يحسن من مردود أندية كرة القدم.

**الدراسة الثالثة:** تحمل عنوان "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة "

من إعداد الأستاذ: عمر نصر الله قشطة

-كانت الإشكالية كما يلي : هل قامت الاتحادات الرياضية الفلسطينية موضوع الدراسة بتطبيق التخطيط

وعناصره لتحقيق أهدافها الخاصة بقطاع البطولة ؟

أما النتائج المتوصل إليها هي :

-وجود أهداف محددة لنشاط الاتحادات في قطاع البطولة وعدم قابليتها للتعديل كل فترة حتى تتماشى متغيرات المجتمع الفلسطيني.

-يمكن توسيع قاعدة الممارسين للعبة حتى يمكن اختيار المستويات العليا.

-الاعتماد على المؤهلين عمليا لإدارة النشاط بالاتحاد عن المؤهلين علميا.

-عدم مسؤولية وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية واللجنة الأولمبية الفلسطينية في وضع تصور لحظة نشاط

الإتحاد الرياضي وعدم مراعاة مقترحات المدرسين في التخطيط لنشاط الإتحاد.

-عدم وجود ملاعب مفتوحة ومنشآت رياضية وحملات مغطاة كافية مخصصة لنشاط الإتحاديات الرياضية الفلسطينية.

-أما العينة المختارة فكانت العينة العمودية وقد اشتملت على: رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الفلسطينية المتواجدين داخل أراضي فلسطين.

• **حجمها:** 51 (عضو) عدد الإتحادات 4 إتحادات رياضية فلسطينية.

**الدراسة الرابعة:** مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية، من اعداد الطلبة :النمس بوزيد، حدباي احمد، قسم الإدارة والتسيير الرياضي - جامعة المسيلة-

وكانت الإشكالية على النحو التالي: إلى أي مدى يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية ؟

النتائج المتحصل عليها في البحث:

-إمكانية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.



- وأهميته لتطوير الفكر الإداري لدى المسيرين.

- وأهميته في توسيع قاعدة الممارسين لنشاط الرياضي.

### التعليق على الدراسة:

ركزت الدراسات السابقة على التخطيط الإستراتيجي داخل الإدارات و المنشآت الرياضية ودره الفعال فيها والتي ركزت على بعض جوانبه، لأن مجال التخطيط الاستراتيجي واسع ويضم عدة تفرعات وسنحاول في دراستنا التطرق إلى تفرعات أخرى لم تمسها هذه الدراسات.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الموظفين ودورهم في وضع التخطيط الإستراتيجي الأمثل بالوصول بالإدارات الرياضية إلى مستوى عالي من الكفاءة والتنظيم في المجال الرياضي.

**تمهيد:**

في الوقت الذي حظيت به الرياضة في مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية، باهتمام رسمي وشعبي، ومع تطور المستويات الفنية من خلال البطولات والمسابقات، ومن ضمن تلك الخطوات، التي تمثلت في إنشاء العديد من كليات التربية البدنية والرياضية، وتوسع القطاعات الأهلية من أندية ومراكز للياقة البدنية، وما تحتاجه هذه الأعمال من كفاءات مؤهلة قادرة على تطوير الأداء الإداري، فقد برزت الحاجة إلى تحديد الأسس والقواعد لهذا العمل الإداري الذي هو ابرز عوامل النجاح، ومن دون شك فان الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة هي الكفيلة بوضع هاته الأسس والقواعد المتمثلة في عملياتها الإدارية من التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة ووفقا لمبادئها العامة وحسب الأهداف المرجوة منها، والتي تحدد حسب حالة كل منشأة أو منظمة، في سبيل تطوير الأداء الإداري.

وفيما يلي سنتعرض خلال فصلنا هذا إلى التوضيح أكثر بداية بالنبذة التاريخية البسيطة للإدارة العامة وماهيتها ثم النظريات الإدارية المشهورة، ويلي ذلك تطرقنا للوظائف الإدارية وأهميتها، بالنسبة للإدارة العامة، أما فيما يخص الإدارة الرياضية فسنتطرق إلى تعريفها وأهميتها، ثم نعالج تطورها الفكري الإداري، وختاما بالوظائف الإدارية وأهميتها في المجال الرياضي.

## 1- الإدارة العامة:

## 1-1- نبذة تاريخية:

منذ فجر التاريخ بدأ الإنسان يعمل لسد حاجاته المعيشية ورفع مستواه وقدراته، وقد كان الصيد والزراعة النشاطين الأولين للإنسان، وبعدها ظهر النشاط التجاري في صورة مختلفة سعياً وراء المنفعة الناتجة من مبادلة السلع الفائضة عن الحاجة بسلع أخرى مع الآخرين، وظهر النشاط الصناعي كمرحلة اقتصادية بهدف زيادة المنفعة واتساع نطاق ومجالات استخدامها، وتلي ذلك التطور مجموعة أنشطة الخدمات بأشكالها المختلفة ويرتبط التطور الاقتصادي بمدى تطور هذه الأنشطة الاقتصادية، وتعقيدها وتشعبها وازدياد حجمها وارتباطها ليس فقط في المدينة أو القطر، إنما في جميع أنحاء العالم، وقد وافق تطور الأنشطة وتنوعها تطور آخر في النواحي التكنولوجية والفنية، فبدأ بالعصور البدائية الأولى التي تم فيها العديد من الاكتشافات الأساسية والأولية وانتقالاً من العصر التي بدأت تحل فيه الآلة محل الإنسان بإطراء، سواء كان هذا في عصر البخار أو الكهرباء أو الذرة.

فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على النتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة، وتزداد هذه المشاكل تعقيداً أو تتعاضد أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد الموظفين والعمال فيها، ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام، وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة<sup>1</sup>.

وترجع جذور الإدارة إلى الماضي البعيد مثلها مثل المهن القديمة كالقانون والطب والتعليم، ولكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبياً، باعتبار أن تطور الوسائل العلمية وتحديد هادفية التنفيذ جعلت الإدارة مهنة، باعتبار أن المهنة هي مؤسسة، تعتمد على مجموعة من المعرفة التي أثبتت التجارب صحتها والتي تستخدم لخدمة الآخرين، ومن ثمة يجب على الباحث في مجال الإدارة أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي، والذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي ينطوي عليها العلم، وفي تحديد أركانه وأساسياته والذين لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان ، الأردن، 2000، ص 17.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، المرجع السابق، ص 18.

**1-2-2- ماهية الإدارة:**

الإدارة هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدأ بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتكوين، وتنمية الكفاءات وتوجيه القيادة والإشراف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.

**1-3-1- تعريف الإدارة:**

لقد تعددت وتباينت المحاولات التي قام بها المفكرون للوصول إلى تعريف محدد ومقبول للإدارة العامة بالرجوع إلى مختلف التعاريف نجد أن نظرة هؤلاء المفكرين تختلف من حيث صيغة التعريفات والزمن الذي صيغت فيه ومن هذا يمكن لنا تمييز بعض التعاريف لمفكرين وباحثين حيث - فيشر **Phiffner** - فقد عرفها على أنها "تنسيق الجهود المختلفة بقصد تحقيق سياسة عامة" ويعرفها - **ولسن Wilson** - بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم"<sup>1</sup>.

ويعرفها كذلك - **فايول Fayolle** - بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة"<sup>2</sup>.

**1-4-1- نظريات الإدارة:****- الإدارة بالأهداف:**

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية للإدارة، وذلك عن طريق اشتراك العاملين ما أمكن في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل، حسب مبدأ الديمقراطية في الإدارة من خلال الخطوات التالية:

- 1- زيادة الحوافز والابتعاد أكثر عن المركزية في القرار.
- 2- التشاور والمشاركة في الإدارة تشد العاملين للأهداف المنظمة.
- 3- إتباع طرق جديدة في تقييم العاملين ومحاولة الوصول إلى فلسفة النقد الذاتي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، ومحمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 19.

<sup>2</sup> محمد صبحي حسنين: القياس والتقييم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، ص 211.

<sup>3</sup> حسن احمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص

**-الجودة الشاملة:**

وتعتمد هذه النظرية على مختلف أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها، ذلك من خلال ما يلي:

- 1- المستفيد هو المحور الأساسي لوجود الخدمة، وبناء عليه يتم اتخاذ القرار.
- 2- تطوير العاملين من خلال التعليم والتدريب على عمل كل ما هو مناسب لخدمة المستفيد.
- 3- توحيد الرؤى المستقبلية ونماذج القيم للمستفيد وتحسين الجودة.

**1-5-المبادئ العامة للإدارة:**

استخدم - فايول **Vayole**-لفظ المبادئ بدلا من القواعد أو القوانين لأنه رأى انه من الصعب استخدام المؤثرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفيا، ويرى فايول انه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، فقد توصل إلى مبادئ أكثر فعالية وقد قسمها إلى ما يلي:

**◀ تقسيم العمل:**

حيث يرى أن الغرض الرئيسي في تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين الأداء، من حيث رفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول، ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل مجموعة معينة من الأفراد.

**◀ السلطة والمسؤولية:**

تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير، والقوة التي تعمل من اجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم، وانه من الضروري التفريق بين السلطة الرسمية للإداري التي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية، ويرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة لتحديد المسؤوليات.

**◀ الامتثال بالنظام:** حيث لا تقتصر على المستويات الدنيا، بل تسود كذلك المستويات العليا،

ويقصد به الطاعة والقبول والجهد والسلوك التي يلتزم بها الرئيس والمرؤوسون، من خلال العقود القائمة بين الموظفين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مرجع سابق، ص 25.

◀ **القيادة:** في أي تنظيم أو هيئة لابد من وجود رئيس أو قائد وهو الوحيد الذي يعطي الأوامر لأي مشروع ويجب بأن يتصف القائد بالقدرة على التأثير وحسن المعاملة واحترام مبدأ الإمتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرغوبة.

◀ **مكافئة الأفراد:** وتعتبر عنصراً مهماً للحفاظ على تحفيز العاملين لخلق الاتجاه الإيجابي لديهم، من خلال الربط بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة أو الهيئة<sup>1</sup>.

◀ **العدالة:** يرى فايول أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ، لكي يؤدي الأفراد واجباتهم على أحسن وجه.

◀ **روح الجماعة:**

يجب على أي إداري السهر على رعاية الجماعة بالتعاون والاتحاد بين الأفراد، حيث يتم الحفاظ على تماسك التنظيم وتضافر الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة.

◀ **المركزية:**

تتصل المركزية بنظام طبيعي مثلها مثل تقسيم العمل، ومعنى ذلك انه في كل جسم مهما كان نوعه يتوفر على مجموعة الإحساسات التي تتجه نحو الذهن، وهو الجزء الموجه إذ أن هذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أنحاء الجسم الحي.

◀ **مبدأ النظام:** يتوقف مبدأ النظام على القيادة التي تتضمن على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء لمكانه وتطبيق هذه القاعدة عن النظام الإنساني لكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم.

◀ **وحدة التوجيه:** ويعبر هذا المبدأ عن وجود رئيس واحد، وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها الأهداف نفسها ويعتبر من الشروط الأساسية لوحدة العمل والتنسيق<sup>2</sup>.

**1-6- مستويات الإدارة:** بما أن الإدارة عملية تتكون من وظائف أساسية محددة، وهؤلاء الذين يقومون بأداء هذه العملية المتميزة هم المديرون، أو أعضاء الإدارة، ويمكن تقسيم الإدارة إلى:

◀ 1- الإدارة العليا: وتعتبر في مستوى التخطيط مثل المناصب العليا في الدولة.

◀ 2- الإدارة الوسطى: وتعتبر مستوى لإشراف على التنفيذ وتشمل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مرجع سابق، ص 26، 25.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 60.

← 3- الإدارة المباشرة: وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية والمساعدين.

شكل رقم(01): يوضح مستويات الإدارة<sup>1</sup>.



والجدول التالي أيضا يوضح التسميات المتداولة للوظائف:

الجدول رقم(01): المسميات الشائعة للوظائف الإدارية<sup>2</sup>.

مستوى الإدارة	المسميات الشائعة للوظائف
الإدارة العليا	رئيس مجلس الإدارة، والعضو المنتدب، والمدير العام، ورئيس القطاع، ومدير الإدارة(دائرة) مركزية، مستشار.
الإدارة الوسطى	مدير إدارة(دائرة)، كبير المحللين، كبير الباحثين، كبير الأخصائيين، مدير مكتب، مدير المهندسين(وفنين).
الإدارة الإشرافية	رئيس قسم، وشرف، وملاحظ ورئيس عمال، وأخصائي، وباحث، وسكرتير تنفيذي، ناظر ومنسق.
العاملون والمنفذون	فني، وكاتب، وحرفي، وعامل، ومعاون، وسكرتير، طابع.

<sup>1</sup> حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص22.

<sup>2</sup> عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بسكرة، الجزائر، 2006/2007، ص30.

## 1-7-وظائف الإدارة العامة:

لقد تم تقسيم وظائف الإدارة العامة إلى ما يلي:

## 1-7-1-التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية، ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى، ولها عدة تعاريف حيث عرفها هنري فايول بقوله "التخطيط يشمل على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل" وكذلك عرفه كونتر **Kontner** في كلمة واحدة هي "الاختيار" وعرفه أدونيل "التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ ومتى تعمل؟ ومن يعمل؟ انطلاقاً من هاته التعاريف يمكن تعريف التخطيط بأنه "عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل والتأكد من أن القرارات الخاص باستغلال الأفراد والموارد تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>، تزداد أهمية التخطيط على المستويات العليا وتخفض كلما اتجهنا نحو المستويات الدنيا في التنظيم.

## أ- أهمية التخطيط:

تتضح فيما يلي:

## 1-القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات:

وذلك عن طريق تبرير عملية اتخاذ القرارات، فبدونه نصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

## 2-مواجهة حالة عدم التأكد:

يعتبر التخطيط محاولة التغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي.

## 3-الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

إن وظيفة التخطيط تستوجب جميع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهود والزمن.

## 4-التركيز على الأهداف:

مما تقدم التخطيط هو وظيفة تسعى للوصول إلى الهدف خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 116.



5-ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية:

من الملاحظة أثناء عملية استقراء المستقبل وجود مؤثرات تغيير مستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة مستقبلياً<sup>1</sup>.

1-7-2-التنظيم:

ويقصد به تجميع وتقسيم الأعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية وطبقاً لمبادئ وأسس معينة وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعقلانية الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فعالية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسهولة وسرعة ودقة<sup>2</sup>.

أ- أهمية التنظيم:

- ✓ وسيلة لتجميع الوظائف بحيث يمكن أداؤها بطريقة تتميز بالكفاءة.
- ✓ يحدد مناطق السلطة والمسؤولية في الوحدات الإدارية.
- ✓ يسمح بالمرور السهل والسلس لعملية الرقابة.
- ✓ يعطي ضمانات ويشجع على المرونة والتجاوب مع السياسات الجديدة.
- ✓ تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن لشخص واحد تولي عدة مهام.
- ✓ توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر شخص بنفس العمل.

1-7-3-التوجيه:

تختص وظيفة التوجيه بإصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية، للوصول إلى أهداف المنظمة، وللقيام بهذه الوظيفة يتولى المديرون عملية إرشاد العاملين وتحفيزهم وقيادتهم بطريقة تحقق لهم الرضا، وتضمن الوصول إلى الأهداف، كما يتطلب التوجيه وتوفير قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة للتنظيم، وتزايد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا، وتنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف الإدارية الأخرى لأن التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات والمسؤوليات التي تقدمها وظيفة التنظيم<sup>3</sup>.

أ- أهمية التوجيه:

- ✓ يعتبر التوجيه محددًا وطريقًا لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> صبحي العنتي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، المرجع السابق، ص 116.

<sup>2</sup> موفق حديد محمد: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 76.

<sup>3</sup> فيصل خير الزواد: علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1984، ص 07.

- ✓ يعتبر همزة وصل نحو تسيير ونقل التعليمات والأوامر وطرق العمل والأهداف والسياسات عن طريق الأفراد.
- ✓ تعتبر طريقة لتعليم السلوك المرغوب فيه عن طريق عملية تعديل السلوك.
- ✓ تعتبر عملية الاتصال الجيد من خلال نقل المعلومات، من الجهات الدنيا إلى العليا أساسا لعملية التوجيه الجيد.
- ✓ تقوم عملية التوجيه بالحد من عمليات التضارب والتداخل والغموض والازدواجية والاحتكاك بين المهام والأنشطة الإدارية.
- ✓ تعتبر عملية التوجيه سبيلا للحد من مظاهر الإعاقة والتأخير، مما يقود إلى تحقيق رضا العاملين وتحسين أدائهم.

#### 1-7-4-الرقابة:

وتعرف بأنها التأكد من النتائج التي تحققت وطابقت الأهداف التي تقررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء، ثم تشخيص المشكلات وعلاجها، والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء مرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة التي قد تم تحقيقها. وتعتبر الرقابة مهمة أساسية بل ضرورة ملحة لكل جهاز إداري، يعمل في الدولة وخارجها، والهدف منها التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه أهداف الرقابة الإدارية، والتي تعني متابعة عمليات التنفيذ لتوضيح مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في تحقيق وقتها المحدد<sup>1</sup>.

#### أ- أهمية الرقابة:

- ✓ تعمل على زيادة الانضباط داخل التنظيم.
- ✓ تعتبر وظيفة هامة لتدعيم التنظيم والمحافظة على المعنويات بين العاملين.
- ✓ محاولة الوصول إلى التحقيق الكامل للأهداف عن طريق تحديد أساليب رقابة جيدة مرتبطة تماما مع مختلف الوظائف الأخرى.
- ✓ تعمل الرقابة على التنفيذ الصحيح لمختلف الخطط والسياسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي شريف، محمد علي سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 1992، ص09.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، مرجع سابق، ص 352.

## 2- الإدارة الرياضية:

## 2-1- تعريف الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة<sup>1</sup>.

في الإدارة الرياضية تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهود أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات<sup>2</sup>.

عرف كل من دوسونس كيلى وبلاتن وباتل **De Sens Kelly Blanten. And. Beitel**

الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية".

## 2-2- أهمية الإدارة الرياضية:

تعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى، في اعتمادها على الموارد البشرية والمادية المتاحة لها في وظائفها الإدارية المتناسقة والمنسجمة والمرئية، بدأ بالتخطيط الذي يحدد الأهداف والسياسات المسطرة، والبرامج والخطوط والإجراءات والقواعد، في إطار زمني محدد، وانتقالا إلى التنظيم الذي يحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف، ونقسيمها وتوصيفها للوظائف وتوزيع المهام، ثم توجيه العاملين بإعطاء الأوامر والتعليمات والإرشادات الدقيقة والفعالة لتحقيق الأهداف العامة، وختاما بالرقابة التي يتم فيها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من تحقيق الأهداف.

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجع مجالات التربية تأثيرا في الأفراد، وترتبط أهدافها التربوية إلى حد كبير، حيث نشر جل هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة، تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد وحتى التربية البدنية الرياضية، في تحقيقها لأهدافها المنشودة عن طريق إتباع أسلوب علمي، في أنشطتها وهذا يستلزم الأساليب التالية: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة من خلال السياسات والقرارات

<sup>1</sup> طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997، ص 08.

<sup>2</sup> حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص 152.

ولإجراءات الموضوعية المحددة للإطار العام للعمل، ويتمكن العاملون بمقضاها من التخطيط والتنظيم وصولاً لتحقيق الأهداف.

فعملية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل عليهم التماس مدى تحقيق هاته الأهداف، كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع لأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والأشغال الجيدة للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضماناً لتحقيق لأهداف المرسومة<sup>1</sup>.

يتضح مما سبق أن أهمية الإدارة متعلقة علاقة تامة بالنشاط التربوي البدني الرياضي، فلا يمكن له تحقيق كل أهدافه دون مساندة كلية للإدارة عن طريق وظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

### 2-3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

ظهرت الحاجة لإدارة منذ نشأة الإدارة، وازدياد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط لأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين، ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاث وأربعة آلاف سنة ماضية، ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية خلال القرن العشرين.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث تطور في الفكر الإداري، على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة، إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

والاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً لذا فإن التاريخ التطور الفكري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا، جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر

<sup>1</sup> طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 25، 19.

بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا إلزاميا موضوعيا فقط، مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي، وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام وقد تصارعت على القمة فان انتساب حقيبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة، لا يعني أبدا اقتصار هذه الفترة على نشاط الفكر دون غيره، فظهر أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله، فهو لم يكتب له الظهور إلا من خلال تأثير ما سبقه، وحاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس والاجتماع، إذ يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة ويبينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية، والإدارة كعلم عام أسبق من أن يكون علما تطبيقيا في الحياة المختلفة، بمعنى أن معدلات الانجاز المختلفة التي حققها علم الإدارة تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قرانا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي، نجد انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا في مبادئهم ونظرياتهم، زانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الذاتية<sup>1</sup>.

#### 2-4-وظائف الإدارة الرياضية:

##### 2-4-1-التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، للقيام بأي نشاط وهو التحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية، وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته، إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، واختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم.

ويعرفه فايول بأنه "الواقع الذي يشمل التنبؤ بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" ويعرفه إبراهيم سعد الدين على انه "مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في وقت معين".

<sup>1</sup> فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 21.

كما عرفه **علي السلمي** بأنه "تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذا بعين الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف مناخ العمل المحيطة بالمشروع"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التخطيط بشكل عام على، انه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال.

#### أ- أهمية التخطيط:

تتجلى فيما يلي:

- ✓ يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.
  - ✓ يحدد المواد اللازمة لاستخدام مسبقا من حيث الكمية والنوعية وهذا ما يتيح فرصة التأهل لكل الظروف والأزمات المحتملة.
  - ✓ يساعد على التخلص من مشاكل العامل وتقاديبها قبل الحدوث مما ينمي شعور الراحة والاطمئنان والأمن والاستقرار في المنظمة.
  - ✓ تحدد العمالة والموارد المستقبلية على المدى البعيد أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي.
  - ✓ يوفر فرصة الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وهذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة أو المنظمة إلى ادنى حد.
  - ✓ الأساس الأول لعمليات الإدارية ويتالي المساهمة في تناسق الوظائف الأخرى ولا يمكن أن تكون وظائف أخرى دون أن يكون التخطيط.
  - ✓ يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع لان المستقبل قد خطط له.
- 2-4-2- التنظيم:** التنظيم مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16، 17.

<sup>2</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص09.

"وهو عملية تحديد عمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف".

ويعرفه هنري فايول بأنه "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفة مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين".

ويعرفه شيلدون انه "عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الفرد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، وهو أحسن الطريق لتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم"<sup>1</sup>.

#### أ- أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد المسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي يقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم وفق خريطة تنظيمية صحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث يوضح ما يلي:

- ✓ تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.
- ✓ تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
- ✓ تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات لجميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولية المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.
- ✓ يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- ✓ يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.

- ✓ يهيئ التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم<sup>2</sup>.

#### 2-4-3-التوجيه:

التوجيه وظيفة أساسية للعملية الإدارية وهو مثل باقي الوظائف مرتبط مع الوظائف الأخرى ويتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير

<sup>1</sup> عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص69.

<sup>2</sup> فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 51.

العملية التنفيذية ثم تقويم ادعاء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب من أساليب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة احمد حسن بأنه "عملية اتصال بين الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات إليهم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال"<sup>1</sup>. ويعرفه علي الشرقاوي وعمر عنايم بأنه "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

ويعرفه إبراهيم عصمت بأنه "العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال التي يتم تنفيذها تتطلب تضافر جهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية"<sup>2</sup>.

#### أ- أهمية التوجيه:

تتجسد فيما يلي:

- ✓ تتيح الفرص لإيجاد الثقة ممن يصدر الأوامر وبالتالي إحاطته الشاملة بالمواقف وقدرته على مواجهة الأزمات.
- ✓ يوفر وينمي الإخلاص للرئيس من طرف المرؤوسين.
- ✓ يسمح التوجيه بزيادة نسبة الثقة في المرؤوسين من خلال تكليفه حيث ينمي ثقته بنفسه وقدراته وكفاءاته المهنية وتزيد من أدائه الإداري.
- ✓ التوجيه ركن أساسي من أركان العملية الإدارية لا يمكن التخلي عنه.
- ✓ التوجيه يتيح للمرؤوسين العمل ضمن ضرورات التنظيم السليم برجوعهم إلى الرئيس الواحد<sup>3</sup>.

#### 2-4-4-الرقابة:

الرقابة عبارة عن السلسلة أو الحلقة الأخيرة من سلسلة العمليات الإدارية إن صح القول حيث تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

<sup>1</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، دار لوفاء لعنفا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 12.

<sup>2</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، المرجع السابق، ص 14، 16، 11.

<sup>3</sup> عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مرجع سابق، ص



والرقابة هي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل التي يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة<sup>1</sup>.

#### أ- أهمية الرقابة:

للرقابة أهمية كبيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- ✓ الرقابة تقوم بالتطبيق القوانين والتشريعات القضائية المعمول بها على ارض الواقع.
- ✓ تحدد المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته.
- ✓ تتيح الفرص لمعرفة السياسات المالية وكيفية التعرف عليها وهل هي وفق الخطط المسطرة والمقررة.
- ✓ تحدد العناصر أو الموظفين (المرؤوسين) ذوي الكفاءات من عدمهم وتتيح فرصة ترتيب الموظفين كل حسب درجته.
- ✓ تحافظ وتصون حقوق الأفراد والعاملين.
- ✓ الرقابة تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، مرجع سابق، ص 11.12.

**خلاصة:**

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، اقتصادية وسياسيا واجتماعيا، وبدونها كان يصعب الوصول إلى ما نحن عليه الآن من تطور في شتى المجالات، ومن بينها المجال الرياضي الذي هو نشاط إنساني اخذ يتوسع ويتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد به، وخلال هذا التوسع والتفرع الكبير كان التشبث بالمنهج العلمي كبيرا جدا وهذا ما أدى إلى تحول الإدارة كأساس لكل نجاح في كل الميادين.

وبعد الاطلاع على الإدارة العامة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة يتم التنقل إلى الجانب الأهم ألا وهو الجانب التطبيقي للدراسة الذي هو تجسيد للمعارف النظرية المتناولة في الجانب النظري والتي تتمثل في الدراسة الميدانية لمؤسسة رياضية وهذا محاولة منا المساهمة بنسبة ضئيلة في تصحيح الأخطاء التي يمارسها المدراء والمرؤوسون والموظفون والعمال بصفة عامة لهاته المؤسسة والمتمثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

## تمهيد

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بث البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.

وإن التخطيط في حد ذاته نشاط قديم و ليس وليد الفكر المعاصر، فقد تطور مع تطور ذكاء الإنسان وتولدت قدرة الإنسان علي التخطيط حينما تطور الإنسان من مرحلة الفطرة والغريزة إلى مرحلة السلوكية الحرة والتي تكونت معها القدرات العقلية للإنسان، فاستطاع أن يدرك المرافق المتغيرة فمن أول الخليفة استخدام الإنسان هذه الخاصية في حماية نفسه من الاعتداء وإشباع دوافعه البيولوجية ورغباته النفسية، فكلما زادت خيراتة كلما خطط للانتفاع بموارد طبيعة وبأساليب أفضل وسارت خطة نفوذ إلى خطة أخرى والتخطيط في التدريب الرياضي يقصد به التنبؤ إلى أبعد مدى بجميع ردود الأفعال وأخذها في الاعتبار سلفا بطريقة منسقة وبالاختيار بين مناهج بديلة قابلة للتنفيذ.

## 1- مفهوم التخطيط:

التخطيط عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والاختبار من بين الفرص المتاحة للمؤسسة. ويعرفه فايول fayol بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والنشاطات المتعلقة بذلك النشاط، كما أنه من أهم الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق الإدارة وجوب النهوض به كوظيفة أساسية، تختص به الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.<sup>1</sup>

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

ويعرفه إبراهيم سعد الدين "هو مجموعة النشاط والترتيب والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى، وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين"<sup>2</sup>

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

- يعرفه فايول " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل "

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص 87

<sup>2</sup> إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003، ص:16-17.

- ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه " استقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخيرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الطول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة , عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف , مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والتقنية<sup>1</sup>

والتخطيط هو الإطار المادي للأمال والتطلعات للمستقبل، ويقوم على الاستعداد لهذا المستقبل، والمستقبل بالنسبة لأي منشأة أو منظمة إنما يعني تحقيق الهدف الأساسي الذي من اجله قامت و أوجدت، ومن العلوم أن الهدف النهائي لأي مرفق عام هو تحقيق نوع معين من الخدمات للمجتمع، كما أن الهدف النهائي بالنسبة لأي مشروع تجاري هو تحقيق أكبر قدر من الربح ويعني التخطيط على الأعمال التي يجب أن نؤديها والطرق التي يجب أن نسلوها لكي نحقق الهدف المنشود والذي نخطط من أجل تنفيذه، وجعله حقيقة واقعة، ويحدد لنا الطرق التي ينبغي الابتعاد عنها و الأخطاء التي يجب كلاً فيها حتى لا يصل بنا الأمر الوقوع في انحرافات قد تضر بمصالح المنظمة أو المنشأة<sup>2</sup>

يعرف تشارلز بتلهام Bettelhaiem Sharles، التخطيط بأنه عملية يمكن من خلالها تنظيم جميع مجالات التنمية ( الاقتصادية، الاجتماعية) التي تستلزم ترابطاً وتنسيقاً بين قطاعات الاقتصاد القومي، الأمر الذي يتطلب دراسة على نطاق عام وشامل للتأكد من أن المجتمع سوف ينمو بشكل منظم، بأقصى سرعة ممكنة وذلك من خلال حصر الموارد الموجودة، والمتاحة والتعرف على الأحوال والطرق الاقتصادية والاجتماعية السائدة بما يمكن من السيطرة عليها لضمان تحقيق الأهداف المتشردة والنتائج المستهدفة من الخطة.

ويعرف بالدوين Baldwin التخطيط بأنه "أسلوب لاستخدام الموارد المتاحة في المجتمع لما يحقق له الحصول على أقصى إشباع ممكن".

<sup>1</sup> إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لنديا الطباعة كالنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003، ص 16- 17.

<sup>2</sup> حسام العربي، التخطيط الإداري،

وعرفه وترسون waterson كمفهوم تنموي بأنه مجموعة من المجهودات الواعية والمستمرة تقوم بها حكومة ما من اجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي، والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسة التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف<sup>1</sup>.

والتخطيط كما عرفه الزوكة محمد " بأنه أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر ودراسة كافة الإمكانيات والموارد المتوفرة في الإقليم أو الدولة أي أو موقع آخر ابتداء من الشركة وحتى المدينة أو المؤسسات أو القرية أو الإقليم أو الدولة، و تحديد كيفية استغلال هذه الإمكانيات والموارد لتحقيق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة.

يرى ( هنري منزبارق)<sup>2</sup> : " أن التخطيط هو عملية تبدو كأداة يمكن من خلالها أن تصمم القرارات والأنشطة الروتينية لمؤسسة قائمة على خصائص متكاملة " أما ( مكفارلاند) فيقول " أن التخطيط يعني أن نتنبأ بما قد يحدث من تغيير وتطور في المستقبل، ونحاول أن نتحكم أو نسيطر على مقدار واتجاه هذا التطور"<sup>3</sup>

وهو يقصد بذلك أن تحاول المؤسسة أن تواجه التغير المتوقع وتستفيد منه وتتكيف معه.

وبالنسبة ( لدانيال بول)<sup>4</sup> : " التخطيط هو في آن واحد عملية الحصول على معلومات اتصال، تفكير، اتخاذ قرار، تعليل.

أما (أسكوف راسل)<sup>5</sup> فري أن التخطيط هو: وضع تصور للمستقبل المرغوب، وتصميم الوسائل الفعالة لتحقيقه " التخطيط حسب أسكوف يعتمد على مستوى المسؤولين ( المخططين) ذلك لان التخطيط أداة سيستخدمها الإنسان الحكم، ولكنه لا يستخدمها وحده، فعندما يدير، التخطيط رجال من مستوى أدنى فانه

<sup>1</sup> ثائر مطلق عياصرة، التخطيط الإقليمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009، ص 23.

<sup>2</sup> Henry mintzberg : « the structtunig of organisation » englewoced cliffs . new york ,année 1979, p 15

<sup>3</sup> MELVILLE, DALTONMEFARLAND : « management, principles and practice » landan, mac nulan, année 1970,p20

<sup>4</sup> POUL DANIEL : U méanes et pratique de management stratigique : quinze années d'apprentissage dans lesgrand des entreprises française » Mrése d'état est siences de gestion université de paris daufihine . année 1979p 15

<sup>5</sup> Russel . L . Ackoff , « Mé modes de plainfication dans l'Enterprise » les édition d'organisation, paris, année1973 p p 15, 16

سرعان ما يستحيل إلى مجموعة من الشعائر والطقوس التي ترتبط بالموضوع دون أن تفضي إلى المستقبل المنشود.

وقد عرف koontz التخطيط في كلمة واحدة وهي "الاختيار"<sup>1</sup>

كما نجد التخطيط لدى H. NEWMAN يعني " البحث عن ما يجب فعله، وكما نفيه فالتخطيط كمجال واسع من القدرات، تحديد أهداف واضحة اختيار سياسات، وضع برامج، حملات البحث عن طريق إجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية"<sup>2</sup> ومن هذا التعريف، فالتخطيط يسبق أي عمل تمهيدي ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها ومنه نستنتج أن التخطيط يعتمد أساسا على:

- كيفية تحديد الأهداف المستقبلية

- التفكير المسبق في القرارات المتخذة أثناء تنفيذها للأعمال المحددة

- الطرق والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف

ورغم أن العمليات أو المراحل المقترحة حسب هذا التعريف تربط بدرجات متفاوتة بالواقع والمحيط الذي تنشط فيه، أن إلا المحيط لا يظهر له اثر في التعريف السابق.

كما انه من الضروري الإلحاح حول وظيفة التخطيط كونها تسبق جميع الوظائف الأخرى للإدارة، وما له أهمية بالغة في المجال الاقتصادي

## 2- التخطيط في مجال الرياضي :

نظرا لأن التسليط فيج يشيع في شتى المجالات ضمانا لتحقيق الهدف في هذا المال ، فان الوسيلة المثلى و المنهج الشائع و المستخدم الآن في قطاع الرياضة في غالبية الدول المتقدمة رياضيا.

فالتخطيط الذي يتعرض للمستقبل يعتمد على التنبؤ العملي الذي تدعمه الخبرات الماضية في أفعال المخطط له بالإضافة إلى المتاح من الإمكانيات لذا يعتمد المجال الرياضي على هذا أيضا مستخلصا

<sup>1</sup> H. koontz et .c.o. DoNNEIL, management et principes de gestion, hill, canada, année 1980 p p 30-50

<sup>2</sup> أمين عبد العزيز،، إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، سنة 2001، ص41.

بطريقة علمية الحرات المكتسبة من الماضي و الدعمه بالنتائج المحصل عليها، والتي يحاول تطويرها بالإمكانيات الموجودة في الحاضر ومحاولة بجماعة المستقبل بكل غموضه و التوقع حلول مع الاستعداد لهذا المستقبل بقدر المستطاع ويقول Kockooshiken على التنبؤ والتخطيط لتطوير التربية البدنية والرياضية (إن التبو في مجال التربية البدنية و الرياضية هو تنبو مدروس للتغيير في تطوير الاتجاه الرئيسي و النتائج وهذا التطوير يتم على أسلي الإمكانيات اللوضوعة والمتوفرة<sup>1</sup>

و التنبؤ لا يعتبر فقط كشرط أولي للتخطيط التالي ولك أيضا واحد من أسس تنظيم الأنشطة بالاتجاهات الرئيسية لحركة العربية البدنية والرياضية، ويتعلق تطوير الحركة الرياضية في مجالات التبو في محيط العربية البدنية والرياضية وفقا لهذه الاتجاهات الرئيسية كما يلي: النواحي الإقليمية و الإدارية المختلفة لمختلف مستويات الحركة الرياضية<sup>2</sup>

### 3- أهمية التخطيط

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

**أولا : مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير :** أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل ، فالمسئول لا يستطيع وضع أهدافه فقط ، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية ، والتغيرات المعتملة ، والنتائج المتوقعة ، وعلاقة ذلك بالأهداف .

**ثانيا : 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 المسئولين إلى أخذ الظروف المستقبلية في المساق ، ومراجعة هذه الخطط دوريا وتنفيذها بما يتمشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

**ثالثا - الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل :** يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف وبذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الإنجاز .

<sup>1</sup> علي السلمي: التخطيط و المتابعة، المعهد القومي للتخطيط، القاهرة، مصر، 29

<sup>2</sup> إبراهيم حمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة، الجزء الثاني، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص104.



رابعا \_ تسهيل عملية الرقابة : ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف<sup>1</sup>

وكذلك فإن التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره، ويدون التخطيط تضح الأمور متروكة للفرد أو العمل العشوائي الغير الهادف، ومن أهمها:

يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال، وكذلك يوضح الأهداف لكي يسهل تحقيقها ، بين مقدما جميع الموارد السلام استخدامها كما ونوعا، وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات . لا يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفادي حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار لا يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد<sup>2</sup> .

وتبرز أهمية التخطيط أيضا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي إن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه لوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف خلال المراحل المختلفة للتنفيذ<sup>3</sup>

وعلى ضوء المناقشة أعلاه يمكن أن نذكر أربعة أسباب للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي :  
- التغلب على التأكد والتغير: أن المستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات<sup>4</sup>.

يحدد التخطيط إطار موحد للعمل، ولاتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا أمر مهم لان غياب التخطيط من معرفة الغرض والمخاطر المستقبلية، حيث يرى " دراكر" أن هناك جانبا آخر من جوانب الأهمية في التخطيط، وهو في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد

<sup>1</sup> نور الدين بوحنيك، عبد اللطيف بوشكيمية، التخطيط و علاقته بالأداء الوظيفي لأسانذة التربية البدنية و الرياضية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستير أكاديمي ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص التربية الحركية لدى الطفل و المراهق، جامعة قاصدي مرياح . ورقلة، 2014-2015، ص 8.

<sup>2</sup> صاري عبد القادر: كروعة محمد، اثر التخطيط الرياضي في تحسين أداء لاعبي كرة اليد، ذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع: تدريب رياضي نخيوي، جامعة الجلفة، 2016/2017، ص 19.

<sup>3</sup> زيد منير عبودي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ، سنة 2008، ص 16.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 38.

على الأقل في خفض هذه المخاطر، وسوف نتعرض إلى أهم المتغيرات التي تأثر في وظيفة التخطيط وهي:

**التغيير التكنولوجي:** معرفة مستوى تسريع وتطوير العمليات الإنتاجية الخدمية وآثاره على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي.

**التغيير في السياسات الحكومية:** مدى تأثير السياسات الحكومية اتجاه المؤسسة .

**التغيير في سلوك المنافسة:** معرفة مستوى المؤسسات المنافسة للتغيرات المحتملة في السوق. النشاط الاقتصادي العالمي: أساسه يمكن تحديد التغيير في بلد ما من ضمن البيئة الخارجية المحيطة بمؤسسات الأعمال

**التغيير الموارد البشرية والمادية :** أن هذه التغيرات تجعل من معرفة التخطيط من حيث عدد السكان والموارد المتاحة.

تحدد التخطيط اتجاه النظام ( المؤسسة) فرغم أن أهمية التخطيط ترجع أسباب عديدة أن إلا السبب الرئيسي قد يكون انه تحدد للنظام الموجه التي يسعى إليها وغرضها الرئيسي.

**التخطيط يسهل عملية الرقابة:** تعني الرقابة ضمان مواءمة الأنشطة الموضوعية، وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات هي: وضع معايير وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات تصحيحها.<sup>1</sup>

#### 4- مراحل التخطيط :

- تحديد الهدف بوضوح .
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع .
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة .
- تحليل هذه المعلومات .
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> على السلمي، التخطيط والمتابعة، مكتبة غريب، ط2، القاهرة، 1987، ص 151

- وضع عدد من الخطط البديلة .

- دراسة الخطط واختيار الأفضل منها .

وضع برامج التنفيذ وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني<sup>1</sup>

## 5- أنواع التخطيط

ويقسم التخطيط في منشآت الأعمال تبعا للأغراض الموضوعية من أجلها إلى<sup>2</sup>:

✓ الخطط حسب تكرار الاستعمال.

✓ الخطط حسب التدرج.

✓ الخطط حسب مدى تأثيره.

✓ الخطط حسب المدى الزمني.

✓ الخطط حسب الوظيفة.

1 الخطط حسب تكرار الاستعمال: وتقسم إلى قسمين هما:

أ- السياسات: وهي الإرشادات العامة التي تحدد القواعد والأسس التي يجب على الإدارة والعاملين إتباعها عند أدائهم لأعمالهم، وتتبع الحاجة لوضع السياسات من أجل تحقيق التجانس في اتخاذ القرارات والاقتصاد في اتخاذ القرارات، أو تجنب التكرار في حالات مشابهة.

ب- الإجراءات: وهي وصف مثالي بخطوات مطورة يتم تطويرها عند حدوث ظروف متكررة والإجراءات تكون أكثر دقة وتفصيلا من السياسات وتكون موضحة خطوة تلو الخطوة.

مثال تعيين موظفين في المنشآت والنقاط هي:

➤ إجراء مقابلة أولية.

➤ تقديم طلب التوظيف.

➤ مقابلة شاملة.

➤ التدقيق في المراجع.

<sup>1</sup> إبراهيم حمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة، المرجع السابق، 18،

<sup>2</sup> حسام العربي، التخطيط الإداري، درا أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص62.

➤ الفحص الطبي.

➤ التوظيف.

➤ التعريف والتجهيد للعمل.

**التخطيط غير متكرر الاستعمال:** وتشمل:

أ- البرامج (PROGRAMS) وهي شاملة تنسق مجموعة أنشطة معقدة ذات علاقة بهدف رئيسي غير متكرر.

مثال: إيصال الكهرباء إلى مناطق في الدولة ولا يوجد حاجة للوقاية في عدة مرات إيصال.

ب- الميزانية (BUDGETS) هي عبارة عن بيان رقمي بمصادر الأموال المطلوبة لجميع النشاطات الموجودة في البرامج.

ت - المشاريع: وهي مخطط ينسق مجموعة محددة من النشاطات التي تحتاج إلى التجزئة أو رئيسية بهدف الوصول إلى هدف غير متكرر والمشروع يمكنك أن يكون جزءا من البرامج<sup>1</sup>.

**3-التخطيط حسب مدى تأثيره:** ويشمل:

من واقع الحقيقة التي تقول أن أي منظمة تتعدد أهدافها، فإن الخطط داخل أي منظمة تتعدد أيضا، ولمجابهة تحقيق هذه الأهداف سوف تتعدد الخطط وفقا للمجال الوظيفي داخل المنظمة وسوف تناقش أهم ثلاثة أنواع من أنشطة التخطيط.

❖ التخطيط الاستراتيجي

❖ التخطيط التكتيكي

❖ التخطيط التشغيلي

**التخطيط الاستراتيجي:**

يهتم التخطيط الاستراتيجي بصياغة الأهداف العام للمنظمة وتختص الإدارة العليا بوضع وتطوير الخطط الإستراتيجية وذلك لتوجيه المنظمة ككل نحو انجاز هذه الأهداف .

<sup>1</sup> حسام العربي، المرجع السابق، ص62

وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل.

وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعني :

- كشف المستقبل الخاص بالمنظمة
- تصور توجه ومسار المؤسسة في المستقبل
- تحديد رسالة وأهداف المؤسسة مستقبلا.
- تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تعمل بها أو سوف تدخل فيها المنظمة

**التخطيط التكتيكي:**

يغطي التخطيط التكتيكي مدى زمني أقل ومجالات أقل شمولاً بالمنظمة مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي، ويركز التخطيط التكتيكي أساساً على الأفراد والأفعال حيث يهتم التخطيط التكتيكي بكيفية تنفيذ الخطط

**التخطيط التشغيلي:**

تضطلع الإدارة في المستوى الإشرافي الأول " الإدارة الدنيا " بمسؤولية وضع وتحديد الخطط التشغيلية، وواقع الحال أن الخطط تأخذ أشكالاً عديدة<sup>1</sup>.

**التخطيط حسب المدى الزمني:** ويشمل

أ- التخطيط طويل المدى planning range–lang

وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

ب- التخطيط متوسط المدى planning range–mediam

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات

ج- التخطيط قصير المدى planning term–short

<sup>1</sup> حسام العربي ، المرجع السابق، ص 62

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة<sup>1</sup>

### التخطيط حسب الوظيفة:

- ✓ **تخطيط الإنتاج planning production** ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين وإدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.
- ✓ **تخطيط التسويق marketing** ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج و التسويق والترويج والتوزيع.
- ✓ **التخطيط المالي planning financial** ويرتكز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.
- ✓ **تخطيط القوى العاملة planning resources- human**: ويركز على ما يتعلق بالقوى العاملة مثل: الاحتياجات والاستقطاب والتدريب والتطوير.... إلخ
- ✓ **تخطيط الشراء والتخزين planning stocag and purchasing**: ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين.
- ✓ **التخطيط السياسي planning political**: وهو التخطيط الذي يتناول الاختصاصات العامة للدولة كالسياسة الخارجية والداخلية والتشريعية وتوزيع المسؤوليات وقضايا السيادة وغيره<sup>2</sup>.
- ✓ **التخطيط الاقتصادي planning economic** وهو التخطيط الذي يعني بالشؤون الاقتصادية لتنمية الدخل القومي والقطاعات الاقتصادية المختلفة.
- ✓ **التخطيط الاجتماعي planning soci** : ويراد به التخطيط الذي يهتم بتنمية الأسرة وأفرادها وتمكينها اقتصاديا، سياسيا واجتماعيا وذلك بتوسيع التعليم والعناية الصحية والرعاية الاجتماعية والارتقاء بالخدمات العامة لأجل تحقيق الرفاه الاجتماعي.
- ✓ **التخطيط السكاني planning popelation** : ويهتم بالسكان ومعدلات نموهم المرغوبة وتوزيعهم الجغرافي والاقتصادي والعمراني وحسب الجنس وغير ذلك.
- ✓ **التخطيط الطبوغرافي planning topographic** ويتولى هذا النوع بوضع السياسات اللازمة للاهتمام بالتربة وحسن استغلالها والتوزيع المكاني للمشاريع غير الزراعية لتجنب إقامتها على المساحات الصالحة للزراعة والعناية بخصوبة التربة ومنع تلوث المياه وتوسيع الرقعة الخضراء ومنع التصحر وما شابه

## 6- مقومات التخطيط :

### 1- ملائمة العوامل المؤثرة الخارجية والداخلية :

أ- العوامل الاقتصادية وهي الإمكانيات المادية المتاحة وقد يكون للأحوال الاقتصادية الخارجية المحيطة أثر على عملية التخطيط .

ب- العوامل الاجتماعية : وهي الأفراد أو المجتمع ومدى استعدادهم 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 - ملائمة الظروف الداخلية بصورة مناسبة من المواد وغيره من الأمور الأساسية ويقدر ملائم ومناسبة هذه العوامل بقدر ما يتحقق من التخطيط الفعال .

### 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 إقترابه من التخطيط الفعال ومن هذه المواصفات :

#### أ- الالتزام بالمبادئ والقيم :

وهذا الأمر أساسي جدا لكي تسير خطوات عملية التخطيط من حيث أهدافها وسياساتها , وإجراءاتها وسائر خطواتها , وفق القيم والمبادئ الخاصة بالمؤسسة ولا تتعارض معها . ب - 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 .

#### ج- اتساع دائرته المعرفية :

بحيث أن يكون المخطط دراية كبيرة ورعاية 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<sup>1</sup>

## 7- 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 ما يلي :

- واقعية الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها أو المشروع التابع لها .
- أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للمؤسسة الرياضية .
- أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه, معنى شمول كافة النقاط الهامة كفاية ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .
- أن يضع التخطيط في اعتباره 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 واحتمالات التغيير .
- ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية وكذلك التنسيق بين التخطيط .

- توفر العمق والجوهرية في التخطيط والابتعاد عن السطحية .

- أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان .

- توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان ( الاقتصادية )<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مفتي إبراهيم حماد : "تطبيقات الإدارة الرياضية", ط1 ، القاهرة مصر مركز الكتاب لنشر 1999. ص 26

<sup>2</sup> نور الدين بوحنيك، عبد اللطيف بوشكيمية، التخطيط و علاقته بالأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية، ص 10



وبصفة أخرى فعند التطرق إلى التخطيط فهذا يعني عدداً أساليب التحليل واتخاذ القرار، والمقارنات وعمال أدوات كمية وكيفية فيها، وإن الخطة في الواقع ما هي إلا احد منتوجات عملية التخطيط التي تعتبر اشم وأوسع.

### 1-التخطيط والتقدير للمستقبل :

إن تحقيق الأهداف المرسومة، يتم في تاريخ لاحق، وبعد فترة زمنية معينة، وهذا يعني أن التخطيط يعمل في ظروف ومتغيرات لم تحدث بعد ولكنها متوقعة أو مختلفة، أن إلا اتخاذ القرار اليوم يجب أن يكون بالأخذ بعين الاعتبار إمكانات المؤسسة في نفس التاريخ بالنظر إلى نتائج هذا القرار على الموارد والإمكانات المتاحة

### 2-عملية التخطيط والخطة :

عند التطرق إلى التخطيط فهذا يعني عدداً أساليب التحليل واتخاذ القرار، والمقارنات وعمال أدوات كمية وكيفية فيها، وإن الخطة في الواقع ما هي إلا احد منتوجات عملية التخطيط التي تعتبر اشم وأوسع

### 3-تحديد الأهداف وإعداد السياسات والاستراتيجيات:

كما تعتمد عملية التخطيط على الأهداف ووضع السياسة والإستراتيجية التي تعبر على العناصر ذات العلاقة بتوجه المؤسسة، يوغاتها في الطويل، كما أنها تحدد على أساس الأهداف، والتي بدورها تعمل على توجيه العمل وتحديد القواعد والمعايير عند اتخاذ القرارات، وتوفير الظروف المساعدة على إعادة صياغة الأهداف وتطوير الخطط والاستراتيجيات.

4الخطة وبعض مساوئها :لما كانت الخطة أو التخطيط عامة لحصر القيود والتنبؤ بتغيرات المستقبل، فإنها لا تخلو من العديد من المساوئ، كما أن الخطة قد تكون في شكل قيود على المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زعباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج جيجل، بحث يدخل في إطار الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: التسويق، جامعة الجزائر 2003-2004، ص32-33.

## 8- معوقات التخطيط:

هناك بعض المعوقات التي تعترض مسيرة التخطيط الناتج سواء على مستوى وزارة الشباب والرياضة أي على مستوى الدولة أو على مستوى الهيئات الشبابية والرياضية، وهذه المعوقات قد تكون معاصرة لعملية وضع الخطة وقد تكون معاصرة لعملية تنفيذ الخطة، وقد تكون معاصرة لتقييم التخطيط بعد التنفيذ<sup>1</sup>.

## 1- عدم دقة البيانات والمعلومات والإحصائيات:

تقوم الخطة أساساً على مجموعة من المعلومات والبيانات والإحصائيات التي يتم الحصول عليها من عدة مصادر والتي يتم على أساسها وضع مجموعة من الافتراضات والتوقعات بالنسبة للمستقبل وحتى تصبح تلك الافتراضات قريبة من المستقبل فإن ذلك ب افتراض دقة وصدق صحة هذه المعلومات، وكثيراً ما تواجه عملية التخطيط في الهيئات الرياضية عجزاً في كفاءتها وفعاليتها بسبب نقص المعلومات التي تقوم عليها إذ تبالغ في تصوير بعض الأمور وتتجاهل أمور أخرى ضرورية، ومن ثم فعلى المخطط أن يتأكد قدر الإمكان من دقة البيانات.

ولعلاج هذه المشكلة لا بد من إنشاء شبكة معلومات ووجود سجلات تمد القائم على التخطيط بأحدث وصدق المعلومات والبيانات وأن تكون هذه الأخيرة بالقدر الكافي، وتشمل هذه البيانات كافة أعضاء الجمعية العمومية والمديرين والإداريين والأطباء واللاعبين والإمكانات والموارد المادية والبرامج الزمنية والنتائج.

## 2- التوقعات والتقدير الخاطئة

التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، ولكن الإنسان لا يستطيع بما أوتي من قدرات فكرية وذهنية محدودة أن يتنبأ بما يحمله المستقبل على نحو صادق مائة بالمائة أن إلا هذا لا يعني إعفاء المخطط من واجبه في بذل الجهد في الاحتياط للمستقبل برؤية واضحة في حدود خبرته وخبرة معاونيه ويرتبط هذا المعوق من معوقات التخطيط بالمعوق السابق المتصل بدقة البيانات والمعلومات والإحصائيات التي تقوم عليها الخطة فالاعتماد على بيانات قديمة و غير دقيقة يؤدي إلى عدم صحة التوقعات والافتراضات، وإذا كان التخطيط يرتبط بالمستقبل وان هناك احتمالات لحدوث ظروف غير متوقعة مما جعل الافتراضات والتوقعات التي تقوم عليها الخطة غير دقيقة، فإنه يمكن

<sup>1</sup> جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر، 2008، ص21.

التغلب هذه المشكلة عن طريق وضع مجموعة من الخطط البديلة، وأن يراعي المرونة في لخطة الأصلية بحيث يمكن التغلب على ما قد حدث من أمور لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة<sup>1</sup>.

### 3- جحود الإجراءات وتعددتها:

لنجاح التخطيط يجب أن تكون الإجراءات والسياسات المتبعة ملائمة لظروف العمل داخل الهيئة وواقعها وبالتالي فإن جمود الإجراءات والسياسات وتعددتها يمثل إحدى العقبات الرئيسية في عملية التخطيط خصوصاً إذا كانت هذه الإجراءات قديمة ومدت عليها فترة زمنية طويلة، فتصبح بمثابة القانون الذي يحكم تصرفات الأفراد بالمنظمة، وأيضاً إذا كانت الإجراءات والسياسات معقدة وتستلزم الكثير من الوقت لإنهائها.

وجمود الإجراءات والسياسات تمتد على مراحل التخطيط بدء من مجموعة العمليات التي يقوم بها القادة المتخصصون ومروراً بتكوين الخطة ووضع البرامج والاختيار من بين البدائل المطروحة وتوفير وإعداد الإمكانيات المطلوبة، ويمكن التغلب على هذه المشكلة بتعديل السياسات والإجراءات على نحو يجعلها تتناسب مع الأوضاع الحديثة والظروف المستجدة وبناء على الإمكانيات المتاحة.

### الصعوبات الفنية

قد تقف الحاجة الفنية كمعوق في سبيل تنفيذ الخطط، فقد يحدث بعد أن توضع الخطة وفقاً لتقديرات وتوقعات سليمة واستناداً إلى بيانات ومعلومات دقيقة يع أن ترض تنفيذها بعض الصعوبات الفنية والتي تتمثل في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية، والخطأ في توظيف واستخدام المواد المادية والخطأ في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق إلى أغراض هامشية تؤثر على تقدم الخطة نحو تحقيق أهدافها.

### العجز المالي:

تتمثل الصعوبات المادية في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية، والخطأ في توظيف واستخدام الموارد والخطأ في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق إلى أغراض هامشية.

<sup>1</sup> بركان عادل ، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية البدنية والرياضة، المركز

الجامعي محمد الشريف مساعديه، سوق أهراس، 2010-2001، ص41.

وهذا العجز المالي قد يصيب المشروع بالشلل ويضطر إلى الاستعانة بالمعونة المالية من الخارج التي حتى ولو تم الحصول عليها قد يتأخر وصولها مما يربك العمل<sup>1</sup> ويؤثر على الخطة نحو تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

### ضعف الوعي الخططي:

يعتبر ضعف الوعي بالتخطيط من أهم معوقات التخطيط في المجال الرياضي خصوصا في الهيئات الحديثة أو الصغيرة حيث يسيطر على تصرفات القائمين على التخطيط أفكار وعقائد مرجعها إلى البيئة التي يعيشون فيها أو العرق الجاري في المجتمع، أو بسبب ما اعتاد وعليه لفترة طويلة من الزمن من قيم خلقية أو تقاليد وعادات انطبعت في نفوسهم ربما لا أساس لها من الصحة . ويبدو هذا العائق من عوائق التخطيط في صورة عدة منها:

- ❖ بعض القادة يعارضون التخطيط لأنهم يعارضون التغيير والتجديد في الأنظمة أو الأساليب العمل التي اعتادوا عليها وأصبحت روتينا في حياتهم.
  - ❖ بعض القادة يعارضون التغيير والتجديد لأنهم يخافون أن يشملهم ذلك.
  - ❖ بعض القادة يعارضون عملية التخطيط لأنها تمس مصالحهم الخاصة أو مكاسبهم الشخصية.
  - ❖ عدم تحقق التآزر والتناسق بين الخطط وبعضها.
  - ❖ عدم مطابقة التخطيط للواقع والظروف والإمكانيات المتاحة .
- عدم تحديد المسؤولية عن تنفيذ كل جزء من أجزاء عمليات التخطيط المبالغة في صنع خطة مثالية للخطط طويلة المدى بنسبة . 100% ويمكن علاج مشكلة ضعف الوعي التخطيطي بتوعية كافة المديرين والعاملين بالأجهزة الإدارية بل والمواطنين كافة بأهمية التخطيط وآثاره الايجابية وحقيقة الدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية

### المعوقات البشرية:

الخطة مهما كانت جيدة فإنها لا تستطيع أن تعوض الإدارة الضعيفة، في حين أن الإدارة الجيدة يمكنها أن تعوض عجز الخطة الضعيفة ومن هنا تبدو أهمية العنصر البشري في التخطيط سواء في مرحلة أو إعداد الخطة أو في مرحلة تنفيذها، وهو لا أمر يستطيع احد إنكاره ما دما نسلّم بان القوة المحركة على

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن ميتور، مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2009، ص140.

<sup>2</sup> بركان عادل ، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، المرجع السابق، ص42.

الأرض لكل ما هو ملموس في عالمنا هي قوة الإنسان وقدراته التي وضعها فيه المولى سبحانه وتعالى وبالتالي فإن المعوقات البشرية تؤثر بشكل ملموس على نجاح الخطة.

- عدم وجود المخططين الأكفاء أو نقص الكوادر الفنية والإدارية في أجهزة التخطيط سواء على مستوى الوزارة أو على مستوى الاتحادات أو الهيئات التابعة لها.
- انعدام الرغبة أو الدافع نحو المشاركة في إعداد الخطط أو المساهمة في تنفيذها ومتابعة الإشراف على هذا التنفيذ بالرغم من توافر المقدر ة والتأهيل اللازمين لذلك.
- عدم تأهيل العاملين المشاركين في تنفيذ الخطة بالإطار العام لها، فضلا عن عدم معرفة ديمقراطية الخطة ويتضح ذلك جليا في العلاقة بين الاتحادات وأفرعها.
- عدم تمتع المخططين بالقدرة على اتخاذ القرار النهائي من الناحيتين الفنية و الإدارية بش ان ما يقومون بإعداده من خطط وبرامج للعمل، بسبب تدخل القيادات المتحكمة سياسيا في تحديد إستراتيجيتها وخطوطها العامة وبشأن كافة مراحل تنفيذها مثلما يحدث من توصيات اللجان المنبثقة من الاتحادات ومجلس إدارة الاتحاد.
- انعدام المتابعة الفعالة والرقابة لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة ومدى ما تحرزه من تقدم في سبيل تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.
- الاستعانة بخبراء من خارج الهيئات الرياضية لوضع الخطة بالكامل.
- المبالغة في الاعتماد على نتائج الأبحاث العلمية

<sup>1</sup> بركان عادل ، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، المرجع السابق، ص 42-43.

**خلاصة:**

التخطيط عنصر ملازم للإنسان منذ القدم استخدمه أو لم يستخدمه قصده أو لم يقصده فهو معه شاء أو لم يشأ وهذا ما يظهره من أهمية في حياة الشخص الممارس لكرة اليد بعفويته وتلقائيته والشائع أن الإنسان " مخلوق مخطط."

فالتخطيط في المجال الرياضي يعمل على تحديد الهدف من المشروع بوضوح ويبي ذلك رسم وتحديد الإمكانيات وإقرار الإجراءات وعمل البرامج الزمنية، ومن مزايا التخطيط أنه يعتمد على التنبؤ الدقيق الذي يعمل على تقليل الأخطاء وتفاذي المشاكل التي تواجه المشروع. وان التخطيط الذي لا يستغنى عنه في المجال الرياضي بالخصوص لممارسي كرة اليد أصبح أيضا ضرورة للنهوض بالمستوى الرياضي عموما وقطاع البطولة خصوصا، والأهمية التي يلعبها التخطيط في مكانته والأهمية البالغة لكونه عنصر هادف وناجع للنهوض بالتدريب في المجال الرياضي.

**تمهيد:**

لاشك وأن العنصر البشري عامل أساسي في نجاح أي مشروع إلا أن هذا العنصر لا يكفي وحده، فتوفر الإمكانيات ووسائل العمل يعتبر عامل فعال يساهم في تسهيل عمل المؤطرين والموظفين وعليه فإن توفر وسائل العمل ملائمة من شأنه أن يكون دافعا فعلا لما يبذل من مجهودات، ولذا فإن التكوين والتجهيزات جانبين متكاملين لحقيقة واحدة. ولهذا يجب أن تحظى الإطارات العاملة في هذا الميدان (الرياضة) بالاهتمام من طرف الدولة، وذلك بتوفير ظروف عمل ملائمة بما فيها توفير منشآت والعتاد الرياضي الأزم وذلك حتى يتسنى له العمل في ظروف ملائمة من دون أن تصادفهم عراقيل سواء في الرياضة النخبوية أو المدرسية وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الوسائل والمنشآت الرياضية وكيفية تسيرها وأهميتها في التربية الرياضية.

### 1\_ تعريف المنشآت الرياضية:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية والتسمية للدورات الحالية الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 768 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة أولمبياد استمرت مدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كبيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا في مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين إلى إقامة وإنشاء العديد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب الأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال.

وقد أطلق على الملعب الكبير لفظ "إستاد" (STADIUM) كان يطلق في البداية الأمر على وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ إستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية.

أما تعريفها فهو حسب المادة (02) من منشور قانون 93 \02 المدخل" ما نعرفه عن المنشآت الرياضية الخاصة بالجمهور: الملاعب، القاعات متعددة الرياضات، مسابح، ميادين تنس وكل المنشآت الباقية مهينة للنشاط الرياضي تحت تصرف سلطات البلدية.<sup>(1)</sup>

وتظهر أهمية المدن الرياضية في إمكانية تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب، بالإضافة إلى دورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية.

### 2\_ بناء وتهئية المنشآت الرياضية:

#### الشروط الواجب مراعاتها عند تخطيط المنشأة الرياضية

1. كي تحقق المنشأة الرياضية الهدف الذي أقيمت من أجله لابد أن تستغل الاستغلال الأمثل لكل إمكانياتها، ولضمان ذلك وضع المختصون شروط لابد من مراعاتها عند التخطيط لإقامة هذه المنشآت وهي:

أ/ **اختيار الموقع:** يتوقف اختيار الموقع ومساحته على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها، لابد من إقامة مركز شباب يتطلب، موقعا ومساحة، تماما كما هو الحال عند إستاد كبير أو حديقة أطفال، وهناك بعض النقاط المطلوب مراعاتها وهي:

1\_ مراعاة بعد الموقع عن المناطق السكانية.

2\_ التعرف على المشروعات المستقبلية المتوقع إضافتها في المدينة.

3\_ وسائل المواصلات المختلفة وسهولة وصولها للموقع.

4\_ أقصى حد لضغط المرور أيام المباريات الرسمية.

5\_ صلاحية الطرق المؤدية للوصول إلى الموقع من حيث تمهيدها وإعدادها.

<sup>1</sup> \_ قرار وزاري رقم SM / 13 ل 03/02 / 1993 / الموقف من طرف وزارة التربية الوطنية، أحمد جبار، وزير الداخلية والجماعات المحلية و ج. م محمد مردي ووزير الشباب والرياضة عبد القادر خرمي.



**تكاملاً بين الملعب ووحداته:**

- 1\_ مراعاة أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والأوشاش حتى يسهل صيانة أرضيتها والتحكم في إدارتها وهذا أيضا بنسبة للملاعب المغطاة.
- 2\_ تجميع الأجهزة والأدوات التي تستعمل في نوع واحد من الرياضات حتى يسهل على اللاعب مواصلة تدريبه
- 3\_ يجب مراعاة أن تكون الإدارة مجمعة في مبنى واحد أو مباني قريبة من بعضها البعض لضمان سير العمل بسهولة.

**ب/ التخصيص:**

- 1\_ يجب تخصيص أماكن لرياضة التي تحتاج إلى الهواء مثل الرماية، الجمباز....الخ، بعيد عن الأماكن التي بها الضوضاء، لضمان النتائج الجيدة للاعبين.
- 2\_ ضرورة تخصيص أماكن مغلقة للأجهزة والأدوات الكهربائية بعيدا عن متناول الصغار والكبار تجنباً لوقوع الحوادث.

**\_ عوامل الأمن والسلامة:**

- 1\_ يجب ترك مساحة كافية لدخول الملعب حتى لا يتعرض اللاعبون لخطر سواء نتيجة اندفاعهم أو عند اللعب أو عند نزول بعض الجماهير نتيجة حماسهم الزائد إلى أرضية الميدان.
- 2\_ أهمية عدم وجود أية حواف صلبة أو مشفرة من المحتمل حدوث أضرار منها، كما يجب أن تفتح الأبواب المؤدية للملاعب المفتوحة أو المغلقة للخارج.
- 3\_ يراعى البعد التام لصنابير وخرطوم المياه وأدوات الصيانة والنظافة عن الملاعب.

**\_ قواعد الصحة العامة:**

- 1\_ يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة مع مراعاة القواعد الصحية لمصادر الشرب، الصرف الصحي المغطى، النظافة اليومية، الصيانة الدورية.
- 2\_ يجب الاهتمام بتسوية أرضيات الملاعب منعا لحدوث الإصابات.
- 3\_ الاهتمام بالتهوية والإضاءة لكل الملاعب المفتوحة والمغطاة ودورات المياه والحمامات وحجرات خلع الملابس وغرف التدليك.<sup>(1)</sup>
4. **الإشراف:** يجب مراعاة سهولة الاتصال بين أماكن الإشراف وجميع الملاعب وأماكن النشاط في المنشأة، وأن تكون واجهتها من الزجاج ومظلة مباشرة على الملاعب بما يضمن تتبع الإشراف المستمر عليها.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> \_ عفاف عبد المنعم درويش ، كتاب الإمكانات في التربية البدنية، دار النشر للمعارف، ص72.

<sup>2</sup> \_ زكي منكوش، الرقابة والتخطيط في المشروع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص51.

5. **الاستغلال الأمثل:** يجب الاستفادة ما أمكن من المنشأة حيث مساحة الموقع تنقسم إلى أكثر من ملعب مع استخدام أجود الخدمات في إنشاء الملعب، وخاصة الأرضيات حتى تتحمل الضغط المستمر عليها، بما يضمن أداء حركي المناسب والأمني للاعبين.

**\_ الناحية الجمالية:** يجب مراعاة الناحية الجمالية عند تصميم المنشآت الرياضية من حيث جمال الشكل والمظهر والذوق والمساحات الخضراء المتنوعة والزهور والنافورات... الخ.

**\_ الجوانب الاقتصادية:** يجب أن لا تكون الجوانب الاقتصادية معوقاً يعقد أهمية المنشأة، لذلك يجب تخصيص ميزانية مخصصة لإقامة المنشأة مع وضع خطة محكمة لاستكمال العمل على مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة السابقة لها.

**\_ توسيع الموقع مستقبلاً:** إن عملية التوسيع في المنشآت أو تطويرها مستقبلاً أمر وارد لذلك يجب أن يقدر المهندسون مراعاة ذلك بحيث يمكن تعديل الملاعب وتوسيع في المنشأة فيها بإضافة مساحات جديدة أو زيادة عدد الطوابق الرئيسية للمبنى، بما يمكنهم من إجرائها إذا لزم الأمر لذلك.

### (3)\_ توفير العتاد والمنشآت الرياضية:

تتميز مختلف المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة التراب الوطني بنقص في التجهيزات والمعدات الرياضية، وهذا نظراً لعدم التوفر الكلي للسوق الوطنية على تلك الأخيرة ويمكن إرجاع هذا النقص إلى عاملين أساسيين هما:

**\_ غياب صناعة وطنية للمعدات والتجهيزات الرياضية.**

**\_ انخفاض الاستيراد من طرف المؤسسات التي بيدها احتكار الاستيراد والتسويق وهنا نقدم بعض الأرقام الموضحة لنسبة الانخفاض في الاستيراد. في سنة 1986 قدرت التجهيزات الرياضية المستوردة بمبلغ 15.000.000 فرنك فرنسي أي ما يعادل 9.000.000 دج ويمكن إن نفسر هذا العجز بانخفاض موارد الدولة**

### (4)\_ صيانة المنشآت الرياضية:

تناط مهمة صيانة المنشآت الرياضية لمؤسسات القاعدة أي الجماعات المحلية طبقاً لمبادئ اللامركزية ومن جهة أخرى حتى يتسنى الحفاظ على التراث الرياضي، فلا يمكن أن تستخدم أي منشأة رياضية لغير الأغراض التي خصصت لها من البداية دون موافقة الوزارة المكلفة بالرياضية، وحسب المادة رقم 60 من قانون التربية البدنية: " يمكن أن تكون المنشآت الرياضية غير التي تكتسي طابعاً أولمبيا أو تتبع مؤسسات التعليم والتكوين والوحدات الاقتصادية والإدارية موضوع تنازلات لفائدة البلديات التي تتكفل بصيانتها وتسييرها طبقاً للنظام الجاري به العمل".<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> \_ قانون التربية البدنية والرياضية المؤرخ في 23 شوال 1396 المرقم 81، 76 الباب الرابع، ص 47 .

**5)\_ استعمال المنشآت الرياضية العمومية:**

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية، وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية. يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية، ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنوادي المستعملة وهي مرتبة على الشكل التالي:

**أولاً\_ استعمال المنشآت الرياضية من أجل المنافسات:**

2. التظاهرات الرياضية الدولية.
3. البطولات الوطنية المدنية ، المدرسية، الجامعية، العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسية رياضية.
4. مهرجان الرياضة الشعبية والرياضة التقليدية الجزائرية.
5. لقاءات الرياضة الجهوية بين الفرق الجهوية والشرقية للرياضات الجامعية والتجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.
6. لقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية وتنظيم التجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.
7. اللقاءات الرياضية المحلية التي تجمع فرق داخل الولاية.
8. يوم من الأسبوع يكرس من اجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي.
9. نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز التنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

**ثانياً\_ استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:**

1. الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في اليوم.
2. الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في تدريب حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهكذا في كل أسبوع.
3. المدارس الرياضية التي تحوي الموهوبين في الميدان لرياضي في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين أسبوعين تدوم كل حصة حوالي ساعة أو نصف ساعة.
4. مؤسسة تربوية، جامعية، أو وحدة عسكرية لا تحتوي منشآت رياضية يسمح لها احتضان حصص التعليم والتربية البدنية والرياضية وهذه الحصص يجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال.
5. الجمعيات الرياضية المحلية.

**ثالثاً\_ استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:**

في حالة القيام بالتربصات لتكوين الإطارات المبرمجة في الولاية، حصص التربية العلمية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة.

هذه كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحظائر المتعددة الرياضات، بدء بالاستعمال من أجل التنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية، سواء كانت فرقا رياضية عادية أو حتى مدرسية أو جامعية أو عسكرية، ويتم تحديد كذلك في هذا العنصر أوقات التدريبات حسب الأولويات، كذلك تخصيص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات الخاصة بالرياضة.

#### (6) \_النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية العمومية:

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة، لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة في المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلا الحد من اللامركزية.

المادة 89 من الأمر 95\_09: المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها، يعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى، حيث تنص على انه يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين والمنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية. ويمكن أيضا لكل مجموعة اقتصادية وإدارية انجاز منشأة رياضية بنفس الشروط.

نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة إن حدود الرياضية تتوقف بحدود انتشار هذه المنشأة عبر مختلف المناطق السكنية التي يوجد من يرغب فيها مزاولة نشاط رياضي لهذا يمكن أن يتحقق مفهوم التنمية للممارسة الرياضية بصفة حقيقية. ومن خلال ما جاء في نفس المادة السابقة، تشترط الدولة الجزائرية أن تكون هذه المنشأة الرياضية مسخرة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين من أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس، كذلك جهود الدولة التي تتجه إلى التكثيف من المنشأة الرياضية حيث أعطت الضوء الأخضر لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بانجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس التي ذكرت في هذه المادة.

#### (7) \_ - إمكانات المنشآت الرياضية :

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدفٍ من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وإطارات متخصصة

متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف، وتلعب الإمكانيات دوراً كبيراً في سير المنشآت الرياضية وتساهم في تطويرها وتعمل على تحقيق أهدافها التي من بينها<sup>1</sup> :  
-الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.

-المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

-تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

-استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفه

**7-1 أنواع الإمكانيات في المجال الرياضي على النحو التالي :**

#### **7-1-2 الإمكانيات البشرية:**

وهي المحرك الرئيسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغياب العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت، وتنقسم هي الأخرى إلى أقسام :

أ- **الممارسون:** قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية، أو كل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف طبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلى تحقيقها، فهناك مثلاً من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم والحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارسها بدافع وطني.

ب- **المنفذون:** وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين و معلمين و قائد.

ج- **الفنيون:** وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة ، وتتمثل هذه المجموعة في : المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي، الموظفون الإداريين، الطبيب

<sup>1</sup> عفاف عبد المنعم شحاتة درويش ، الإمكانيات في التربية الرياضية، أهميتها، أنواعها، أقسامها، مجالاتها ، دار منشأة المعارف ،

د-العمال المهنيين :وهم مجموعة العمال داخل المنشآت والملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة، عمال النظافة، عمال الكهرباء

### 7-1-3 الإمكانيات المادية :

وهي مجموعة من الأماكن والأجهزة والمعدّات المخصصة لممارسة مختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وتنقسم بدورها إلى :

- أ- أماكن الممارسة : وتتمثل في : الملاعب، القاعات، المسابح، المضامير...، ويجب أن تتوافر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة .
- ب- المنشآت وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل : المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية ، المركبات الرياضية
- ج- الأجهزة والمعدّات:وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالأثقال في رياضة رفع الأثقال، والدراجات في رياضة سباق الدراجات...الخ، ومن جانب آخر هناك المعدّات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلاً<sup>1</sup> .

### 7-1-4 إمكانيات التمويل :

تحتاج كل من الإمكانيات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبو إليها ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه والمنشأة الرياضية المراد تسييرها، فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تنفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدّات والمتطلبات الضرورية الواجب توافرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضي . ونظراً إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توافرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها :

- رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة.
- رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك.

<sup>1</sup>عفاف عبد المنعم شحاتة درويش ، الإمكانيات في التربية الرياضية، أهميتها،أنواعها، أقسامها، مجالاتها ، نفس المرجع

يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقص انحسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكلٍ سليمٍ يؤدي إلى تزايدِهِ ممَّا يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل

### 7-1-5 إمكانات الطبيعة:

يقصد بها كل الموارد التي تساعد في ممارسة النشاطات الرياضية لكنها لا تدخل ضمن الإمكانيات المادية كون هذه الأخيرة هي من صنع الإنسان كالأجهزة والمعدات وغيرها، أمَّا الإمكانيات الطبيعية فهي من صنع الخالق - عز وجل - ونجد منها : الجبال، الصحراء، البحار إذ يستعمل كل موردٍ منها في ممارسة رياضة معينة ( مثال : البحار تستعمل لممارسة رياضة القوارب الشراعية والجبال في رياضة التسلق ،على ضوء ما سبق فإننا نجد أن الإمكانيات الطبيعية تتمتع بخصائص من بينها<sup>1</sup> :  
-الإمكانيات الطبيعية هبة من الله - سبحانه وتعالى - ولا تحتاج في بعض الحالات إلا إلى أشغال يقوم بها الإنسان حتى تتناسب جيداً مع ما سيمارس من رياضةٍ داخلها.

-الإمكانيات الطبيعية -على عكس الرأس مال - غير قابلة للهلاك، وخاصة مع توفير بعض الحماية لها .

### 7-1-6 إمكانات المعلومات:

يساعد هذا النوع من الإمكانيات على حسن استغلال وسير الإمكانيات السابقة إذ نجد أن نجاح المنافسات الرياضية يتوقف بشكل كبير على ما توفره المنشآت الرياضية من معلومات مختلفة وهي كثيرة من بينها:

- معلومات حول أماكن ممارسة النشاطات الرياضية.
  - معلومات حول الأدوات والأجهزة المستخدمة في تلك النشاطات.
  - معلومات فنية حول المهارات الموجودة لدى اللاعبين.
  - معلومات إدارية حول التنظيم والتخطيط.
  - معلومات حول أمن وسلامة الأجهزة والمعدات والمنشآت في حد ذاتها.
  - معلومات خاصة بالأرقام والنتائج عند وجود منافسات.
- يعتبر هذا النوع من الإمكانيات ذو أهمية كبرى في تطوير مجال الرياضة عموماً حيث نجد أنه

<sup>1</sup> عفاف عبد المنعم شحاتة درويش ، الإمكانيات في التربية الرياضية، أهميتها، أنواعها، أقسامها، مجالاتها ، نفس المرجع

- ✓ كلما توافرت المعلومات بحجم أكبر كلما سهل ذلك من مهام الإداريين والمسؤولين .
  - ✓ لا يمكن تحقيق الأهداف إلا بتوافر معلوماتٍ عنها، مما يوصل إلى مستويات عليا .
  - ✓ كلما كانت هناك دراية بالمعلومات كان هناك استخدام أمثل للإمكانات الأخرى .
- أما مصادر المعلومات فهي مختلفة وعديدة وقد زادت مع التطور التكنولوجي ، ونجد منها<sup>1</sup>:

- الهاتف والفاكس .
- الأقمار الصناعية.
- أجهزة التلفزيون والإذاعة.
- أجهزة الإعلام الآلي.
- شبكات المعلومات . INTERNET
- الوثائق والسجلات الإدارية .
- البحوث والدراسات في المجال الرياضي

#### 7-2 أهمية الإمكانات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا 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 واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها.

ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانات في هذا المجال على النحو التالي<sup>2</sup>:

- توافر الإمكانات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانات.

<sup>1</sup> عفاف عبد المنعم شحاتة درويش ، الإمكانات في التربية الرياضية، أهميتها، أنواعها، أقسامها، مجالاتها ، نفس المرجع

السابق،ص112

<sup>2</sup> - عفاف ع المنعم درويش: الإمكانات في التربية البدنية، نفس المرجع السابق،ص24



- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.

- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

### 7-3 مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية<sup>1</sup>.

### 7-4 مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### 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.

#### ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفاء 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

<sup>1</sup>حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، مرجع

سابق، ص51

<sup>2</sup>عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، نفس المرجع السابق، ص27

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.

#### 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<sup>1</sup>.

#### ي- 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.

#### ك- 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.

<sup>1</sup> - عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، نفس المرجع السابق، ص28

(8)\_ نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية والوضعية التي آلت إليها:

\_ وضعية المنشآت الرياضية العمومية:

من خلال نمط التسيير الذي يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة فإن مجال التجهيزات والصيانة يعرف صعوبات ضخمة وعديدة ويمكن إدراج الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع في النقاط التالية:

- زاد نقص مساعدة الدولة في تدهور عملية تسيير الذي كان قد نتج عنه ارتفاع في تكاليف استعمال الأجهزة ( الطاقة، الكهرباء والماء).
  - نسبة الضرائب أدت إلى نقص إيرادات في المنشآت الرياضية.
- نتج عن مجموع هذه العناصر تدهور كبير في حالة المنشآت الرياضية وكذا التجهيزات، وما زاد من تفاقمها غياب الصيانة في هذه التجهيزات.<sup>(1)</sup>

\_ الاقتراحات:

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع الإيرادات.
  - إعادة النظر في موارد المنشآت عن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.
  - الإلحاح على ضرورة تقديم مساعدات الإيرادات من طرف الدولة والسلطات العمومية.
  - الالتزام بعمليات الترميم والصيانة لمجموع التجهيزات الرياضية.
  - ترقية وعرض مختلف الممارسات الرياضية خصوصا رياضة كرة القدم.
- توفير العتاد وتجهيزات الرياضية: تتميز مختلف المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة ولايات الوطن بنقص في التجهيزات والمعدات الرياضية وهذا نظرا لعدم التوفر الكلي لسوق الوطنية على تلك الأخيرة ويمكن إرجاع هذا المركز إلى عاملين رئيسيين هما:
- \_ غياب صناعة وطنية في المعدات والتجهيزات الرياضية
- \_ انخفاض الاستيراد من طرف المؤسسات التي بيدها احتكار الاستيراد والتصدير وهنا نقدم بعض الأرقام موضحة بنسبة الانخفاض في الاستيراد في سنة 1986 قدرت التجهيزات الرياضية المستوردة بمبلغ 15.000.000 فرنك فرنسي أي بمبلغ 67.000.000 دج ، وفي سنة 1993 قدرت بمبلغ 2.000.000 فرنك فرنسي أي ما يعادل 9.000.000 دج ويمكن أن نفسر هذا العجز لانخفاض موارد

<sup>1</sup> \_ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 6\_7 ، المرجع السابق.

الدولة.<sup>(1)</sup> ويمكن القيام ببعض الأعمال من أجل التخفيض من هذا العجز الذي يعتبر عامل التوقف لتنمية التطبيق الرياضي وهي:

إعادة اتفاقية بين وزارة الشباب والرياضة ووزارة الاقتصاد خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد الموارد والتجهيزات الرياضية.

تشجيع إنشاء شركات مختلفة، مع نظام جمركي اعلي مستوى.

الترخيص بالاستيراد العتاد الرياضي، وتخفيض الرسوم الجمركية.

حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب والرياضة، الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي.

**التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية في الجزائر:**

لقد أصبحت بعض المنشآت الرياضية في الجزائر تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها ونحن لهذا السبب نحاول توضيح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي لسنة المعدل والمتمم للأمر المتضمن أحداث المركب الاولمبي، حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الاولمبي الذي يدعى في صلب النص، المركب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المالية والاستقلال المالي.<sup>(2)</sup>

➤ **الإمكانيات في التربية الرياضية:**

**مفهوم الإمكانيات:** إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط وعناصر التخطيط هو الإمكانيات وهي تحديد العناصر المطلوبة التي وظيفتها تحقيق التخطيط، من حيث الكم والنوع (الكمية المطلوبة ونوعيتها) وهي مادية أو بشرية.

**\_الإمكانيات المادية: كل المواد المستعملة من:**

- المواد المستخدمة
- أجهزة ومعدات.
- الأموال.

**1\_المواد المستخدمة:** إن أي مادة تستخدم لتحول إلى منتج يخالف الشكل البياني الذي كانت عليه أي أن المادة الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في حياته، فالمستخدم من المواد في الإمكانيات الرياضية هو الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات كتحوله من الشكل الخام إلى المنتج النهائي.

<sup>1</sup> \_ كتاب الجلسات الوطنية، رياضة قصر الأمم، أيام 21\_22 ديسمبر 1993، ص153.

<sup>2</sup> - كتاب الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم، أيام 21\_22 ديسمبر 1993، ص153.

**2- الأجهزة والمعدات:** الأدوات، الأجهزة الرياضية، المنشآت، الملاعب وكافة التجهيزات الرياضية.

وهي كافة التسهيلات المانحة للإعداد والمساعدة على التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته للارتفاع بمستواها الفني والبدني.

**3\_ الأموال:** الأموال اللازمة للتمويل والشراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى.

ويدونها أو بقصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعية.

**\_ الإمكانات البشرية:** وهي العاملون والمنفذون والفنيون.<sup>(1)</sup>

**1\_ العاملون:** جميع المستويات الإدارية المختلفة بدءا من المخططين وحتى الإداريين والحكام وهم كافة العاملين لتحقيق الأهداف التي يخطط لها، فمستويات الإدارة العليا هي المسؤولة عن التخطيط الشامل لأهداف العليا والفلسفة العامة للمجال الرياضي.

أما مستويات الإدارة الوسطى وهي المسؤولة عن الإشراف والتنفيذ ثم الإدارة البدني، التي تقوم بالتنفيذ حسب الخطط الموضوعية، لكل قطاع حسب حاجته وتتضمن هذه الفئات الإدارية المتنوعة التي يحتاج إليها المجال، من مساعدي الإداريين المختلفة كذلك من مسيري النشاط وهم الحكام.

**2\_ المنفذون:** وهم المديرون الذين يقومون بتنفيذ الخطط الموضوعية من تعليم وتدريب وإعداد الفرق المختلفة.

**3\_ الفنيون:** المختصون في المجالات المختلفة مثل الطب وعمال الصيانة للأجهزة الرياضية المختلفة.

وعلى كل فرد أن يخطط لمجال معين أن يكون على علم بما يجب أن تكون عليه الإمكانات الضرورية والمطلوبة لتوظيفها ليتمكن له انجاز ما خطط له وتحقيق الأهداف المرجوة من هذا التخطيط.

**(9)\_ دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسة الرياضية:**

إن سياسة الدولة تجاه شبابها تعتبرهم امن رأس مال الأمة وعند إقرار سياسة شاملة تخصه لا يمكن تجاهل ممارسة الرياضة البدنية بصفقتها عاملا من عوامل تجنيد الإنسان لمصادره الطاقوية، لذا فإن

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد المقصود: حسن احمد الشافعي (المؤسسة العلمية للإدارة الرياضية والتخطيط في المجال الرياضي) ، دار الوفاء لنديا النشر والطباعة ، الإسكندرية مصر، سنة 1999، ص41.

الدولة الجزائرية سعت إلا توفير هذا العامل من عوامل لكافة الشعب الجزائري وذلك من خلال إنشاء المبادئ والمرافق الخاصة بكل ممارسة والنشاطات الرياضية بمختلف أشكالها وأوصافها فقد جاء في الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 77\_177 06 أوت 1977 المتضمن إنشاء تنظيم عمل الحظائر متعددة الرياضات في مايلي:<sup>(1)</sup>

1\_ المساهمة في رفع مستوى التربية البدنية الرياضية لتكوين الشباب بإدخال الظروف الأساسية لأجل التفتح الشامل والتام حول الممارسة الرياضية.

2\_ العمل على اتصال الروح الرياضية وذلك لمساعدة العدد الكبير من المواطنين على ممارسة نشاطات البدنية والرياضية.

بالنظر إلى لهذه الأهداف فإن دور هذه الحظائر متعددة الرياضات مكلفة ب:

\_ ضمان التهيئة والتسيير والصيانة لمجموعة المرافق الرياضية وكل إرث في هذه الحظائر .

\_ الضمان والتعاون مع جميع دور الشباب والرياضة في الولاية للتربية والثقافة للمجلس التنفيذي لولاية والسلطات الجامعية والعسكرية.

✓ المنافسة الرياضية المحلية والوطنية والدولية.

✓ التعليم والتربية البدنية والرياضية للمؤسسات الدراسية الجامعية والعسكرية.

✓ لتكوين الإطارات الرئيسية من أجل خدمة الحركة الرياضية على مستوى كل ولاية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> \_ الجريدة الرسمية الجزائرية في المرسوم رقم 77\_177 (06 أوت 1977) .

<sup>2</sup> \_ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ووزارة الشباب والرياضة الأمر رقم 77-177 (06 اوت 1977) والمتضمن إنشاء تنظيم عمل الحظائر متعددة الرياضات، المادة 03.

## خلاصة:

إذا من خلال هذا العرض الذي يتمحور حول العناد المنشآت الرياضية والتي تناولنا فيه بناء وتهيئة المنشآت الرياضية، ثم استعمال هذه المنشآت وأخيرا الإمكانيات في التربية البدنية والرياضية واستعمالها في بلادنا يقوم على أساس نظام قانوني متخصص كما اتضح لنا كذلك هنا مجموعة من الشروط يجب مراعاتها عند تخطيط هذه المنشآت، هذا إلى جانب ضرورة وجود هيئة مكلفة بصيانة هذه المنشآت، ويبقى أن نشير في الفصل القادم إلى المؤسسات التعليمية .



**تمهيد:**

إن البحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق ، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني " مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل إستخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها"<sup>1</sup>

وبهدف توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية من حيث بعدها الزمان و المكاني ثم الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقنا إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية ، كما قمنا بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمنا باختيارها والطريقة التي اعتمدها في تحديد حجم العينة .

كما تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وبيّن كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقنا إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل المعطيات التي جمعناها عن طريق الاستبيان

1 - فريدريك معتوق : "معجم العلوم الاجتماعية " ، أكاديميا، بيروت (لبنان) ، 1998 ، ص 231 .

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

يعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى المركب الجوّاري ببلدية سيدي خالد بولاية بسكرة، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة المركبات الرياضية لموضوع دراستنا، وقد استغلينا إجراء التريص الميداني بمركب الرياضي الجوّاري للاحتكاك بالعمال وحاولنا الوقوف على كيفية إدارتهم للوقت ومدى الضغوط التي يتعرضون لها.

وقد توصلنا إلى بعض المعلومات والتي تخدم موضوع بحثنا أهمها أن معظم العمال يشكون من نقص التجهيزات التي تساعدهم على انجاز المهام و ايسر مثال على ذلك أن احد العمال والذي كان مشرفا علينا أثناء التريص لم يستطع انجاز تقرير التريص حتى توجه إلى مكتب المدير ليستعين بجهاز الحاسب الآلي هناك،

كما هو جدير بالذكر العلاقة الحميمة الموجودة بين العمال كمساعدة بعضهم البعض على انجاز المهام وحيث أن نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي مرتفعة نوعا ما فقد كان من السهل التعامل معهم وخاصة عند محاول التأكد من مدى مناسبة الاستبيان كأداة لجمع البيانات فلم نجد أي مشكلة في فهمهم لعبارات الاستبيان وهذا ما أرجعناه إلى المستوى العلمي لديهم، كما أنهم أكثر انضباطا من العمال الذين يقل مستواهم عن المستوى الجامعي على ولعل احد الأسباب هو ضعف مستوى الراتب الشهري.

## 2- منهج الدراسة

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية<sup>2</sup>

1 - ماثيو جيدير: "منهجية البحث العلمي"، ترجمة ملكة ابيض، <http://dr--mohamed-abd-elnaby.spaces.live.com>،

1. هاني بن ناصر أراجحي: "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة"، رسالة ماجستير، إشراف، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، 2003، ص 78

. كما أن المنهج الوصفي يستهدف جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد وغالبا ما يلجأ إليها الباحث، بعد أن تكون قد اجريت دراسات كشفية في نفس الميدان ، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة <sup>1</sup> .

حيث أن ( التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى ) <sup>2</sup> .

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة الحالة لأنه يناسب موضوع بحثنا

### 3- أدوات الدراسة و إجراءات بناءها

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفها البلداوي (الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها) <sup>3</sup> ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا وكذا اطلعنا على الاختبار الذي استخدمه " الكسندر روي، سنة 1999" لتشخيص إدارة الوقت وكذا الاختبار الذي طوره (دبورين ، لسنة 1992 ) لتشخيص ضغوط العمل ، ويتوجه من المشرف قمنا بحصر الأسئلة وبإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا .

وقد تكون الاستبيان في النهاية من 3 محاور:

- المحور الأول: ويتكون من 08 عبارات تتمحور عن التخطيط وإدارة المنشأة الرياضية
  - المحور الثاني : ويتكون من 08 عبارات تخص التخطيط والتسيير الجيد للمنشآت الرياضية
  - المحور الثالث: ويتكون من 08 عبارات تتطرق إلى التخطيط ورفع المردود الرياضي
- وقد اعتمدنا في انجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال صدق الأداة

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه <sup>4</sup>

1 . محيي محمد مسعد : " كيفة كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات"، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2003، ص32

2 . حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2006، ص 86

3 . عبد الحميد البلداوي : " أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS " دار الشروق، 2007، ص22

4 . فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة : "أسس البحث العلمي"، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002،

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها <sup>1</sup> وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من العمال من المركب الجوازي الرياضي بلدية سيدي خالد .

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر

#### 4-مجتمع الدراسة

يعرفه " Grawitz " على انه ( مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات ) <sup>2</sup>

يتكون مجتمع الدراسة من عمال المركب الرياضي الجوازي بلدية سيدي خالد لولاية بسكرة ، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث

**عينة البحث** يمكن تعريف عينة البحث على أنها (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين ) <sup>3</sup> وعلى هذا الأساس قمنا باختيار عدد من العمال بالمركب الرياضي الجوازي لبلدية سيدي خالد ولاية بسكرة **حجم العينة** بالنظر إلى حجم مجتمع الدراسة والى القاعدة العلمية في اختيار حجم العينة لتكون ممثلة لمجتمع البحث قمنا باختيار عينة قدرت بـ فان عينة بحثنا كانت 10 عمال **نوع العينة** اعتمدنا في اختيارنا لـ 10 عمال على العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة موضوعية لأداة الدراسة

وتم إتباع الخطوات التالية:

- 1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.
- 2- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.
- 1-2-أدوات البحث: من اجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص <sup>4</sup>.

1 . هاني بن ناصر بن حمد أراجي : مرجع سابق ،ص 81

2 . موريس انجرس : "منهجية البحث العلمي" ، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004م، ص 298.

1 . موريس انجرس، مرجع سابق ، ص 301

<sup>4</sup> طلعت إبراهيم: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 185.

وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية<sup>1</sup>.

وكذلك تعرف الاستمارة الاستثنائية بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ثم وضعها في الاستمارة ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق<sup>2</sup>.

ويعرف كذلك عل انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب<sup>3</sup>.

### 5- المعالجة الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

### 3-1- النسب المئوية:

بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها، هي استخدام النسب المئوية.

### طريقة حسابها:

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

ع ← 100%

ت ← س %

س = ت  $\times 100$  / ع.

ع: عدد العينة. ت: عدد التكرارات. س: النسبة المئوية

### 6- حدود الدراسة: اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية

**الحدود البشرية:** شملت دراستنا عينة من عمال المركب الرياضية الجوارى ببلدية سيدي خالد

**الحدود الزمنية :** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2017/2018 ابتداء من 15/جويلية/2017

وذلك يرجع لبعض الأسباب التي واجهتنا إلى غاية 30/جويلية/2018

**الحدود المكانية :** طبقت هذه الدراسة على مستوى المركب الرياضي الجوارى بسيدي خالد

<sup>1</sup> يوسف مصطفى قاضي: الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981، ص 210.

<sup>2</sup> فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص 210.

<sup>3</sup> غريب سيدي احمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 314.

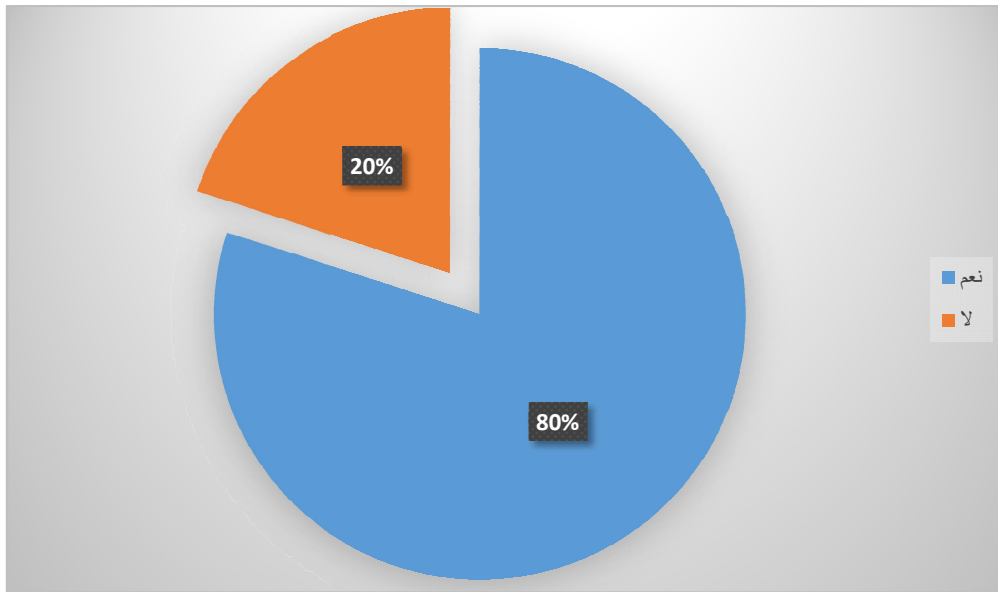
## 1- تحليل النتائج:

## • المحور الأول: التخطيط وإدارة المنشأة الرياضية

السؤال رقم 01: هل التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسساتكم

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
80	08	نعم
20	02	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 02: مدى مساعدة التخطيط على تطوير الفكر الإداري



الشكل رقم 02: يمثل مساعدة التخطيط على تطوير الفكر الإداري

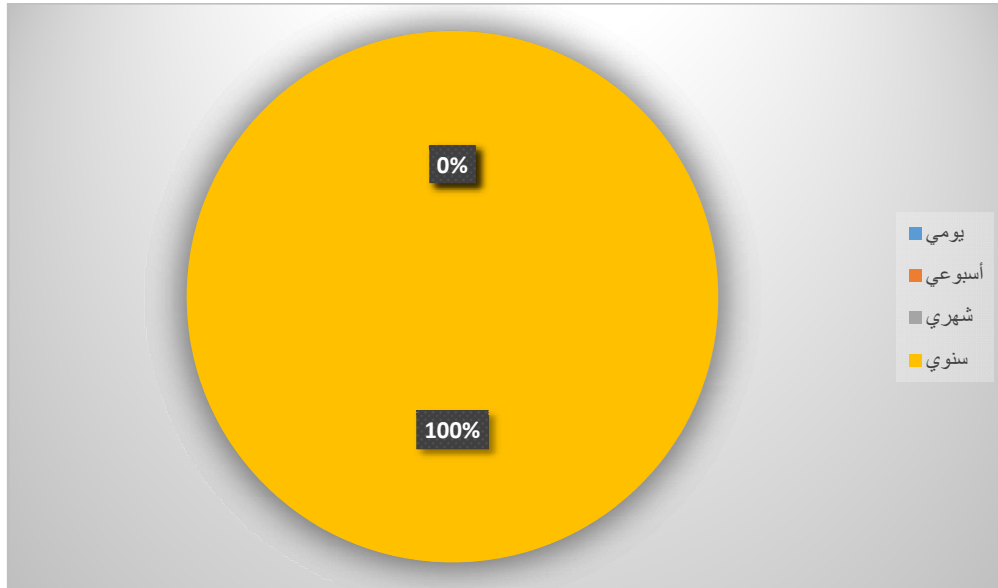
## • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 80% من العمال أجابوا بنعم وهذا يوضح مدى مساعدة التخطيط على تطوير الفكر الإداري وتحضير خطط ذات فائدة أكبر، أما نسبة 20% فقد أجابت ب "لا" والتي ترى عكس ذلك.

السؤال رقم 02: ما هو صنف التخطيط الذي تعتمدون عليه ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
00	00	يومي
00	00	أسبوعي
00	00	شهري
100	10	سنوي
100	10	المجموع

الجدول رقم 03: يوضح صنف التخطيط الذي يعتمده المركب



الشكل رقم 03: يمثل صنف التخطيط الذي يعتمده المركب

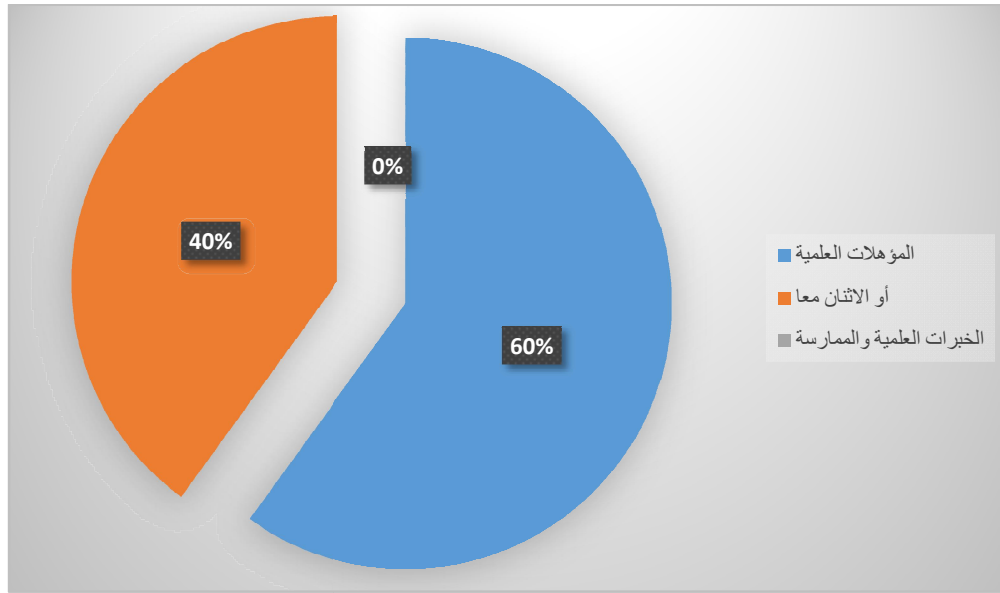
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من العمال أجابوا بـ "سنوي" والتي تعني أن جميع أصناف التخطيط المتبعة في هذا المركب فهي التخطيط السنوي أما باقي الفئات فقد كانت منعدمة

السؤال رقم 03: هل يراعى في اختيار اللجنة المسيرة للمركب ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
40	04	المؤهلات العلمية
00	00	الخبرات العلمية والممارسة
60	06	أو الاثنان معا
100	10	المجموع

الجدول رقم 04: يبين كيفية انتقاء اللجنة المسيرة للمركب



الشكل رقم 04: يمثل يبين كيفية انتقاء اللجنة المسيرة للمركب

#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

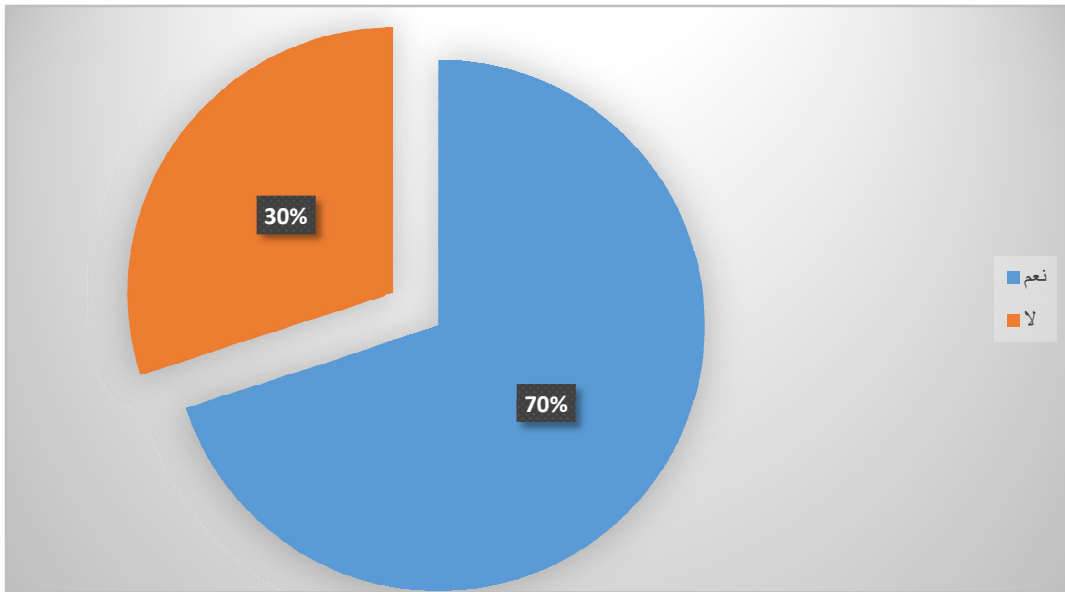
من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 40 % تقول عند انتقاء اللجنة المسيرة للمركب يراعى المؤهلات بينما ترى نسبة 60% تقول أنها تراعى الخبرات العلمية والممارسة معا وهذا دليل على الاقتناء الجيد والممتاز لفئات المختصة لتسيير المركب.



السؤال رقم 04: هل هناك دورات تدريبية لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بالمركب؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
70	07	نعم
30	03	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 05: يوضح عدد الدورات التدريبية لتنمية المعارف للعاملين في المركب



الشكل رقم 05: يمثل عدد الدورات التدريبية لتنمية المعارف للعاملين في المركب

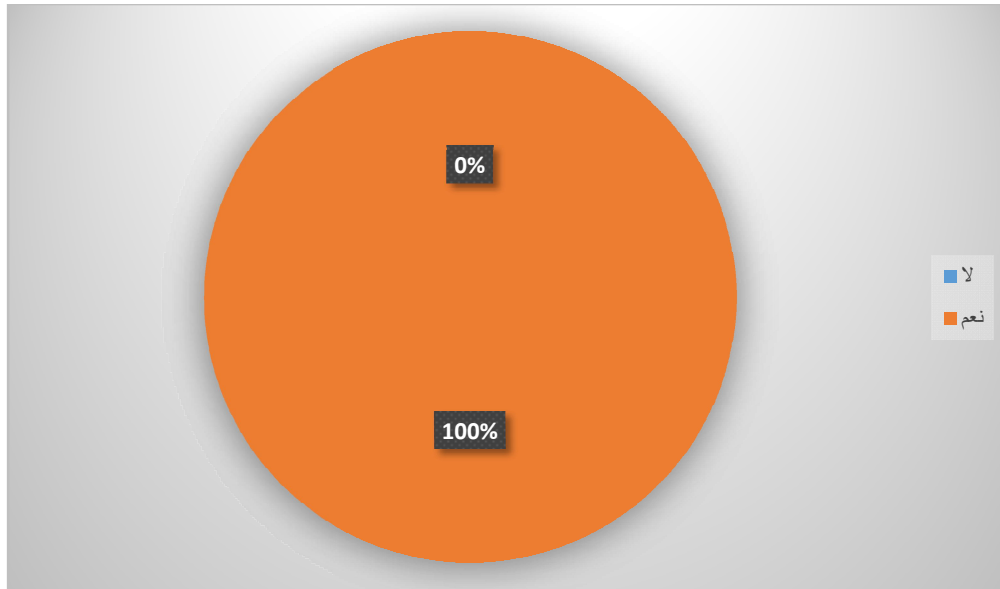
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول أن نسبة 70% من العمال أجابوا بـ "نعم" أي أن هناك دورات تدريبية لتنمية المعارف والمهارات لدى العاملين في المركب وهذا امر فعال ومطلوب بشكل متكرر وذلك يساعد على تزويد العمال بالقدر الكافي من المعلومات التي قد تطرأ على الصعيد، أما نسبة 30% فقد أجابت عكس ذلك

**السؤال رقم 05:** هل تستعين إدارة المركب بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	10	نعم
00	00	لا
100	10	المجموع

**الجدول رقم 06:** مدى استعانة المركب بالمختصين لخدمة النشاط



**الشكل رقم 06:** يمثل استعانة المركب بالمختصين لخدمة النشاط

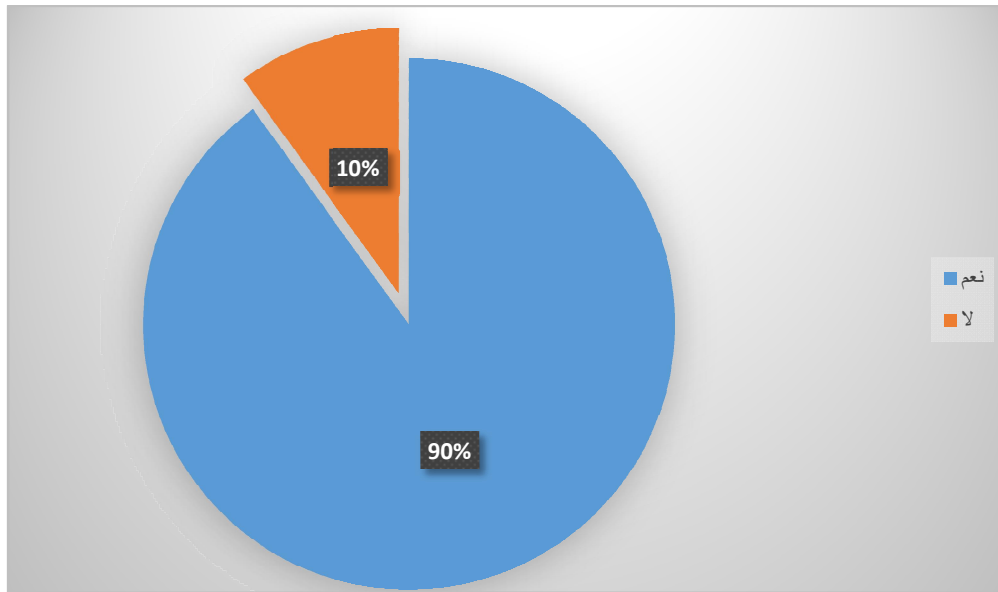
**• تحليل ومناقشة نتائج الجدول**

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن نسبة 100 % التي ترى أن إدارة المركب تستعين بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب أما العمال الذين أجابوا ب "لا" فكانت نسبتهم 00 % وهي نسبة منعدمة ونلاحظ من خلال هذا ان جميع العمال متفقين على أن الإدارة تقوم بعمل جيد وتستدعي أهل الاختصاص لحل بعض المشاكل التي قد تواجه المركب وكذا المساعدة على التخطيط لآفاق مستقبلية واعية.

**السؤال رقم 06:** هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطورات والتغيير لصالح نشاطات المركب ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
90	09	نعم
10	01	لا
100	10	المجموع

**الجدول رقم 07:** مدى اهتمام الإدارة بالتطورات والتغيرات



**الشكل رقم 07:** يمثل اهتمام الإدارة بالتطورات والتغيرات

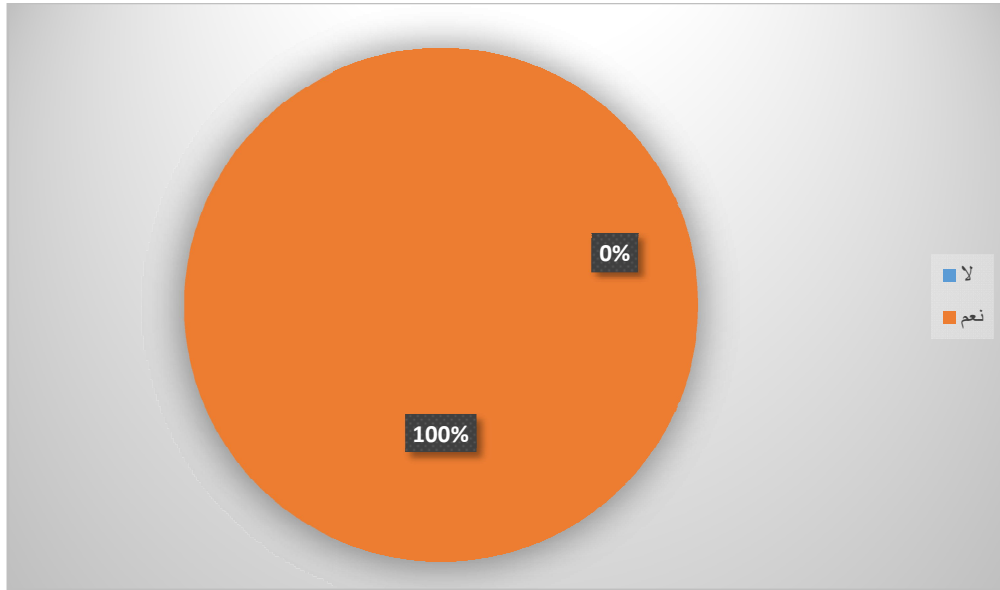
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال مراجعة نتائج الجدول نلاحظ أن 90 % من العمال أجابوا ب"نعم" والتي تعيني أن الإدارة تهتم اهتماما كبيرا بالتطورات والتغيير لصالح نشاط المركب وهذا يساعد على توسيع دائرة الممارسين للنشاط الرياضي في: ونلاحظ أن النسبة 10% فقط من العمال أجابوا ب "لا" ربما يرجع ذلك إلى عدم الإطلاع الكافي والصلة الكبيرة بين بعض العمال والإدارة.

السؤال رقم 07: هل توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	10	نعم
00	00	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 08: مدى حيازة المركب على اللوائح والقواعد لتنظيم عمله



الشكل رقم 08: يمثل حيازة المركب على اللوائح والقواعد لتنظيم عمله

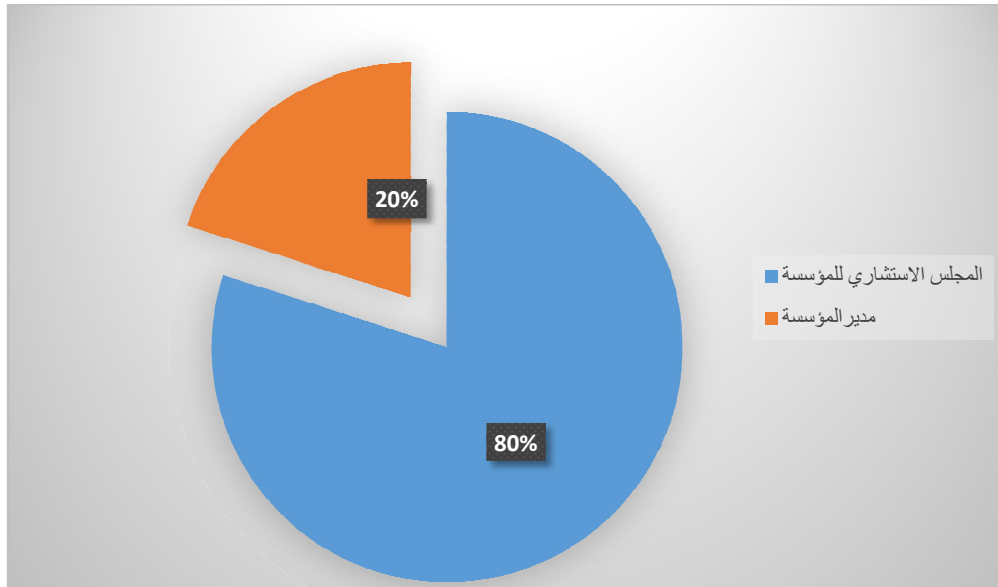
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا أننا أغلبية العمال أي نسبة 100% قد أجابت بنعم والتي توضح توفر اللوائح والقواعد التي تنظم عمل المركب وهذا من بين الأسباب التي تساعد على السير الحسن للعمل وتسهيل مختلف الوظائف العمال وكذا ضبط كل وظيفة بمسؤوليها كي لا يتعدى شخص على آخر أو يرمي أي شخص مسؤولية عمل على عامل آخر.

السؤال رقم 08: في حالة وجود تخطيط للمركب، من الناحية الإدارية المسؤولة عن ذلك ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
80	08	المجلس الاستشاري للمؤسسة
20	02	مدير المؤسسة
100	10	المجموع

الجدول رقم 09: يوضح الناحية الإدارية المسؤولة عن التخطيط في المركب



الشكل رقم 09: يمثل الناحية الإدارية المسؤولة عن التخطيط في المركب

#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

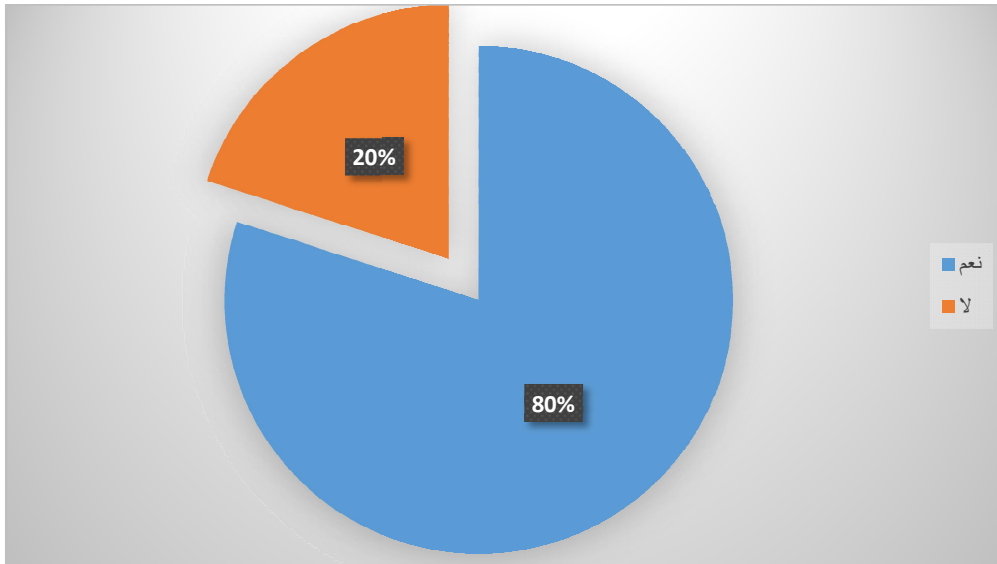
نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول أن نسبة 80 % والتي تمثل معظم العمال أجابت ب "المجلس الاستشاري" وتعني أن الناحية الإدارية المسؤولة عن التخطيط هي المجلس الاستشاري للمؤسسة أما نسبة من أجابت ب "مدير المؤسسة" فكانت 20 % وفي رأي الخاص أن أفضل طريقة للتخطيط الجيد هي المجلس الاستشاري لأن تعدد الخبرات والمؤهلات في الأشخاص وطرح الرأي والاستشارة وطرح الأفكار يساعد على الخروج بأفكار ممتازة عكس ما قد يواجه الرأي الواحد.

### • المحور الثاني : التخطيط والتسيير الجيد للمنشآت الرياضية

السؤال رقم 01: هل تمارسون نشاط مبارياتكم وفق رزنامة رسمية للمنافسات ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
80	08	نعم
20	02	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 10: مدى سير نشاط المباريات وفق رزنامة معينة



الشكل رقم 10: يمثل سير نشاط المباريات وفق رزنامة معينة

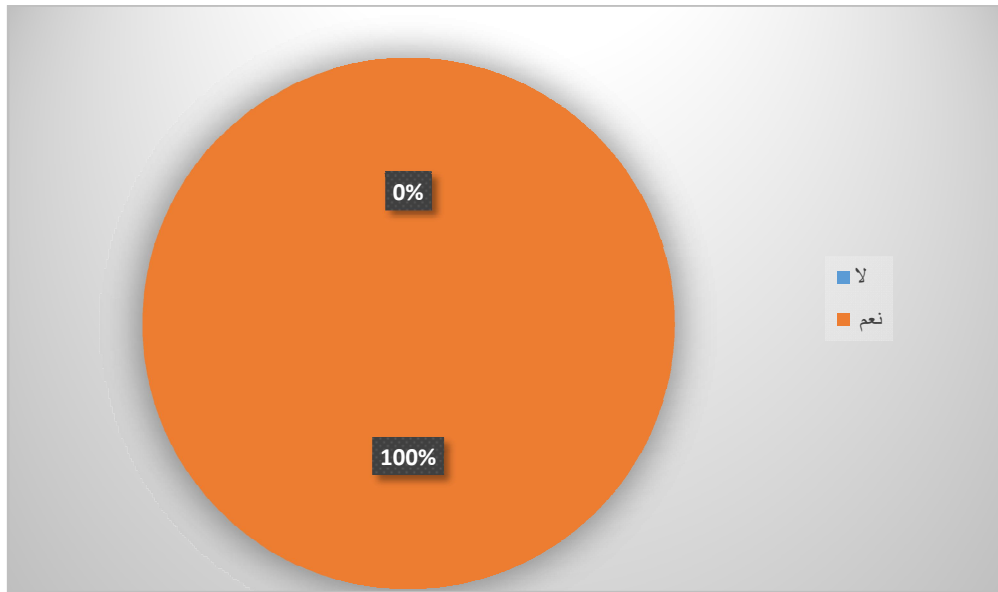
### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال مختلف النتائج المتحصل عليها وكذا تحليل الجدول نلاحظ نسبة من أجابت ب "نعم" كانت 80% والتي تعني أن نشاط المباريات يمارس وفق رزنامة معينة ومحددة تتطابق لما قد خطط له من قبل من المختصين والفنيين وهذا ما يؤدي إلى الوصول إلى نتائج جيدة أما نسبة 20% فقد أجابت ب "لا" والتي تمثل فئة قليلة والتي ترى عكس ذلك

السؤال رقم 02: هل أنتم من المدربين الذين يؤمنون بتحديد الأهداف قبل بداية المنافسات ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	10	نعم
00	00	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 11: يبين نوعية المدربين في تحديد الأهداف



الشكل رقم 11: يمثل نوعية المدربين في تحديد الأهداف

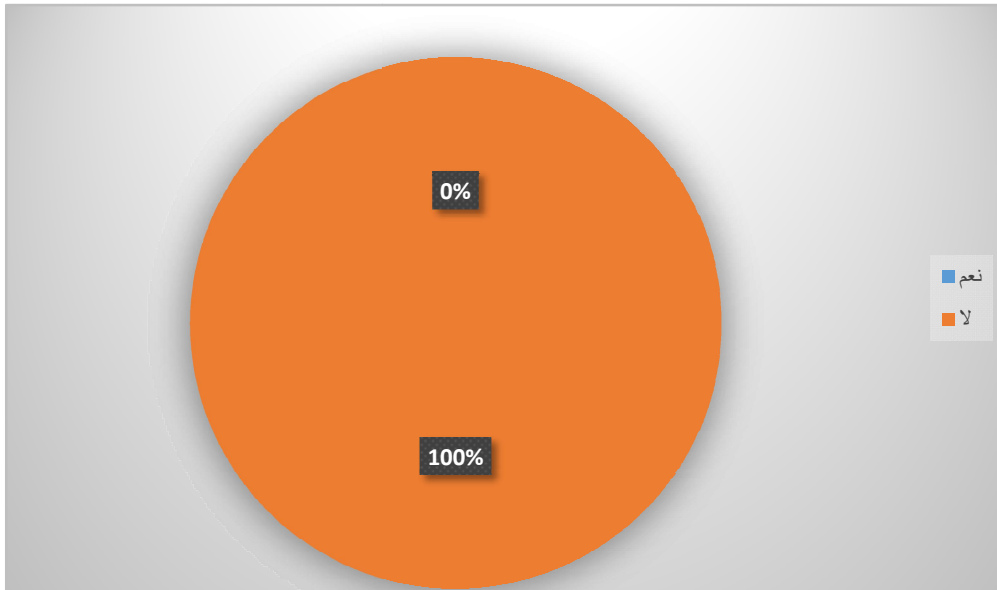
### تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 100 % والتي تمثل الأغلبية والتي بدورها أجابت ب "نعم" والتي تعد نفسها من المدربين الذين يؤمنون بتحديد الأهداف قبل بداية المنافسات وهذا ما يسهل عليهم في أدائهم لعملهم بشكل منظم وسهل ،أما الفئة التي أجابت ب "لا" فكانت منعدمة وهذه ملاحظة جيدة بالنسبة للدور الكبير الذي يلعبه المدرب أو المسير للوصول إلى أكبر قدر من الانتصارات.

السؤال رقم 03: هل يواجه المركب حاليا مشكلة في التخطيط ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
00	00	نعم
100	10	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 12: مدى مواجهة المركب للمشاكل في عملية التخطيط



الشكل رقم 12: يمثل مواجهة المركب للمشاكل في عملية التخطيط

• تحليل ومناقشة نتائج الجدول

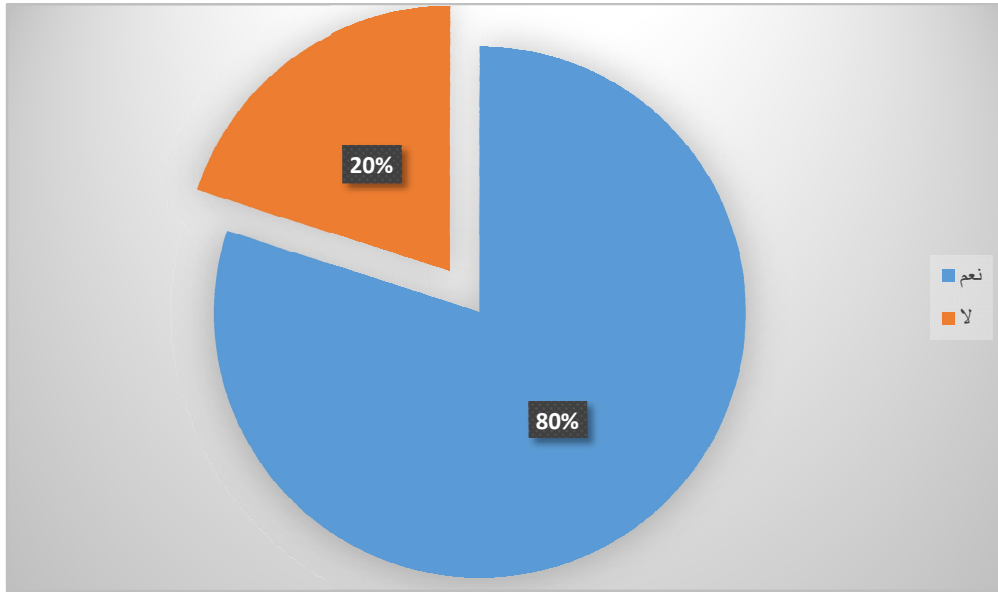
من خلال تحليل الجدول توصلنا إلى أن نسبة العمال التي أجابت بـ " نعم " كانت 100 % والتي أن المركب لا يواجه أي مشاكل في الوقت الحالي وهذا راجع للتسيير الجيد الذي يقدمه المدير بالإضافة إلى عمال الإدارة والموظفين الآخرين وهذا شيء جيد قد لا نلمسه في جميع المؤسسات سواء العمومية منها أو الخاصة ، أما فقد أجابت بـ "لا" فكانت منعدمة للحرص الشديد الذي نلمسه من طرف مختلف القائمين على المركب



السؤال رقم 04: هل هناك أهداف محددة لنشاطات المركب؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
80	08	نعم
20	02	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 13: يوضح نوعية الأهداف المحددة لنشاطات المركب



الشكل رقم 13: يمثل نوعية الأهداف المحددة لنشاطات المركب

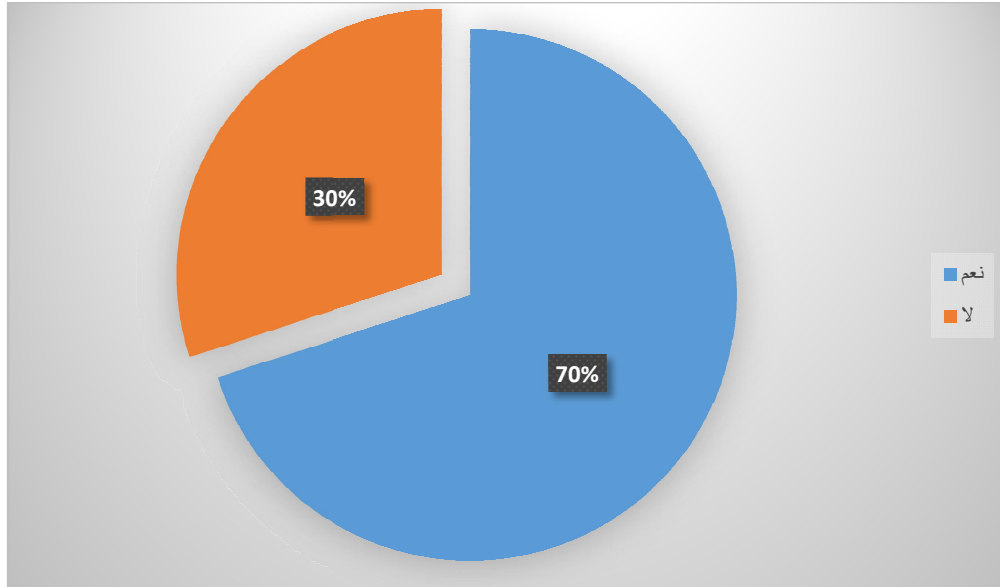
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال تحليل الجدول أن إجابات العمال انقسمت إلى قسمين فكانت نسبة 80% من العمال قد أجابت بـ "نعم" وهنا نلاحظ أن هذه الفئة ترى أن هناك أهداف محددة ومسطرة ومخطط لها ، أما القسم الآخر والذي تحصل على 20% من العمال فقد كانت إجاباتهم بـ "لا" وهنا قد يخيب عن ناظري بعض العمال مختلف الخطط والأهداف التي قد تم تسطيرها من قبل الإدارة او اللجنة القائمة على ذلك.

السؤال رقم 05: هل في رأيكم يوجد تخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
70	07	نعم
30	03	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 14: مدى تطبيق التخطيط في المؤسسات الجزائرية



الشكل رقم 14: يمثل تطبيق التخطيط في المؤسسات الجزائرية

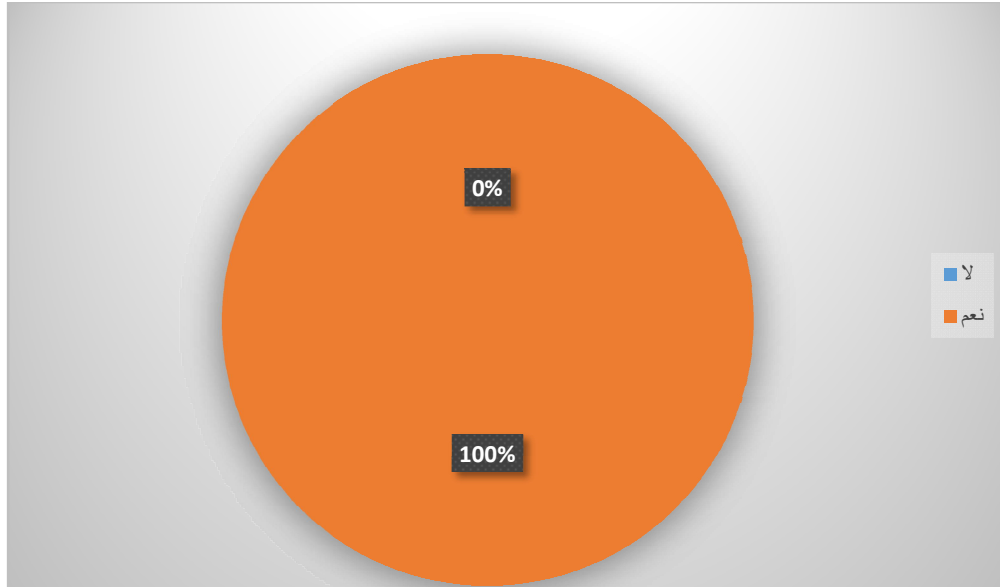
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال تحليل نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة العمال التي أجابت بـ "نعم" كانت 70% والتي تعني أن هناك تخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية وهذا ما لمسناه في موقع الدراسة التي قمنا بها وتفاعل العمال بذلك ونلاحظ أيضا أن بعض العمال قد أجابوا بـ "لا" قد كانت نسبتهم 30% والتي ترى عكس ذلك أن هناك بعض من المؤسسات الرياضية الجزائرية التي تخلوا من التخطيط وقد يرجع ذلك إلى خبرات بعضهم أو بعض الأخبار التي تنتشر بين الناس حول تلك المؤسسات.

السؤال رقم 06: هل يوجد بالمركب مسؤولين مؤهلين لتسيير المركب ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	10	نعم
00	00	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 15: يبين مدى توفر المركب على مسؤولين مؤهلين لتسييره



الشكل رقم 15: يمثل مدى توفر المركب على مسؤولين مؤهلين لتسييره

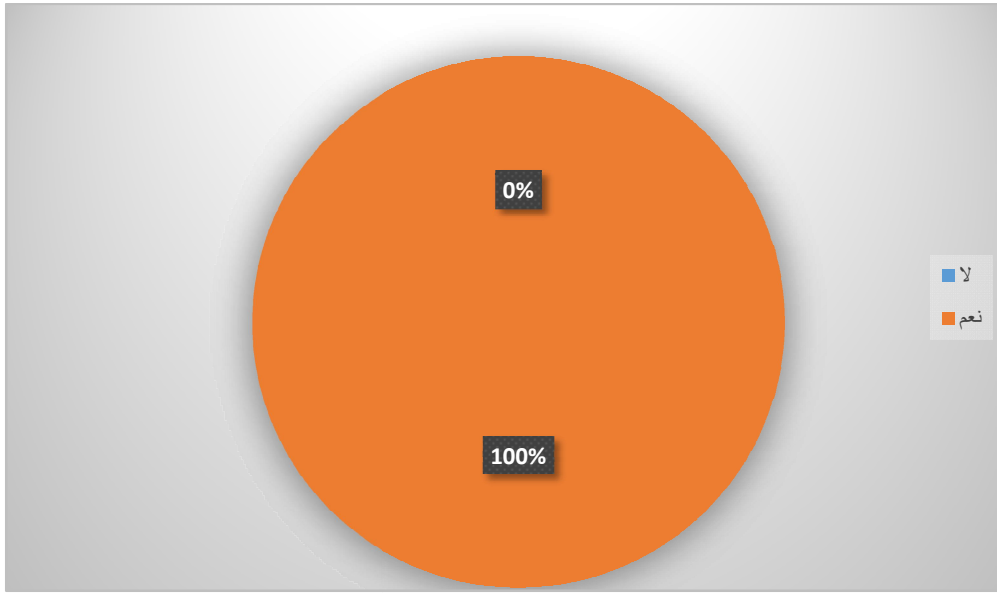
• تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 100 % من العمال قد أجابت ب "نعم" والتي تقصد بأن المركب يحتوي على مسؤولين وموظفين مؤهلون لتسيير المركب على أحسن وجه وهذا يعتبر سببا كافيا لنشر الممارسة الرياضية وكذا تحقيق معظم الأهداف المسطرة لها مسبقا ، أما نسبة 00 % فقد أجابت ب "لا" والتي ترى أن المركب لا يحتوي على أي مسؤول مؤهل، ويعتبر هذا أمرا ايجابيا.

**السؤال رقم 07:** في رأيكم هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل مؤسستكم؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	10	نعم
00	00	لا
100	10	المجموع

**الجدول رقم 16:** مدى مساعدة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي



**الشكل رقم 16:** يمثل مساعدة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي

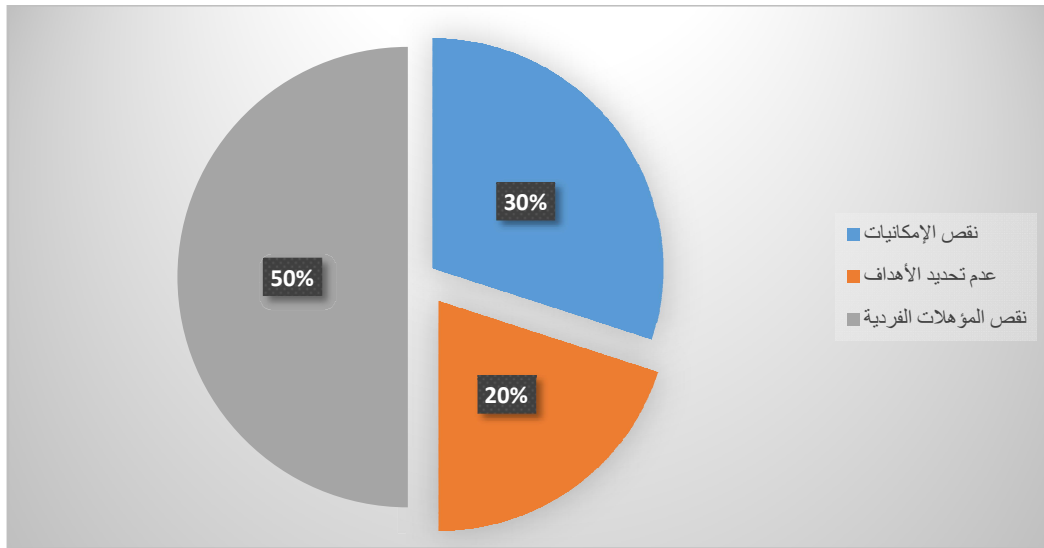
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول أن نسبة الغالبة هي من أجابت ب "نعم" والتي يقصد بها أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي والتي مثلت نسبة 100% أما الفئة التي أجاب عكس ذلك أي ب "لا" فكانت منعدمة ونلاحظ وعي العمال وفهم الجيد للتخطيط الاستراتيجي والدور الكبير الذي يلعبه.

**السؤال رقم 08:** ما هي المشاكل والصعوبات التي تتلقونها في غياب عملية التخطيط الإستراتيجي في تسيير المركب ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
30	03	نقص الإمكانيات
20	02	عدم تحديد الأهداف
50	05	نقص المؤهلات الفردية
100	10	المجموع

**الجدول رقم 17:** يوضح المشاكل والصعوبات التي تتلقونها في غياب عملية التخطيط الإستراتيجي



**الشكل رقم 17:** يمثل المشاكل والصعوبات التي تتلقونها في غياب عملية التخطيط الإستراتيجي

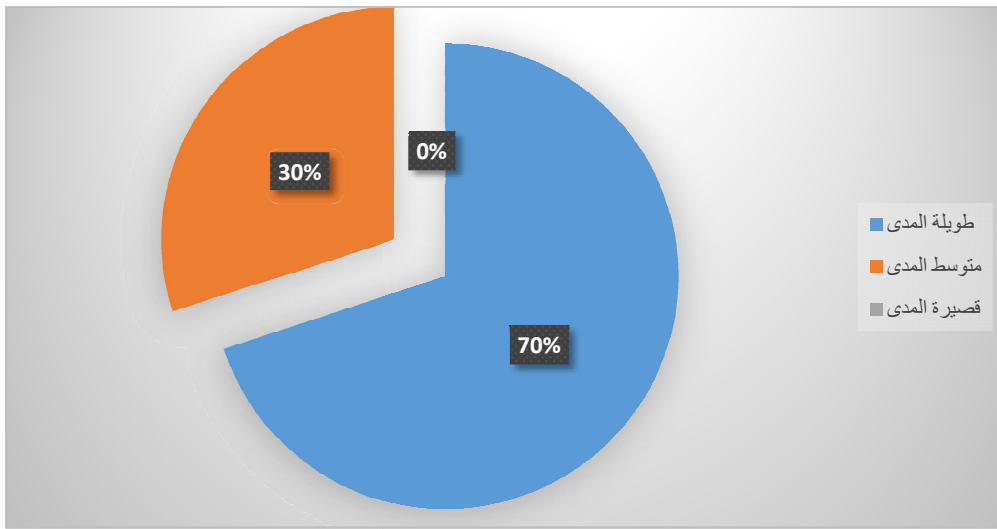
- **تحليل ومناقشة نتائج الجدول** عند تحليل الجدول نلاحظ أن نسبة 30% من العمال أجابت بـ "نقص الإمكانيات" والتي ترى أن أهم المعوقات التي يواجهها المركب هي نقص الإمكانيات ويعتبر سببا في تأخر تحقيق الانجازات وذلك بسبب غياب التخطيط الاستراتيجي، ونلاحظ أن الفئة التي أجابت بـ "عدم تحديد الأهداف" كانت نسبتها 20% وهذه بين المشاكل العويصة التي قد تواجه أي إدارة بما فيها الإدارة الرياضية، أما نسبة 50% فقد ذهبت إلى الفئة التي ترى أن السبب في ذلك هو نقص المؤهلات الفردية وقد يكون ذلك حاجزا كبيرا لتحقيق ما سطر له من قبل.

• المحور الثالث : التخطيط ورفع المردود الرياضي

السؤال رقم 01: ضمن أي نوع تصنفون أفاق مخططاتكم ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
00	00	قصيرة المدى
30	03	متوسطة المدى
70	07	طويلة المدى
100	10	المجموع

الجدول رقم 18: يوضح تصنيف أنواع مخططات المركب



الشكل رقم 18: يمثل تصنيف أنواع مخططات المركب

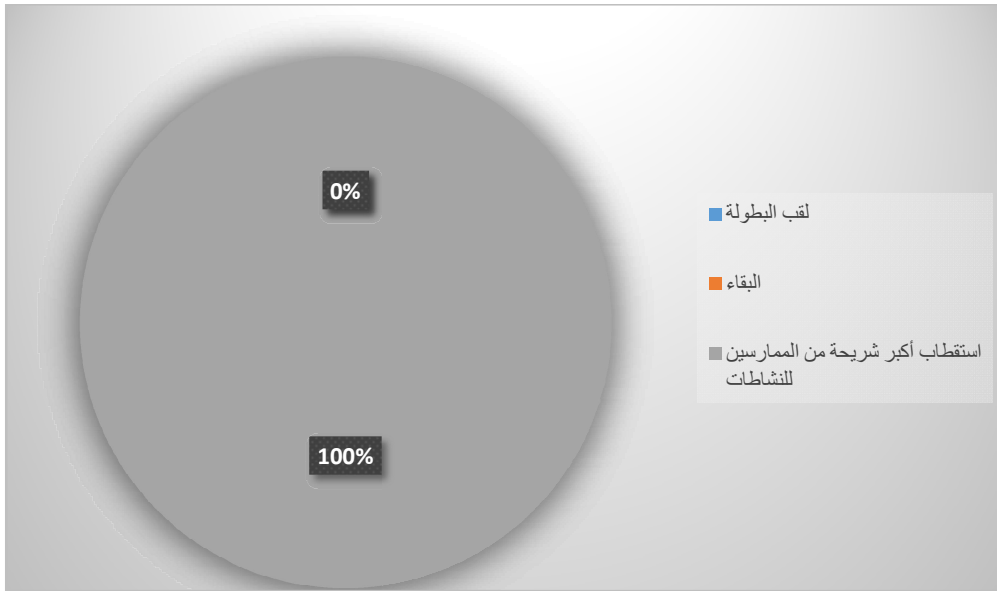
تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال ما توصلنا من الجدول أن نسبة 70% من العمال قد أجابت بـ "طويلة المدى" والتي الخطط المسطرة لها من قبل المختصين والإدارة هي عبارة عن خطط طويلة المدى ، أما بالنسبة للذين أجابوا بـ "متوسطة المدى" فقد كانت نسبتهم 30% وترى هذه الفئة أن الخطط من هذا النوع هي الأنجع أما الفئة التي أجابت بـ "قصيرة المدى" فكانت منعدمة وقد يكون هذا راجع لبعض الظروف التي يرى العمال.

السؤال رقم 02: ما هي الأهداف التي حددتموها هذا الموسم ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
00	00	لقب البطولة
00	00	البقاء
100	10	استقطاب أكبر شريحة من الممارسين للنشاطات
100	10	المجموع

الجدول رقم 19: يبين الأهداف المحددة في الموسم الحالي



الشكل رقم 19: يمثل الأهداف المحددة في الموسم الحالي

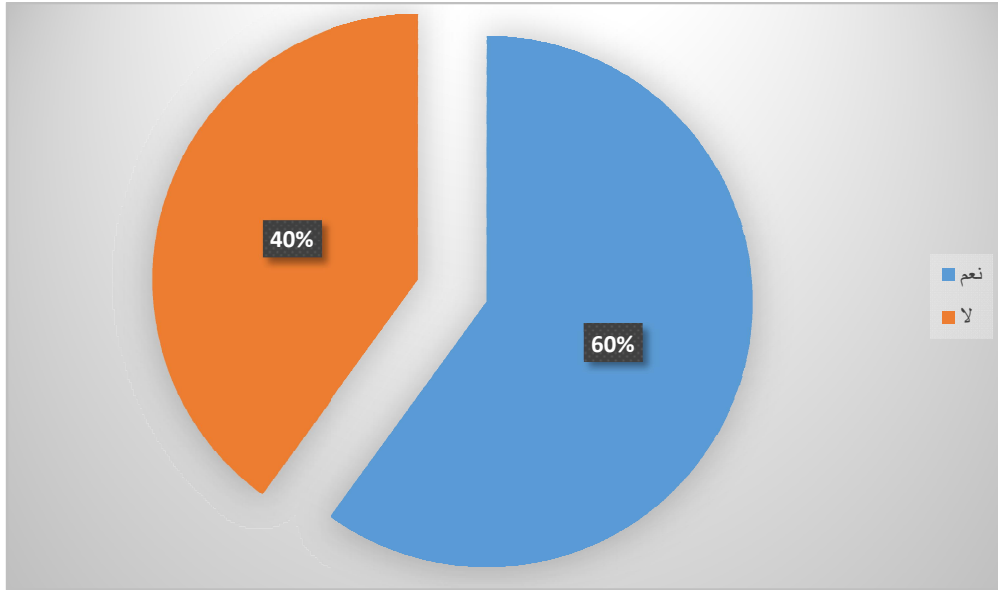
### تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول نلاحظ أن 100% من العمال أجابوا ب " استقطاب أكبر شريحة من الممارسين للنشاطات " ويعود هذا تمحور نشاطات المركب في هذا المجال ، أما بالنسبة إلى من أجابوا ب "لقب البطولة " "البقاء" فقد خص هذا الأندية بحد ذاتها وليس المنشآت ونلاحظ في إجابتهم على حرصهم الشديد لاستقطاب مختلف الشرائح الرياضة وتسهيل الأمور عليهم قدر الإمكان.

السؤال رقم 03: هل غالبا ما حققتم الأهداف التي سطرتموها ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
60	06	نعم
40	04	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 20: مدى تحقيق الأهداف المسطرة



الشكل رقم 20: يمثل تحقيق الأهداف المسطرة

#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

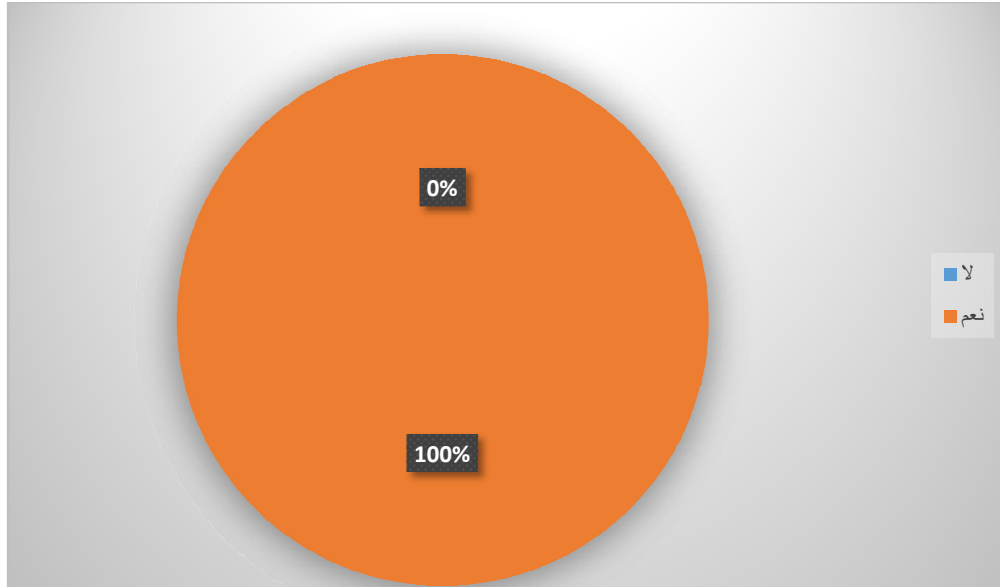
من خلال تحليل مختلف نتائج الجدول فلقد تبين لنا أن أغلبية العمال والتي كانت نسبتهم 60% قد أجابت بـ "نعم" وكان مقصودها أنهم قاموا ب تحقيق معظم الأهداف المسطرة والمخطط لها من قبل ، أما من كانت إجابتهم بـ "لا" فقد كانت نسبتهم 40 % وقد يرى هؤلاء عكس ذلك ربما لأن الأهداف المركب لم تكن بالقدر الكافي الذي يروونه وخلوه من أي انجازات كبيرة يفتخر به عماله.



السؤال رقم 04: هل يقوم المركب بالتخطيط لنشاطاته ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	10	نعم
00	00	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 21: مدى قيام المركب بالتخطيط لنشاطاته



الشكل رقم 21: يمثل مدى قيام المركب بالتخطيط لنشاطاته

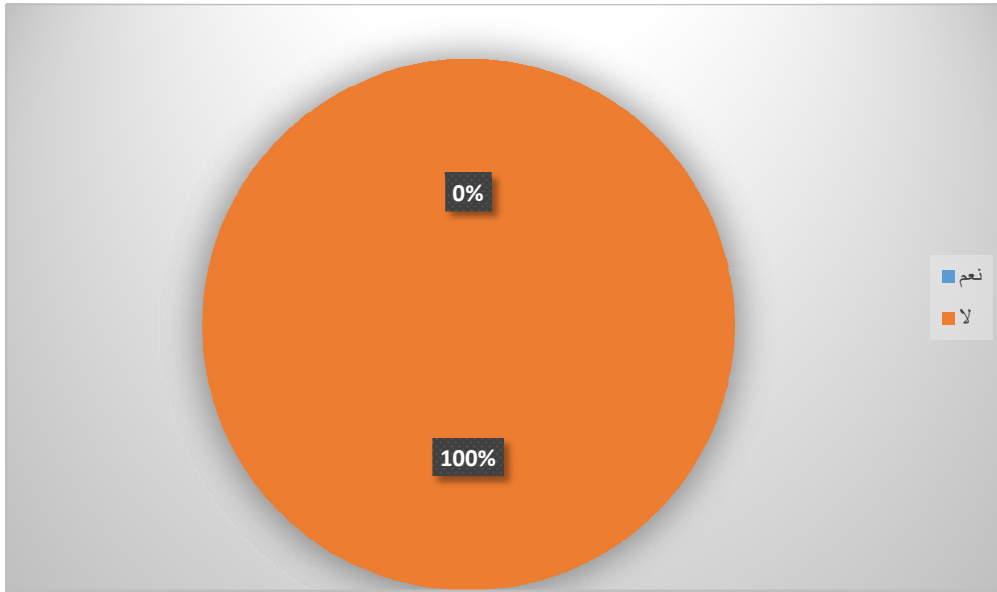
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل الجدول أن نسبة من تقول بأن المركب يقوم بالتخطيط لنشاطاته قد كانت ساحقة بنسبة 100% وهذا يبين مدى اطلاعهم على مختلف النشاطات المسطر لها مسبقا ، أما بالنسبة لمن أجابوا ب "لا" فقد تدنت نسبتهم إلى 00% وقد انعدمت وذلك راجع للوعي الكبير الذي لمسناه من طرف العمال واطلاعهم على المستجدات والأمور الراهنة المتعلقة سواء بنشاطات المركب أو المركب بحد ذاته.

السؤال رقم 05: هل يمكن وضع تصورات خاصة بكم وذلك لتهيئة المركب لتقبل الإستراتيجيات الجديدة ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	10	نعم
00	00	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 22: يوضح التصورات الخاصة الموضوع لتهيئة المركب



الشكل رقم 22: يمثل التصورات الخاصة الموضوع لتهيئة المركب

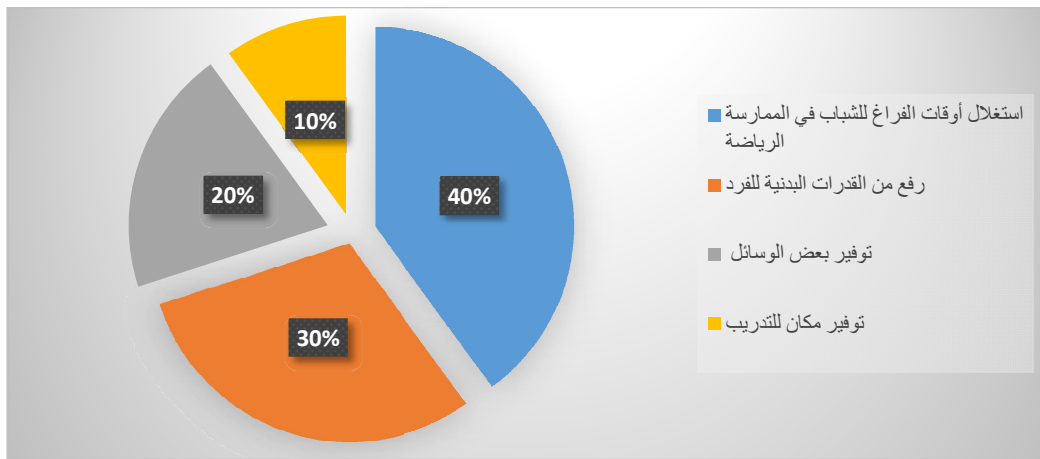
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن نسبة العمال التي أجابت ب "نعم" قد كانت غالبية واحتلت المرتبة الأولى بنسبة 100 % والتي تعني أنه يمكن وضع تصورات خاصة وذلك لتهيئة المركب لتقبل أفكار واستراتيجيات جديدة تساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي فيه بالإضافة إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف والخطط وهذا راجع للمستوى الثقافي والفكري وكذا المؤهلات والخبرات التي تكمن لدى العاملين به أما من أجابت ب "لا" فكانت منعدمة.

**السؤال رقم 06:** ما الذي يحققه المركب الرياضي لممارسي النشاط الرياضي ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
40	04	استغلال أوقات الفراغ للشباب في الممارسة الرياضية
30	03	رفع من القدرات البدنية للفرد
20	02	توفير بعض الوسائل
10	01	توفير مكان للتدريب
100	10	المجموع

**الجدول رقم 23:** يبين قدرة المركب على توفير المستلزمات لممارسي النشاط الرياضي



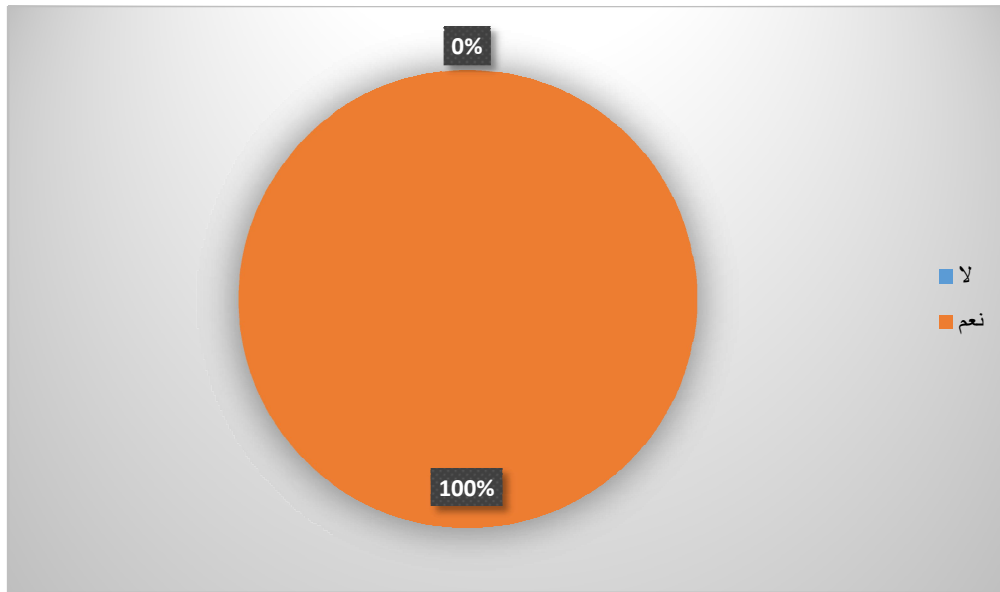
**الشكل رقم 23:** يمثل قدرة المركب على توفير المستلزمات لممارسي النشاط الرياضي

• **تحليل ومناقشة نتائج الجدول** من خلال ما توصلنا إليه من تحليل الجدول نجد أن العمال قد انقسموا إلى 4 أقسام ، فالقسم الأول والتي كانت نسبتهم 40% قد أجابوا ب " استغلال أوقات الفراغ للشباب في الممارسة الرياضية " بأن المركب يوفر للشباب ما يستغل أوقاته فراغه في نشاط رياضي، أما القسم الثاني والتي كانت نسبتهم 30% فقد أجابوا بأنهم يساعدون على رفع من القدرات البدنية للفرد والقسم الثالث الذي كانت نسبته 20% ترى أن المركب يوفر بعض الوسائل للشباب، أما القسم الأخير والتي أجابت ب "توفير المكان للتدريب" فوصلت نتيجتهم إلى 10% وكل هذا يعتبر حافزا ممتازا للشباب لإبعاده أن الآفات الاجتماعية التي قد تصادفه في الحياة.

السؤال رقم 07: هل يعمل المركب على رفع مستوى النشاطات الرياضية ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	10	نعم
00	00	لا
100	10	المجموع

الجدول رقم 24: يوضح عمل المركب على رفع مستوى النشاطات الرياضية



الشكل رقم 24: يمثل عمل المركب على رفع مستوى النشاطات الرياضية

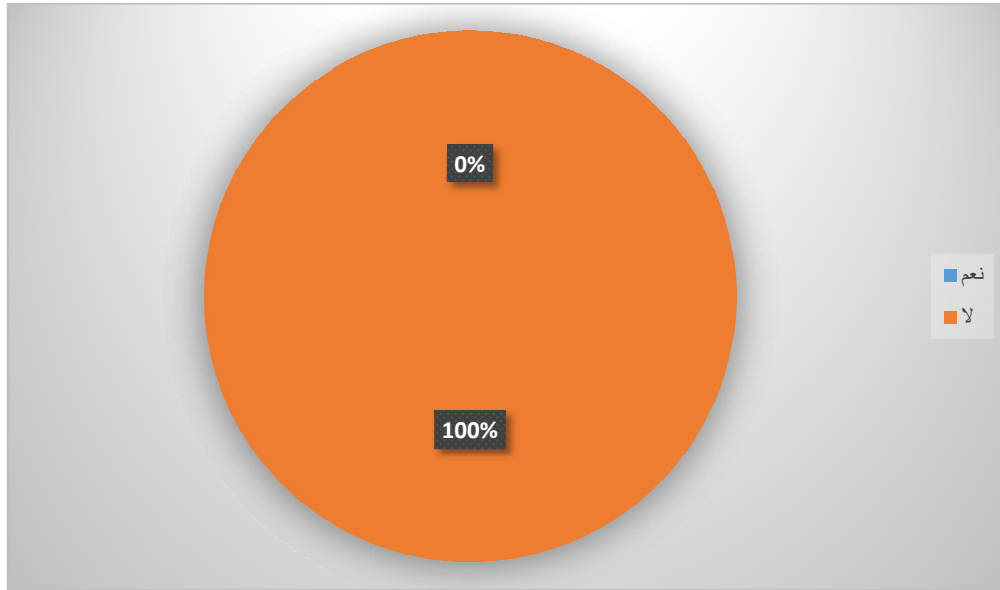
#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

من خلال تحليل نتائج الجدول توصلنا إلى أن نسبة العمال التي أجابت ب "نعم" قد وصلت إلى 100% أما الفئة التي أجابت ب "لا" فقد كانت 00% و يرجع هذا إلى المجهودات الجبارة التي يقوم بها مختلف عمال المركب من مدير وموظفين في الإدارة وكذا العمال وسعيهم الكبير لإنتاج مختلف التظاهرات والدورات التي تقام فيه بأي وسيلة وبشتى الطرق رغم نقص الوسائل والمعدات وكذا المشاكل والمعوقات التي قد تواجههم في العمل.

**السؤال رقم 08:** هل تقتصر النشاطات الرياضية بالمركب على الأحياء أم تتوسع إلى فئات أخرى من المدينة ؟

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
00	00	نعم
100	10	لا
100	10	المجموع

**الجدول رقم 25:** مدى تخصص النشاطات الرياضية بالمركب



**الشكل رقم 25:** يمثل تخصص النشاطات الرياضية بالمركب

#### • تحليل ومناقشة نتائج الجدول

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول أن نسبة 100% من العمال أجابت بـ "لا" والتي تعني أن نشاطات الرياضية للمركب لا تختص بأحياء وفئات معينة بل هي مفتوحة لجميع فئات وشرائح المجتمع سواء كانت مراهقين أم شباب أم كحول فالدائرة مفتوحة لجميع ممارسي النشاط الرياضي، أما نسبة 00% فقد أجابت "نعم" وهذا يوضح العس الكبير من طرف مختلف عمال المركب لتسهيل الأمور على شرائح المجتمع.

## 2- مناقشة و تحليل النتائج في ظل الفرضيات:

لقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى 3 محاور وفق الفرضيات المطروحة، وقد وزعنا عبارات الاستبيان حسب هاته المحاور على النحو التالي :

### المحور الأول: التخطيط وإدارة المنشأة الرياضية

انطلاقا من الجداول (من 02 إلى 09) وبعد تحليلها ظهرت أن أغلبية النتائج تبين أن للتخطيط دور كبير في إدارة المنشآت الرياضية وهذا ما لمسناه من مختلف الإجابات التي تحصلنا عليها من الاستبيان والتي تظهر لنا مدى مساعدة التخطيط في تسهيل الوظائف والمهام للعمال والموظفين.

ويظهر ذلك في مختلف الانجازات التي لمسناه على أرض الواقع من استقطاب كم هائل من ممارسي النشاط الرياضي مختلف فئاته وأنواعه.

وهذا ما توصلت إليه دراسة النمى بوزيد، حدباي احمد، تحت عنوان التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى القائلة " التخطيط يساعد على إدارة المنشآت الرياضية " .

### المحور الثاني: التخطيط والتسيير الجيد للمنشآت الرياضية

انطلاقا من الجداول (من 10 إلى 17) وبعد تحليلها ظهرت أن أغلبية النتائج تبين أن معظم العمال ترى بأن التخطيط ذا فائدة عظيمة من الناحية التطبيقية له.

وله دور فعال على حسن التسيير للمنشآت الرياضية ويظهر هذا في نجاح مختلف التظاهرات والدورات الرياضية المقامة فيه في مختلف الرياضات والأنشطة الرياضية التي تقام على طول العام دون توقف .

وهذا عكس ما توصلت إليه نتائج دراسة الطالب بركان عادل تحت عنوان "واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة" 2011 وكانت إشكالية البحث حول السؤال التالي: ما هو واقع التخطيط في المنشآت الرياضية

في ولاية خنشلة؟

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة " يساعد التخطيط في التسيير الجيد للمنشآت الرياضية " .

### المحور الثالث: التخطيط ورفع المردود الرياضي

نلاحظ من خلال قراءة الجداول رقم (من 18 إلى 25) والتي خرجت بنتيجة مفادها أن جل العمال تجزم وتؤكد من خلال معظم الإجابات الواردة إلينا من الاستبيان على أن للتخطيط علاقة وثيقة برفع المردود الرياضي وذلك لما لاحظناه من توفير مكان لتدريب مختلف الممارسات الرياضية

وكذا توفير بعض الوسائل والمعدات الرياضة وما ينجر عليه من رفع القدرات الرياضية والبدنية للفرد بالإضافة إلى نشر الوعي الصحي وجذب الشباب لاستغلال أوقات الفراغ في النشاط الرياضية وإبعادهم عن الانحرافات والآفات الاجتماعية المنتشرة بكثرة في وقتنا الحالي.

وهذا ما توصلت إليه دراسة عمر نصر الله قشظة التي تحمل عنوان "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة "

وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة القائلة هناك " حسن التخطيط يؤدي إلى رفع المردود الرياضي في المنشآت الرياضية

## 3- استنتاجات عامة:

- 01- إن للتخطيط الناجح دور كبير وفعال في إدارة المنشأة الرياضية وتسهيل عمل الموظفين فيها.
- 02- إن أفراد مجتمع الدراسة كانوا ذو مؤهل علمي ومستوى ثقافي جيد وهذا ما يبرز من خلال ما وجدناه ولمسناه في عملهم داخل المركب
- 03- اتضح أن هناك عدة معوقات تحد من إظهار العمال لخبراتهم وكفاءتهم الكامنة وقد يرجع ذلك إلى نقص الرواتب أو نقص الوسائل والمعدات
- 04- للتخطيط مكانة كبيرة وتظهر ذلك في التسيير الجيد للمنشأة وكذا المعدات والوسائل المتوفرة.
- 05- أثبتت الدراسة أن هناك مجهود كبير مبذول من طرف العاملين (موظفي) المؤسسة وهذا راجع إلى سعيهم الشديد لإنجاح عمل المركب
- 06- يساعد التخطيط على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي ورفع من المردود البدني واللياقة.
- 07- أوضحت الدراسة أن هناك عوامل قد تساعد على تنشيط العمال وتحفيزهم أكثر لبذل مجهودات أفضل لإنجاح عمل المركب.

من خلال مناقشتنا لمختلف النتائج التي توصلنا إليها ومقارنته بالجانب النظري لهذا البحث نجد أنه ربما نستطيع تعميم النتائج على المستوى الوطني لأن النتائج قد تتغير بتغير العمال والظروف والأسباب التي إما ان تكون مساعدة أو تكون عكس ذلك ، وكذلك من هاته النتائج نكون قد أجبنا على الإشكاليات الجزئية المطروحة عن طريق توضيح دور التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية ، و قد تم إيضاح أهم المعوقات وطرح بعض الحلول التي يمكن أن تفعل هاته الأخيرة ، و نعتبر هذا هو الجديد الذي نتمنى أن نكون قد أضفناه في هذا البحث من خلال إبراز الأهمية البالغة للتخطيط الذي يلعب دورا كبيرا في مختلف الإدارات وخاصة الإدارة في المجال الرياضي.



## الخاتمة

وفي الختام وبناء على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن الإشارة إلى الأهمية التي يلعبها التخطيط في المركب، توصلنا إلى أنه ما يزال هذا الموضوع يفتقر إلى الدراسة والاهتمام إذ أن الشيء الملاحظ في هذه المركب هو استمرار نفس التركيبة الإدارية التي كونت وكرست ثقافة إدارية تتفق مع الظروف الحالية و المستقبلية وهذا يعود إلى قوة نظام معلومات التسيير الذي يكون القاعدة الأساسية في الإدارة، خاصة وأن النجاح في المركب يكون بالاعتماد على التخطيط الذي من خلاله يعمل على تطبيق معارف جديدة لأساليب العمل المؤدية إلى التميز الذي لا يتم بتغيير العاملين وإنما بتعاون معهم وتطوير نظام العمل الذي يمكنهم من الوصول إلى مستوى يسمح بالتحسين المستمر للأداء وكذلك لابد من وجود قيادة تتبنى التغيير بالتخطيط والتي لابد أن تكون في محيط ملائم ومشجع على إدخال التغيير.

وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا في إعداد هذا البحث الذي نتمنى أن يكون مفتاحا لدراسات أوسع وأعمق في المستقبل.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعلم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بحث مقدم لتحضير شهادة ماستر في إدارة وتسيير رياضي تخصص: تسيير منشآت

رياضية

# إستمارة إستبيان

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان " دور التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية" نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق وموضوعية، ونتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وشكرا على تعاونكم.

## المحور الأول: التخطيط وإدارة المنشأة الرياضية

1- هل التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسستكم؟

نعم  لا

2- ما هو صنف التخطيط الذي تعتمدون عليه؟

يومي  أسبوعي  شهري  سنوي

3- هل يراعى في اختيار اللجنة المسيرة للمركب:

المؤهلات العلمية

الخبرات العلمية والممارسة

أو الاثنان معا

4- هل هناك دورات تدريبية لتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين بالمركب؟

نعم  لا

5- هل تستعين إدارة المركب بالمختصين والفنيين لخدمة نشاط المركب؟

نعم  لا

6- هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطورات والتغير لصالح نشاطات المركب؟

نعم  لا

7- هل توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير عمل المركب  نعم  لا

8- في حالة وجود تخطيط للمركب، من الناحية الإدارية المسؤولة عن ذلك؟

.....

## المحور الثاني: التخطيط والتسيير الجيد للمنشآت الرياضية

1- هل تمارسون نشاط مبارياتكم وفق رزنامة رسمية للمنافسات؟

نعم  لا

2- هل أنتم من المدربين الذين يؤمنون بتحديد الأهداف قبل بداية المنافسات؟

- نعم  لا
- 3- هل يواجه المركب حاليا مشكلة في التخطيط؟ نعم  لا
- 4- هل هناك أهداف محددة لنشاطات المركب نعم  لا
- 5- هل في رأيكم يوجد تخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟ نعم  لا
- 6- هل يوجد بالمركب مسؤولين مؤهلين لتسيير المركب؟ نعم  لا
- 7- في رأيكم هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل مؤسستكم؟ نعم  لا
- 8- ما هي المشاكل والصعوبات التي تتلقونها في غياب عملية التخطيط الإستراتيجي في تسيير المركب؟
- .....

### المحور الثالث: التخطيط ورفع المردود الرياضي

- 1- ضمن أي نوع تصنفون أفاق مخططاتكم؟  
قصيرة المد  متوسطة المد  طويلة المد
- 2- ما هي الأهداف التي حددتموها هذا الموسم؟  
- لقب البطولة الكأس  
- البقاء  
- أهداف أخرى .....
- 3- هل غالبا ما حققتم الأهداف التي سطرتموها؟ نعم  لا
- 4- هل يقوم المركب بالتخطيط لنشاطاته؟ نعم  لا

5- هل يمكن وضع تصورات خاصة بكم وذلك لتهيئة المركب لتقبل الإستراتيجيات الجديدة؟

نعم  لا

6- ما الذي يحققه المركب الرياضي لممارسي النشاط الرياضي؟

.....

7- هل يعمل المركب على رفع مستوى النشاطات الرياضية؟ نعم  لا

8- هل تقتصر النشاطات الرياضية بالمركب على الأحياء أم تتوسع إلى فئات أخرى من

المدينة نعم  لا

## قائمة المصادر والمراجع

### • المراجع باللغة العربية

- 1) إبراهيم حمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة، الجزء الثاني، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004
- 2) إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003.
- 3) إبراهيم عبد المقصود: حسن احمد الشافعي (المؤسسة العلمية للإدارة الرياضية والتخطيط في المجال الرياضي)، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة ، الإسكندرية مصر، سنة 1999
- 4) إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003
- 5) أمين عبد العزيز،، إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، سنة 2001.
- 6) بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
- 7) ثائر مطلق عياصرة، التخطيط الإقليمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
- 8) جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر، 2008.
- 9) حسام العربي، التخطيط الإداري، درا أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 10) حسن احمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 11) حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 12) حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- 13) زكي منكوش، الرقابة والتخطيط في المشروع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981
- 14) زيد منير عبودي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ، سنة 2008

- 15) صبحي العتبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد، ط1، عمان، الأردن، 2002
- 16) طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997
- 17) عبد العزيز صالح بن ميتور، مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2009
- 18) عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001
- 19) عفاف عبد المنعم درويش ، كتاب الإمكانيات في التربية البدنية، دار النشر للمعارف، الإسكندرية مصر .
- 20) عفاف عبد المنعم شحاتة درويش ، الإمكانيات في التربية الرياضية، أهميتها، أنواعها، أقسامها، مجالاتها ، دار منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1998
- 21) على السلمي، التخطيط والمتابعة، مكتبة غريب، ط2، القاهرة، مصر، 1987
- 22) علي شريف، محمد علي سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 1992
- 23) فيصل خير الزواد: علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1984
- 24) محمد سعيد عبد الفتاح، ومحمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 25) محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة،
- 26) مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002
- 27) مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان ، الأردن، 2000
- 28) مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.

29) مفتي إبراهيم حماد : "تطبيقات الإدارة الرياضية" ، ط1 ، القاهرة مصر مركز الكتاب لنشر 1999.  
• المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) H. koontz et .c.o. DoNNEIL, management et principes de gestion, hill, canada, année 1980
- 2) Henry mintzberg : « the structtunig of organisation » englewoeced cliffs . new york ,année 1979
- 3) MELVILLE, DALTONMEFARLAND : « management, principes and practice » landan, mac nulan, année 1970
- 4) POUL DANIEL : U méanes et pratique de management stratigique : quinze années d'apprentissage dans lesgrand des entreprises française » Mrése d'état est siences de géstion université de paris daufihine . année 1979
- 5) Russel . L . Ackoff , « Mé modes de plainfication dans l'Enterprise » les édition d'organisation, paris, année1973

#### • رسائل الدكتوراه والماستر

- 1) بركان عادل ، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية البدنية والرياضة، المركز الجامعي محمد الشريف مساعديه، سوق أهراس، 2001-2010
- 2) زعباط عز الدين، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج جيجل، بحث يدخل في إطار الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: التسويق، جامعة الجزائر 2003-2004
- 3) صاري عبد القادر: كربوعة محمد، اثر التخطيط الرياضي في تحسين أداء لاعبي كرة اليد، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع: تدريب رياضي نخبوي، جامعة الجلفة، 2016/2017
- 4) عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير



الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،  
جامعة محمد بوضياف بسكرة، الجزائر، 2007/2006

5) نور الدين بوحنيك، عبد اللطيف بوشكيمة، التخطيط و علاقته بالأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية  
و الرياضية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستير أكاديمي ميدان علوم و تقنيات  
النشاطات البدنية و الرياضية تخصص التربية الحركية لدى الطفل و المراهق، جامعة قاصدي مرباح  
.ورقة، 2014-2015.

#### • المحاضرات:

- كتاب الجلسات الوطنية، رياضة قصر الأمم، أيام 21\_22 ديسمبر 1993

#### القوانين والجرائد الرسمية:

1. قانون التربية البدنية والرياضية المؤرخ في 23 شوال 1396 المرقم 81، 76 الباب الرابع .
2. قرار وزاري رقم SM / 13 ل 1993 / 03/02 / الموقف من طرف وزارة التربية الوطنية، أحمد جيار،  
وزير الداخلية والجماعات المحلية و ج. م محمد مردي ووزير الشباب والرياضة عبد القادر خمري.
3. الجريدة الرسمية الجزائرية في المرسوم رقم 77\_177 (06 أوت 1977) .
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية وزارة الشباب والرياضة الأمر رقم 77-177 (06 أوت 1977)  
والمتضمن إنشاء تنظيم عمل الحظائر متعددة الرياضات، المادة 03

## ملخص البحث

**عنوان الدراسة : دور التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية**

**أهداف الدراسة:**

- أ- تنبيه المسيرين للمنشآت بالدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط في تطوير المجال الرياضي.
- ب- إبراز الإيجابيات والفوائد للتخطيط .
- ج- توضيح العلاقة بين التخطيط والإدارة الرياضية.
- د- إمكانية المسيرين من إدراج عملية التخطيط كمنهجية عمل.
- هـ- مدى مساهمة كل من لهم صلة بالتخطيط كل من موقعه وحسب مسؤولياته في تطوير الإدارة الرياضية.

**الإشكالية العامة:**

**هل للتخطيط دور في إدارة المنشآت الرياضية؟**

**الإشكالية الجزئية :**

- هل يستطيع التخطيط أن يساعد على إدارة المنشآت الرياضية؟
- هل للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
- هل حسن التخطيط يؤدي إلى رفع المردود الرياضي في المنشآت الرياضية؟

**فرضيات الدراسة:**

- الفرضية العامة:- يلعب التخطيط دورا في إدارة المنشآت الرياضية.

**الفرضيات الجزئية:**

- ✓ التخطيط يساعد على إدارة المنشآت الرياضية.
- ✓ يساعد التخطيط في التسيير الجيد للمنشآت الرياضية.
- ✓ حسن التخطيط يؤدي إلى رفع المردود الرياضي في المنشآت الرياضية

**إجراءات الدراسة الميدانية :**

**العينة :** تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي و شملت العاملين في المركب الجوارى .

**المجال الزمني:** كانت بداية القيام بهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين يوم 2017/07/15 إلى غاية يوم 2018/07/30

**المجال المكاني:** تم توزيع الاستبيان على بعض العاملين في المركب الجوارى في بلدية سيدي خالد

**المنهج المتبع :** استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي .

**الأدوات المستعملة في الدراسة :** الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات .

**النتائج المتوصل إليها :**

- إن للتخطيط الناجح دور كبير وفعال في إدارة المنشأة الرياضية وتسهيل عمل الموظفين فيها.
- إن أفراد مجتمع الدراسة كانوا ذو مؤهل علمي ومستوى ثقافي جيد وهذا ما يبرز من خلال ما وجدناه ولمسناه في عملهم داخل المركب
- اتضح أن هناك عدة معوقات تحد من إظهار العمال لخبراتهم وكفاءتهم الكامنة وقد يرجع ذلك إلى نقص الرواتب أو نقص الوسائل والمعدات
- للتخطيط مكانة كبيرة وتظهر ذلك في التسيير الجيد للمنشأة وكذا المعدات والوسائل المتوفرة.