

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم: إدارة و تسيير رياضي



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

العنوان

دور التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية

-دراسة ميدانية للمركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة-

إشراف الدكتور:
- قدور عز الدين

إعداد طالب :
- بنوناس عبد النور

السنة الجامعية: 2020 / 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم: إدارة و تسيير رياضي.



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص : تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

العنوان

دور التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية

-دراسة ميدانية للمركب المتعدد رياضات لولاية بسكرة-

إشراف الدكتور :
- د. قدور عز الدين

إعداد الطالب:
- بنوناس عبد النور

السنة الجامعية: 2020 / 2021

الهداء

قال عز وجل:

﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾ سورة الاسراء الاية 23

إلى أعلى امرأة في الوجود

إلى من غمرتني بعطفها وحنانها

إلى قرّة العين أُمّي الغالية

إلى من كان سببا في وجودي

إلى من وهبني أعز ما أملك

إلى من علمني مبادئ الحياة وقيمها

إلى من ضحى بأعلى ما يملك كي أصل إلى ما وصلت إليه أبي الغالي "الطاهر"

إلى أعمامي وعماتي وأبنائهم وأخوالي وخالاتي وأبنائهم وكل من له صلة بعائلة "بنوناس"

إلى جميع الأصدقاء الذين عست معهم الأيام الحلوة والمرّة داخل الجامعة وخارجها

دون أن أنسى الدكتور التقدير والمشرف: قدور عز الدين

إلى كل الأصدقاء الذين لم أذكر أسماءهم

شكر و تقدير

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

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

الحمد لله أولا وقبل كل شيء وأخرا وبعد كل شيء ودائما دوام الحي القيوم
نتقدم بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ المؤطر والمشرف
" الدكتور قدور عز الدين "

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

كما لا ننسى أن نشكر أساتذتنا الكرام في قسم الإدارة والتسيير الرياضي

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص التحيات وأطيب الأمنيات.

قائمة المحتويات

| | |
|----------------------------|-----|
| إهداء..... | ب. |
| شكر و تقدير..... | ج. |
| قائمة المحتويات..... | د. |
| قائمة الجداول..... | ز. |
| قائمة الأشكال..... | هـ. |
| الملخص باللغة العربية..... | ل. |

الفصل التمهيدي

| | |
|--|----------|
| مقدمة الدراسة..... | 02..... |
| إشكالية الدراسة..... | 03 |
| التساؤل العام..... | 03..... |
| الفرضيات..... | 03..... |
| أهداف الدراسة..... | 04..... |
| أهمية الدراسة..... | 04..... |
| تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث..... | 04 |

الجانب النظري

الفصل الأول : الإدارة العامة و الإدارة الرياضية

تمهيد

| | |
|------------------------------|--------|
| 1- مفهوم الإدارة العامة..... | 5..... |
|------------------------------|--------|

- 6- تعريف العملية الإدارية.....6
- 3- ماهية الإدارة.....7
- 3-1 الإدارة علم.....7
- 3-2 الإدارة فن.....8
- 3-3 الإدارة مهنة.....9
- 4- أهمية الإدارة العامة.....9
- 5- وظائف الإدارة بين الماضي و الحاضر.....10
- 6- أساليب الإدارة العامة.....11
- 7- الإدارة الرياضية.....14
- 8- تعريف الإدارة الرياضية.....14
- 9- الفكر الإداري في المجال الرياضي.....15
- 10- أهمية الإدارة الرياضية.....17
- 11- عناصر الإدارة في المجال الرياضي.....20
- 12- الأدوار الإدارية في الإدارة الرياضية.....22
- 13- مستويات الإدارة الرياضية.....23
- 14- مكونات الإدارة الرياضية.....25
- 15- صفات الإدارة الرياضية.....28

الفصل الثاني: التخطيط

- 1- ماهية التخطيط.....29

- 2- عناصر التخطيط.....30
- 3- أهمية التخطيط.....31
- 4 - أنواع التخطيط.....32
- 5- مبادئ التخطيط.....35
- 6- خصائص التخطيط.....36
- 7- خطوات التخطيط.....36
- 8- عوامل نجاح التخطيط.....39
- 9- معوقات التخطيط.....40
- 10- مزايا التخطيط.....41
- 11- التخطيط الرياضي.....42

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

تمهيد

- 1- ماهية المنشأة الرياضية.....44
- 1- 2- تعريف المنشأة الرياضية.....45
- 1- 3- المنشأة الرياضية بين الماضي و الحاضر.....45
- 1- 3- 1- المنشأة الرياضية قديماً.....46
- 1- 3- 2- المنشأة الرياضية عند الرومان.....47
- 1- 3- 3- منشآت الرياضية الإسلامية.....48

- 50.....1-3-4 الملاعب و الحلابات
- 51.....1-3-5 ساحات التدريب الرياضي
- 52.....2- أسس تخطيط المنشأة الرياضية
- 53.....3- مراحل تخطيط المنشأة الرياضية
- 56.....4- إدارة المنشأة الرياضية
- 57.....1-4 1 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية
- 59.....2-4 2 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
- 60.....3-4 3 اعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية
- 80.....الخاتمة
- 81.....الدراسات المرتبطة
- 84.....التعليق على الدراسات المرتبطة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الطرق المنهجية للبحث

- 851- الدراسة الاستطلاعية
- 862- منهج الدراسة
- 863- عينة الدراسة
- 864- عينة الدراسة

- 5 -أداة الدراسة..... 86
- 6 -الأسس العلمية للدراسة..... 87
- 7 - ضبط متغيرات الدراسة..... 87
- 8- مجالات الدراسة..... 88

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

- 89..... المحور الأول : التخطيط يساهم في تحقيق الأهداف
- 90..... المحور الثاني : التخطيط يحقق مبدأ الفعالية.....
- 99..... المحور الثالث: تأثير التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى.....
- 109..... مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
- 110..... مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
- 111..... مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....
- 113..... الاستنتاجات.....
- 114..... التوصيات.....
- 115..... قائمة المصادر و المراجع.....
- 121..... قائمة الملاحق.....
- 124..... الملخص باللغة الانجليزية.....

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1 مكونات المفهوم..... 12.....

الشكل رقم 2 : مكونات الإدارة الرياضية 31.....

الدوائر النسبية

السؤال الأول : 3 الشكل رقم 89.....

الشكل رقم 4 : السؤال الثاني 89.....

الشكل رقم 5 : السؤال الثالث 90.....

الشكل رقم 6 : السؤال الرابع 90.....

الشكل رقم 7 : السؤال الخامس 91.....

السؤال السادس : 8 الشكل رقم 91.....

الشكل رقم 9 : السؤال السابع 91.....

الشكل رقم 10 : السؤال السابع 91.....

الشكل رقم 11 : السؤال الثامن 92.....

الشكل رقم 12 : السؤال التاسع 93.....

الشكل رقم 13 : السؤال الأول "المحور الثاني" 93.....

الشكل رقم 14 : السؤال الثاني "المحور الثاني" 94.....

الشكل رقم 15 : السؤال الثالث "المحور الثاني" 95.....

الشكل رقم 16 : السؤال الرابع "المحور الثاني" 95.....

الشكل رقم 17 : السؤال الرابع "المحور الثاني" 96.....

- 99 - الشكل رقم 18 : السؤال الخامس "المحور الثاني"
- 99 - الشكل رقم 19 : السؤال السادس "المحور الثاني"
- 100 - الشكل رقم 20 : السؤال السابع "المحور الثاني"
- 100 - الشكل رقم 21 : السؤال الثامن "المحور الثاني"
- 101 - الشكل رقم 22 : السؤال الاول "المحور الثالث"
- 101 - الشكل رقم 23 : السؤال الثاني "المحور الثالث"
- 102 - الشكل رقم 24 : السؤال الثالث "المحور الثالث"
- 103 - الشكل رقم 25 : السؤال الخامس "المحور الثالث"
- 103 - الشكل رقم 26 : السؤال السادس "المحور الثالث"
- 104 - الشكل رقم 27 : السؤال السابع "المحور الثالث"
- 104 - الشكل رقم 28 : السؤال الثامن "المحور الثالث"

قائمة الجداول

- 91 - الجدول رقم 1 : توزيع الاستبيان حسب الجنس
- 91 - الجدول رقم 2 : توزيع الاستبيان حسب العمر
- 92 - الجدول رقم 3 : توزيع الاستبيان حسب الخبرة المهنية
- 92 - الجدول رقم 4 : السؤال الاول
- 93 - الجدول رقم 5 : السؤال الثاني
- 93 - الجدول رقم 6 : السؤال الثالث
- 94 - الجدول رقم 7 : السؤال الرابع
- 87..... الجدول رقم 8 : السؤال الخامس
- 95 - الجدول رقم 9 : السؤال السادس
- 96 - الجدول رقم 10 : السؤال الثامن
- 96 - الجدول رقم 11 : السؤال التاسع
- 97 - الجدول رقم 12 : السؤال الأول "المحور الثاني"
- 97 - الجدول رقم 13 : السؤال الثاني "المحور الثاني"
- 98 - الجدول رقم 14 : السؤال الثالث "المحور الثاني"
- 99 - الجدول رقم 15 : السؤال الخامس "المحور الثاني"
- 99 - الجدول رقم 16 : السؤال السادس "المحور الثاني"
- 100 - الجدول رقم 17 : السؤال السابع "المحور الثاني"
- 100 - الجدول رقم 18 : السؤال الثامن "المحور الثاني"
- 101 - الجدول رقم 19 : السؤال الاول "المحور الثالث"
- 101 - الجدول رقم 20 : السؤال الثاني "المحور الثالث"
- 102 - الجدول رقم 21 : السؤال الثالث "المحور الثالث"
- 102 - الجدول رقم 22 : السؤال الرابع "المحور الثالث"

الملخص:

بنوناس عبد النور " دور وظيفة التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية دراسة ميدانية مركب متعدد الرياضات ولاية -بسكرة- " مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2021 المشرف : الدكتور قدور عز الدين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة، كما عملنا لمعرفة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة الإداريين موزعين على مستوى المنشآت الرياضية قيد الدراسة. و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي بحجم عينة 25 إداري، استخدام استبانة تكونت من ثلاثة محاور، المحور الأول يساهم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، المحور الثاني التخطيط يحدد مبدأ الفعالية في إدارة المنشآت الرياضية، المحور الثالث التخطيط يؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى في إدارة المنشآت الإدارية و تكون المحور الأول من 9 فقرات أما المحورين الثاني و الثالث تكونا من 8 فقرات. تبين من النتائج المتحصل عليها أن المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة يستعمل وظيفة التخطيط في تسيير المنشأة و انه تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي يتم توفيرها عن بيئة المنشأة بما يساهم في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، كما أصبح التخطيط بمثابة الحل الأمثل للتحديات التي تواجهها هذه المنشآت وذلك بتطبيق واحترام كل متطلبات التخطيط الإستراتيجي في إدارتها ، ونظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف ، إن نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد على بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق النتائج المرجوة.

الكلمات المفتاحية: وظيفة التخطيط , إدارة المنشآت الرياضية.

الفصل التمهيلي

- مقدمة الدراسة :

بالرغم من أهمية الإدارة في حياة الإنسان وعلى الرغم من قدمها ورسوخها في كل مجتمع مما لها علاقة وطيدة في كل بيت وأسرّة وفي دور العبادة وأجهزة الحكم، وكافة الأنشطة الاقتصادية، والتعليمية لدى جميع الشعوب. إلا أننا لا نستطيع تتبع تاريخها و الإمام به إماما شاملا وواضحا، و ذلك لأنّ القليل مما خلفه الإنسان عبر السنين من منجزات إدارية يتسم بالغموض و البعد عن الوضوح. و أن الحضارة القديمة لم تظهر أن ممارسة الإدارة وظيفة لها وزنها مما جعل الإشارة إليها نادرة، و تعتبر الإدارة عامة من أهم عناصر الحضارة الحديثة لأنها أخذت مكان الصدارة في هذا العصر والمحرك في اقتصاد البلاد، و أصبحت القوة الدافعة و المتجددة التي يعتمد عليها عصرنا من أجل الدعم المادي و الرفاهية و التقدم التكنولوجي. فالإدارة نوع متميز من النشاطات وهي تتعامل مع جميع عناصرها و تحقيقها عن طريق عنصرها الأساسيين التخطيط و المتابعة . وهي توجد بصفة عامة في أوجه النشاط الإنساني سواء كان هذا النشاط في مصنع أو مؤسسة تربوية أو إدارة رياضية أو أسرة أو مؤسسة. فالإدارة تقدم الأهداف حسب ما توضحه بالتحديد الدقيق خطة عملها لحل المشاكل و العوائق و تقاديتها مستقبلا . تهتم الإدارة اهتماما كبيرا بتوجيه طريقة تصرف الأفراد (السلوك الإنساني) في محاولة لإنجاز هدف أو مقصد ما للمجموعة، وإن التركيز لا ينصب على نوع المنظمة أو المنشأة التي تعمل في مجال الرياضة وإنما الجانب الهام في الإدارة يرتكز في توجيه طريقة عمل الأفراد لإنجاز هدف عام ويحظى تخطيط الموارد الإنسانية لإدارة المنشأة الرياضية . فإن المهام الأساسية لعمليتي التخطيط و المتابعة في قيادة إدارة المنشأة وتوجيه وإرشاد ومتابعة الأفراد الذين يعدون جزء من المجموعة، وعلاوة على ذلك فإنه يجب أن يحقق الأهداف والغايات التي أنشأت من أجلها المنشأة الرياضية.

إشكالية الدراسة:

التخطيط في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتقاء بقدرات وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت. ونظرا لما أصبح يتميز به التخطيط الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاماً على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة تعتبر عملية التخطيط من أهم العمليات المسير للإدارات سواء من الناحية الفنية أو المالية وكذلك نفس الأمر بالنسبة للإدارة الرياضية.

لهذه الأخيرة تأثير في جانب المنشأة الرياضية ومن هنا نطرح التساؤل الآتي :

_ ماهو دور وظيفة التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ؟

من هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

هل يساهم التخطيط في تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية؟

هل التخطيط يحقق مبدأ الفعالية في إدارة المنشآت الرياضية ؟

هل التخطيط يؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى في إدارة المنشآت الرياضية ؟

فرضيات الدراسة

من خلال استعراض المشكلة الخاصة بالدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- التخطيط يساهم في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية
- التخطيط يحقق مبدأ الفعالية في إدارة المنشآت الرياضية.
- التخطيط يؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى في إدارة المنشآت الرياضية.

أهداف الدراسة :

- التعرف على وظيفة التخطيط و أهميتها
- تسليط الضوء على المنشأة الرياضية و إدارتها
- إعطاء صورة معمقة لوظيفة التخطيط داخل الإدارات الرياضية
- دور وظيفة التخطيط في تسيير الإدارات داخل المنشأة الرياضية

أهمية الموضوع :

تتمثل أهمية الموضوع في كونه يسلط الضوء على المنشأة الرياضية بالذات حول إدارتها وماهي المؤثرات الداخلية التي تؤثر على سيرورة عمل هذه الأخيرة والتعرف على الوظيفة التي تؤثر على تحقيق أهدافها

توضيح العلاقة و الرابط الصلة الذي يربط بين الإدارة الرياضية ووظيفة التخطيط.

المصطلحات و المفاهيم الخاصة بالبحث:

إن المصطلحات التي وجب علينا التطرق إليها في البحث هي كالآتي:

الإدارة: تعرف الإدارة على أنها جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة و تحقيق الأهداف

الإدارة الرياضية: هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ماله صلة بالتخطيط و التنظيم والمتابعة والتمويل و التوجيه و القيادة و التقويم داخل أي منظمة أو إدارة تقدم خدمات متصلة في التربية البدنية والرياضية.

وظيفة التخطيط : هي وظيفة من الوظائف الإدارية و تعني تحديد الأهداف و تسطيرها التي يجب أن تصل إليها المؤسسة خلال السنة كما انه قد يتطلب الأمر التنبؤ للمستقبل.

المنشأة الرياضية: هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة. والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا. (احمد، 2016)

تعريف الإجرائي:هي عبارة عن مؤسسة عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية. (الفتاح و بشير المغربي، 2020)

الفصل الأول: الإدارة العلمية والإدارة الرياضية

تمهيد:

تتصل الإدارة بكل أنواع النشاط، عام أو خاص ،مدني أو عسكري ،على نطاق كبير أو نطاق ضيق ،وتعمل الإدارة في المشروعات التجارية والصناعية،في البنوك،الجامعات والمعاهد ،الهيئات ،الإدارات الحكومية.ورغم أن الإدارة العامة تختلف عن إدارة الأعمال في كثير من النقط إلا أن هناك تشابه واضح في الوظائف التي تباشرها

1- مفهوم الإدارة العامة :

إن اصل كلمة الإدارة لاتيني،و تعني من اجل الخدمة حيث إن الإدارة تعني مجهودات بشرية لانجاز أهداف محددة من اجل خدمة الآخرين كما إن لفظ الإدارة دائما يأتي مقرونا دائما بأحد الصفتين (عام) و (خاص).فإذا ما قرن بالصفة الأولى دل على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام ، وإذا ما أضيف إلى الصفة الثانية دل على إدارة المشروعات الصناعية و التجارية التي تستهدف الربح .

و الإدارة بهذا المفهوم تعني توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط و التنظيم، التنسيق، و غيرها من العمليات الإدارية لممارسة الأعمال و الأنشطة الحكومية، بما يحقق أهداف المجتمع. أو هي تنظيم وتوجيه وتنسيق و رقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة، ذلك لإتمام عمل معين لتعرض تحقيق هدف معين. (القدومي، 2015، صفحة 23)

ونقصد بالإدارة العامة هنا :

هي وظائف تشمل عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة،واستخدام لكل موارد التنظيمية والبشرية و المالية والمادية و المعلوماتية بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

أو هي النشاط الموجه نحو التعاون المثمر و التنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة, من اجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

- من هذا التعريف يمكن استخلاص النتائج التالية :

1- أنها عملية مستمرة.

2-أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية,و الإمكانيات المادية المتاحة.

3-إن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة (التخطيط, التنظيم, الرقابة و التوجيه).

4-أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

5-أنها وسيلة و ليست غاية, فهي هي وسيلة تتشد أهداف مرسومة.

6-إنها اجتماعية, فهي لا تتشا من الفراغ بل تتشا من داخل مجموعة منتظمة من الأفراد و تأخذ بالحسبان مشاعرهم و احتياجاتهم و تطلعاتهم.

7- الإدارة هي عملية صنع قرار و قيادة و استخدام لكل الموارد التنظيمية و البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية, بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

2- تعريف العملية الإدارية:

هي مجموعة من الأنشطة و الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات.

ما تتكون العملية الإدارية من سلسلة من العمليات الجزئية، ترتبط ببعضها البعض و تقسيمها إلى سلسلة من العمليات الجزئية لتسهيل دراستها، لأنها تمثل في الواقع العملي كلا متكاملًا يصعب تحليل أجزائه.

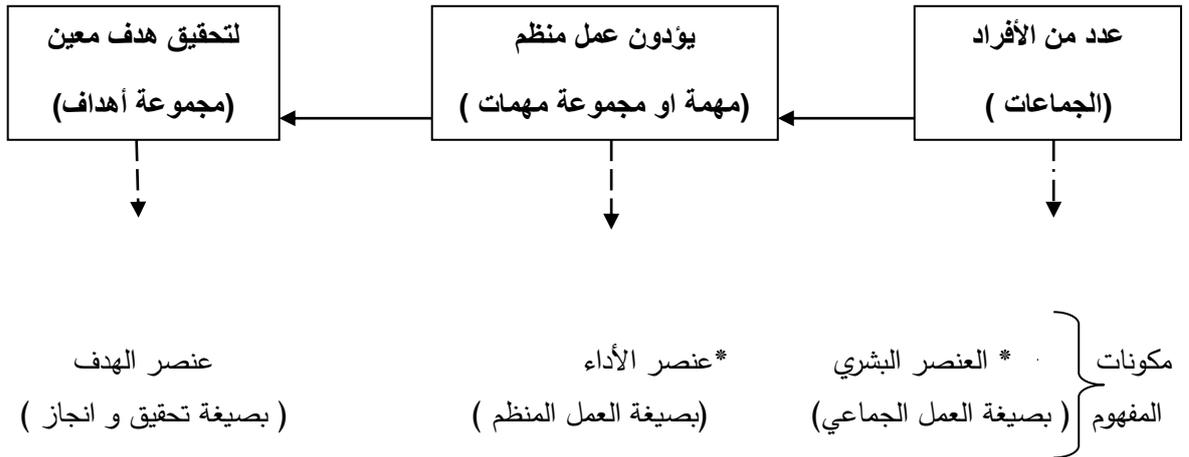
ومن العوامل التي تعتمد عليها العملية الإدارية ما يلي: (نعيمي، 2003، صفحة 35)

1-2 مجموعة العوامل الفنية : تشمل الأسس و القواعد العلمية التي تقوم عليها الأنشطة،
الإمكانات المادية المستخدمة في الأداء ، أساليب و طرق العمل.

2-2 مجموعة العوامل الإنسانية: تشمل قدرات و مهارات و رغبات العاملين في تأدية النشاط.

- يوضح الشكل التالي العناصر التي تكون مفهوم الإدارة:

الشكل رقم 1 : مكونات المفهوم (نعيمي، 2003، صفحة 95)



3- ماهية الإدارة:

الإدارة علم وفن و مهنة : اتفق كثيرون إلى أن الإدارة علم و فن و يعود ذلك لأسباب عديدة

3-1 الإدارة علم : له قواعده و أصوله التي اجتهد عدد كبير من المفكرين و الباحثين في صياغة المبادئ و الأسس التي أصبحت حقائق ثابتة يجرى تطبيقها و ممارستها في مختلف أنواع المنظمات.. وتدرس اليوم ضمن مواد عملية و تخصصية في الجماعات و المراكز التدريبية و ما يشابه ذلك في دول العالم كافة

3-2 الإدارة فن : لكونها تتطلب مهارات متنوعة فكرية (لاتخاذ القرار و تخطيط للمستقبل) و إنسانية (في قيادة الأفراد العاملين و توجيه جهودهم) و فنية (تعتمد على القدرة الشخصية في التعامل مع الظروف و متطلبات العمل)

3-3 الإدارة مهنة : تعد مطلباً حقيقي في حياتنا المعاصرة إذا يكرس الفرد من حياته من أجل تحقيق التميز و التفوق مهنيًا, من ثم يحاول الاستعانة بما يمتلك من معارف و مهارات في تعزيز موقعه الوظيفي لتحقيق طموحاته الشخصية و ضمان الاستمرار في العمل من خلال الاستمرار في التعلم و تطوير معلوماته و اكتساب الخبرات التي تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة.

4- أهمية الإدارة العامة :

تلعب الإدارة دوراً هاماً من خلال الجهود المبذولة والموجهة لتحقيق الأهداف وتظهر أهميتها نتيجة التغيرات التي عرفتتها كل المجتمعات

- تفوق الجهود الجماعية على أهمية الجهود الفردية

- النظرة للإدارة كعلم و فن ومهنة متخصصة

-الإدارة أساس النجاح لجميع مشاريع الهيئة والمؤسسات

وأهميتها تكمن في دفع عجلة التنمية كما يقول جون مي :الإدارة هي المفتاح الوحيد للنمو ، .
وزدادت أهمية الإدارة وعظم شأنها نتيجة التطور الاقتصادي ، الاجتماعي والتكنولوجي ،زيادة
على حاجة الإنسان لإدارة متطورة تشبع حاجته، فاعتبارها ركن أساسي يف عملية التنمية
الشاملة

الإدارة هي التي تمد المؤسسات بالبرامج والمخططات الإبداعية التي تضع حاجات المجتمع،
وزدادت أهميتها بتوجيه الجهود الجماعية لتحقيق البرامج المطلوبة.
كما أن الإدارة مسؤولة عن تطوير التحديث الذي تقوم به الدولة لتوفير متطلبات المجتمع، هي
المنبع الذي تستمد منه الدولة قوتها وإدارتها التنفيذية، فبواسطتها تصنع المخطط،البرامج وترسم
سياستها •

الإدارة هي المديرة لعملية التنمية السياسية للدولة ،وقد حظيت باهتمام كبري على المستوى
العاملين،وتجسد هذا لاهتمام في الانعقاد المتواصل للمؤتمرات و الندوات العلمية بالإضافة
لإنشاء المعهد الدولي للإدارة و تحت إشراف الأمم المتحدة

الإدارة تستنبط أهميتها في كونها تخلق قيادات و مؤشر لتقدم و رقي الأمم ، و خير دليل دولة
اليابان فرغم أنها لا تمتلك الموارد الطبيعية إلا نادرا،لكن بفضل الأساليب الإدارية الراقية
أصبحت من أرقى الدول في جميع الميادين أكثرها استقرار ونمو أساسيا (محمدي، 2019،
صفحة 45)

5- وظائف الإدارة بين الماضي و الحاضر :

أولاً/ وظيفة الإدارة العامة في الماضي :لما كان النظام الرأسمالي سائدا كانت الإدارة العامة تنحصر في نطاق ضيق محدود ، و تتمثل وظيفتها في حفظ الأمن و إقامة العدل بين الناس (الدولة الحارسة)لان النظام الرأسمالي يرفض تدخل الدولة يف الأنشطة التي يستطيع الفرد مزاولتها ويقتصر دور الإدارة العامة على إشباع الحاجات العامة التي يعجز الأفراد عن القيام بها ، كل ذلك احتراما لمبدأ الحرية الاقتصادية الذي سيختل إذا مارست الإدارة العامة بإمكاناتها الكبرى الأنشطة الاقتصادية

و يقوم منطق النظام الرأسمالي على عدم فرض أية التزامات ايجابية على الإدارة العامة في الميدان الاقتصادي و الاجتماعي وترك ذلك للمشروعات الخلاصة ،كما أنه لا يقر مبدأ تكافؤ الفرص ذلك أن هذا المبدأ يقضي بإعطاء الفرص المتكافئة لجميع المواطنين ، و سندها يف ذلك سندا طبقياً واجتماعياً يتلخص يف مبدأ تكافؤ الفرص يؤدي إلى فتح الباب للمنافسة.

ومحاولة التقدم و الارتقاء في المجال الاجتماعي بني الأفراد أمر منشأته خلق نوع من التلهف الاجتماعي يشوبه الخوف و القلق و التحفيز ، أما يف حالة الفشل فان النتيجة المؤكدة هي فقدان الأمن و الاستقرار و انعدام الثقة بالنفس وهي ظواهر تزداد حدة مع اشتداد المنافسة و من هنا تتفشى العلل و الأمراض الاجتماعية و يتهيأ الجو الاجتماعي العام لمزيد من الفرقة و الجفوة و عدم التسامح.

من دون شك،هذه الأسباب غري سديدة فالتزام الإدارة بإتاحة الفرصة المتكافئة للجميع يزيل الإحساس بالظلم و يبدد الشعور بعد الرضا الناتج عن قصر الفوائد على فئة قليلة من أفرادا

لمجتمع تتيحها مراكز الطبقة فرصا تفوق الفرص المتاحة لذوي المواهب من أبناء الشعب
مقتضيات الفكرة الديمقراطية. وعدم التقييد مبدأ تكافؤ الفرص يتعارض مع

ثانيا : وظيفة الإدارة العامة في الحاضر: أدى الأخذ بالنظام الديمقراطي يف أغلب الدول
المعاصرة إلى إلقاء كثيرا من الأعباء على عاتق الإدارة العامة في الوقت الحاضر و سبب ذلك
أن الإدارة العامة هي الأداة التي تتولى مهمة تنفيذ الأفكار الاجتماعية الاشتراكية
ونتيجة الأفكار الاجتماعية امتد النشاط الإداري و اتسع نطاقه مستهدفا إشباع الحاجات العامة
الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية و الصحية للشعوب هي حاجات تنمو تجدد كلما تقدمت
وقد أعطت الدساتير الحديثة اهتمام كبيرا وعناية خاصة الجماعة البشرية حضاريا و متدينا
بايضاح الالتزامات الاقتصادية و الاجتماعية التي ينبغي على الإدارة الوفاء بها و هو ما نصت
عليه الدساتير الجزائرية مثل:

- مبدأ تكافؤ الفرص.
- توفير مناصب العمل.
- الإدارة في خدمة المواطن.
- الرفاهية و الرخاء .
- إدارة الخدمة العامة إلى كافة الشعب بوصفه حقا لا بوصفها إحسانا
- وهي إدارة إنسانية و ذلك لبعدها عن التسلط و قيمها على احترام القيم و المبادئ الإنسانية
- وهي أداة للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية

- وهي أخيرا إدارة ديمقراطية إذ أصبح الانتخاب وسيلة الاختيار أعضاء معظم مجالس

الهيئات اللامركزية

خصوصا على مستوى المحلي مثل مجالس البلديات والمجالس الولائية. (محمدي، 2019،

صفحة 45)

6- أساليب الإدارة العامة :

و المقصود به هنا أسلوب العمل الإداري في المركزية أي عملية التنفيذ بمعنى آخر لكل خطة عمل مصدرها مستوى اعلي بغض النظر عن موقعه في الهيكل التنظيمي الإداري الموضوع في تلك المؤسسة.

أما عملية التنفيذ فهي تتم من مستوى أدنى بغض النظر عن موقعه في الهيكل التنظيمي الموضوع في المؤسسة و هذا ما يسمى باللامركزية في التنفيذ.

أولا اللامركزية الإدارية :

تعني الأسلوب الإداري الذي يقتضي تشتيت و توزيع المهام و الوظائف الإدارية بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي الإداري للحكومة أو الإدارة المركزية و يمكن فهم اللامركزية الإدارية على أنها درجة إدارية تتطلب عدم تمركز السلطة بيد جهة معينة إنما تشتيت و توزيع تلك السلطة بيد عدد من المستويات الإدارية و الشخصية المعنوية سواء كان ذلك على مستوى المنشأة أو المؤسسة أو المنظمة كما أنها عملية تفويض و تولي أمور الإدارة لسلطات مناسبة لإدارة مهام و نشاطات معينة منوطة لها.

وهي كباقي الأساليب الإدارية تمتاز بعدة مزايا إلا أنها لا تخلو من العيوب و لعل ابرز ما

تتصف به اللامركزية الإدارية هي مجمل هذه النقاط:

1- الديمقراطية المطلقة بالعمل الإداري.

2- هناك توازن واضح بين السلطات و المسؤوليات الواقعة على كاهل الإداريين.

3- لا يوجد للروتين للنمطية في ممارسة العمل الإداري

4- سرعة في إيجاد البدائل و الحلول في حال مواجهة مشكلة إدارية.

5- تركيز الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المصيرية الحتمية و الهامة و عدم انشغال بالمشكلة

الفرعية أو ما دون ذلك . (السعدون، 2019، صفحة 33)

أما أهم شوائب ذلك الأسلوب الإداري فهي :

1- عدم وجود رقابة مشددة على كافة أنشطة الوحدات المحلية

2- تسهم بشكل كبير في إرهاق كاهل الدولة بالأعباء المادية نظرا لتكرار الوحدات القانونية و

الإدارية في كافة الأصعدة المحلية.

3- ضعف واضح في السلطة المركزية.

4- غياب التنسيق بين مختلف المراكز و الأقاليم في البلد الواحد

5-التعدي على الخطط المركزية من قبل سلطات الأقاليم و الإدارات المحلية و هذا بدوره يؤثر

سلبا على تطبيق السياسات العامة لدولة.

ثانيا: المركزية الإدارية

هي احد أهم أساليب الإدارة من حيث التطبيق و أقدمها و تعني بالمفهوم العلمي هي ان تكون السلطة محصورة بيد المستوى الإداري الأعلى و هذا ما يمكنه من اتخاذ القرارات دون أي مشاركة من المستويات الأخرى في الهيكل التنظيمي

أهم ما تمتاز بها المركزية الإدارية هي النقاط التالية:

- 1- سهولة الرقابة و أداء العاملين
 - 2- صحة و موضوعية القرارات التي يتم اتخاذها
 - 3- عدم الازدواجية في صنع القرار
 - 4- التقليل من التكاليف المالية
 - 5- اكتساب الخبرة الميدانية و الفنية في الإدارة المركزية للعاملين.
 - 6- تعزيز مبدأ تكافئ الفرص و تحقيق المساواة.
 - 7- تحديد المسؤولية بشكل دقيق و المساعدة على الانضباط
 - 8- توحيد السياسات و الممارسات بين الإدارات المتعددة في الهيكل التنظيمي الإداري بالتالي يساعد في سهولة التنسيق
- عيوب و مساوئ الإدارة المركزية :

1- قد تحقق الإدارة المركزية الجانب السلبي و لا تساعد على تحقيق المشاركة الايجابية بين الإدارات.

2- تسهم في وجود مشاكل مالية و اقتصادية من شأنها تقليل فرص النجاح.

3- تمتاز بالمنطقية و الروتين و هذا ما يقلل من فرص الإبداع و الابتكار

4- لا وجود لمبدأ الاستقلال الذاتي في الإدارة المركزية

5- الحد من الروح المعنوية لدى رؤساء في المستويات الأدنى

6- يؤثر بشكل مباشر القرار الخطأ على المنظمة بأكملها أو القطاع المعني بالتنفيذ

7- تساهم في نشوء الاتكالية لدى الأعضاء الموجودين في المستويات الإدارية الدنيا و هذا من

شأنه إضاعة الأفكار الجديدة و الحد من الابتكار. (السعدون، 2019، صفحة 69)

فالإدارة الصحيحة و السليمة يمكن تحديد مراحل العمل بها و أسلوب الانتقال من مرحلة إلى مرحلة بطريقة تتابعيه في إيقاع سليم يقلل من ظهور عوارض المشكلات الناتجة عن الارتجال و يساعد على سرعة اكتشافها وجدت و العمل عن حلها او تفاديها

7- الإدارة الرياضية:

تعد الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور العلمي الحديث، لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي وتطويره . وان مسألة إدارة وتنظيم التربية البدنية والرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع القرار وتحقيق النتائج كافة حيث إن المستويات المتقدمة قد عينت بمسألة الإدارة والتنظيم كواحدة من أهم العوامل المطلوبة لتطورها وصولاً إلى

تحقيق مثل هذه المستويات . أن إدارة التربية الرياضية في ضوء ذلك لا تخرج عن مفهوم الإدارة العامة كونها تركز حول معنى واحد وهو إدارة وتنظيم وقيادة وتوجيه القوى البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف والتالي لتحقيق الانجاز الرياضي العالي.

8- تعريف الإدارة الرياضية :

الإدارة في الميدان الرياضي : هو تنظيم مجموعة الأعمال المطلوب انجازها في أي مؤسسة أو هيئة رياضية لتحقيق رسالتها بنجاح .

- و بتعريف أوسع :

هي الاختصاصات و الواجبات المرحلية المستقبلية المحددة كمسؤوليات لأي مؤسسة أو هيئة رياضية لتحقيق رسالتها بكفاءة .

-هي تحقيق أهداف أي مؤسسة أو هيئة رياضية من خلال أعمال موسمية و برامج دورية ومتغيرة يقوم بها الأفراد المنوطة لهم تنفيذ هذه الأعمال

و بتعريف محدد:

هي تنظيم الموضوع لتنفيذ أهداف المؤسسة أو الهيئة الرياضية بمعرفة الجهاز البشري المسؤول إذا اتقنا على كل هذه التعريفات أو احدها ننتقل إلى جانب آخر:

"فلسفة و مفهوم (الإدارة في الميدان الرياضي)

هو العمل المهني و التطوعي داخل مؤسسة أو هيئة رياضية في إطار التنظيم و التخطيط الموضوع لتحقيق رسالتها.

هو التعاون المنسق بين المهنيين و المتطوعين و المختصين و غير المختصين لتنفيذ الأعمال المطلوبة لنجاح رسالة مؤسسة أو الهيئة الرياضية .

هو التنظيم المناسب لطبيعة نشاط كل مؤسسة أو هيئة رياضية يعمل على تحقيق رسالتها بكفاءة.

هو عمل مجموعة من القادة مهني أكاديمي و متخصص و متطوع او غير متطوع متفرغ او غير متفرغ يعملون في إطار مؤسسة او هيئة رياضية يربط بينهم تاريخ الممارسة في نشاط الهيئة و بدافع ذاتي لانماء رياضتهم و بهدف عام للمساهمة في تحقيق و نجاح رسالة المؤسسة . (عصام بدوي، 1991، صفحة 122)

9- الفكر الإداري في المجال الرياضي :

ظهرت الحاجة لإدارة منذ نشأة الإدارة، وازدياد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط الأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين، ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثالث وأربعة ألف سنة ماضية، ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات على الرغم أن الإدارة في مجالات التربية البدنية .الموثقة والعلمية خلال القرن العشرين والرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات، فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكري الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على التطور الفكري الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها، وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة إلى ارتباطاتها أصال بالعمل في الأداء البشري، الذي بدوره مملوء بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن أهم الملاحظات أن أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية، تمثل هذه العلاقات والانعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل، فالفكر

الإداري في المجال الرياضي هو المحطة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث تطور في .صورة من أطوار نموه الفكر الإداري، على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بان الرياضة الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما بمجالاتها المختلفة، إنما تعكس مدى ما حققه الفكر قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

والاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا 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 مجال يزخر 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، فظهور 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 وبينون 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 قد

حققه أي مجال تطبيقي، إذا قارنا 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. (دراري و امين، 2015، صفحة 88)

10- 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، وانتقال إلى التنظيم الذي يحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف، وتقسيمها وتوصيفها للوظائف وتوزيع المهام، ثم توجيه العاملين بإعطاء الأوامر والتعليمات والإرشادات الدقيقة والفعالة لتحقيق الأهداف العامة، وختاماً بالرقابة التي يتم فيها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من تحقيق الأهداف.

ويمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للصورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، والنشاط يمثل محركاً يحول لطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة، ويميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى، انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري، في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه.

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 أهدافها المنشودة عن طريق إتباع أسلوب علمي، في أنشطتها وهذا يستلزم الأساليب التالية: التخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة من خلال السياسات والقرارات وإجراءات الموضوعية المحددة للإطار العام للعمل، ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية التي يعمل بها قطاع ضخم من الشباب من خلال ما في الأندية والاتحاديات واللجان والوزارات، فالضمان نجاح أي مجال من مجالاتها، يستلزم إمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية، حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية تحقيقها، فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته.

11- عناصر الإدارة في المجال الرياضي :

إن الإدارة في المجال الرياضي تتكون من سلسلة من العناصر أو الوظائف المتداخلة، وتتمثل في مجمل ما يقوم به الإداري في المجال الرياضي من أعمال، مهما كان مركزه الوظيفي، معتمدا على أساليب ومبادئ وأسس يستعين بها وتتضمن عناصر الإدارة في المجال الرياضي أربع وظائف أساسية هي

11-1 التخطيط: قد تم التطرق إليه في الفصل الثاني من المذكرة بالتفصيل.

11-2 التنظيم:

أ- مفهوم التنظيم: مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض و بناء الهيكل يتضمن تحديد وهو عملية تحديد العمل " المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى لتحقيق أهداف المنظمة المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد وأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف."

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

ب- مراحل وخطوات التنظيم في الإدارة الرياضية:

تمر عملية التنظيم بعدة مراحل أساسية حتى يتحقق الهدف من التنظيم بنهاية هذه المراحل وهي:

- التعرف على أهداف المؤسسة الرياضية لكي يتمكن الإداري الرياضي من اختيار التنظيم الذي يناسب هذه الأهداف ويساهم في تحقيقها. فمثلا إذا كان هدف اتحاد رياضي معين استضافة بطولة رياضية معينة، فلا بد للتنظيم أن يتناسب مع هذا الهدف.

- تحديد النشاطات والأعمال والبرامج التي يلزم القيام بها لتحقيق الأهداف: فمثلا إذا كان هدف اتحاد رياضي معين استضافة بطولة رياضية دولية معينة، فما هي النشاطات والأعمال والبرامج اللازمة لتحقيق هذا الهدف، والتي قد يكون منها على سبيل المثال: إنشاء ملاعب جديدة، صيانة الملاعب القديمة، شراء أدوات وأجهزة، الدعاية والإعلان عن هذه البطولة، الحصول على الأموال اللازمة لتمويل هذه البطولة، وتحديد كيفية إنفاق هذه الأموال

- تجميع النشاطات والأعمال التي تم تحديدها في الخطوة السابقة في وحدات أو أقسام إدارية منسجمة مع بعضها البعض.

- تصميم الهيكل أو الخريطة التنظيمية للمؤسسة: وتعد هذه الخطوة هي جوهر عملية التنظيم وأهمها، حيث يتم من خلالها تحديد السلطات والمسؤوليات وقنوات الاتصال بين الأقسام المختلفة.

11-3 التوجيه:

مفهوم التوجيه في المجال الرياضي : على أنه عبارة عن عملية الهدف منها هو إمكانياتهم المختلفة ومشكلاتهم مساعدة الرياضيين على فهم وتحليل قدراتهم وميولهم واستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق لهم التوافق.

إغراض التوجيه و أهدافه في المجال الرياضي :

ونوجزها في الآتي :

تحسين الأداء

-تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها .

-تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستويات أدائهم

-تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية

11-4 الرقابة:

مفهوم الرقابة في المجال الرياضي: هي التحقق من أن أوجه النشاط الرياضي داخل المؤسسة الرياضية تسير وفقا للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة. ومن خلال وظيفة الرقابة يتم التأكد فيما إذا كانت الوظائف الإدارية السابقة تنفذ وفقا لما هو محدد في الخطة.

أهمية الرقابة في الميدان الرياضي :

للرقابة أهمية كبيرة في المجال الرياضي و تتمثل في الآتي :

- الرقابة تقوم بالتطبيق القوانين والتشريعات القضائية المعمول بها على ارض الواقع
- تحديد المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتأثر 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

12- الأدوار الإدارية في الإدارة الرياضية:

- إن توفر المهارات في القائد الإداري فإنها تمنحه قوة التحكم في السلطة الإدارية وفرصة إتقان إدارة الشؤون الخاصة بالمرؤوسين وتسيير الإدارة ولذلك يتوجب عليه القيام بعدة أدوار على غرار

- تعيين واجبات العاملين حيث يقوم بتوزيع المهام على أفراد وذلك على حسب قدراتهم -
واختصاصاتهم وفيما هم أهل لذلك حتى يتمكنوا من إعطاء كل مجهوداتهم في تحقيق الهدف
- يشرف على الواجبات: يجب على القائد أن تكون له سلطة القرار وهو الممثل الوحيد للإدارة
خاصة في الأمور التي لها تأثير مباشر عليها.

- يقوم بإعداد المناهج: من الوظائف الأساسية في الإدارة هي التخطيط والتنظيم واختيار
الإستراتيجية الفعالة في سير العمل الإداري ولهذا يجب على القائد أن يتمتع بذلك.
- يقيم العمل اليومي: من خلال الأعمال المنجزة وسير العمل اليومي يقوم القائد بمقارنته
بالخطة التي وضعها أي يرى إن كان هناك تطابق بين الخطة النظرية المسطرة وتطبيقاتها على
أرضية الميدان وهل هي هادفة.

13- مستويات الإدارة الرياضية:

_أولاً: الإدارة العليا

وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة
ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإدارة مايلي :

1. تحديد الأهداف العامة للمشروع
2. التنبؤ بالأحداث المستقبلية
3. تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع.
4. وضع الخطط طويلة المدى.

5. رسم السياسات والقواعد والقوانين.

6. التأكد على أهمية المسؤولية الجماعية.

_ثانيا: الإدارة الوسطى

وتلعب دورا وسطا بني الإدارة العليا والإدارة المباشرة، فمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتشمل مايلي:

1. وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى.

2. رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية.

3. وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية.

4. تدريب وتنمية الإدارة المباشرة.

5. توجيه وتنسيق الأعمال.

6. بث روح الفريق.

7. الرقابة ومراجعة النتائج.

8. وضع معايير الأداء.

9. رفع تقارير دورية للإدارة العليا.

10. المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات

11. والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا

_ثالثا: الإدارة المباشرة (المنفذون)

وتمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الهيئة الرياضية والذين يشغلون وظائف التنفيذ

14- مكونات الإدارة الرياضية :

يؤكد المختصون في مجال الإدارة الرياضية بان الأسس الإدارية في صيغ التفاهم لتحقيق متطلبات نجاح العملية الادارية تكمن في ترابط موضوعاتها الثلاثة،بتفاعل كامل وتوازن تام و علاقة دائمة، وهذا الترابط يكون على الشكل التالي :

الشكل رقم 2 : مكونات الإدارة الرياضية (بن ناجي، بن عيسى، و محمد يزيد، 2016، صفحة 62)



يعتمد على الآتي :

- 1- الاجتماع لتحديد الأهداف.
- 2- النقاش الحر المفتوح.
- 3- الإصغاء بدلا من التحدث.
- 4- الصراحة و الوضوح في طريقة التفاهم.
- 5- صنع القرارات في المكان و الزمان المناسبين.

وهذا يعني :

أ- الفعالية الإدارية: كل من سيقاد في الفعالية موضوع الإدارة

ب- القيادة الإدارية: كل من سيقود

ت- العلاقة بين موضوع الإدارة وقيادتها و إدارتها

ويعني العملية الإدارية وهنا نجد الاختصاصيين يؤكدون بان الأسس الإدارية في صيغ التفاهم لتحقيق متطلبات النجاح.

وانطلاقا مما تقدم وفقا لرأي الإداري المشهور " كانز " فان مكونات الإدارة الرياضية هي أربع مكونات أساسية:

1-العامل البشري

2-العامل الجماعي

3-المنظمة و التي تعمل الإدارة لأجلها

4-القائد الإداري

15- صفات الإدارة الرياضية :

أما بالنسبة للإدارة الرياضية فنجد أنها تتصف بأربعة صفات :

* الشمول : وتعني ضرورة قيام الإدارة الرياضية بتغطية جميع مجالات العمل داخل المنشأة

الإدارية مع ضمان اعتماد كل عنصر من عناصرها في حدود الاختصاصات المنوطة لها .

* التكامل : بمعنى أن يتم تنظيم كل قسم او فرع داخل المنشأة الرياضية بشكل لا يضر بفرع آخر حيث تجتمع أجزاء العملية الإدارية في نطاق موحد و متكامل يعمل على تحقيق اهداف المنشأة.

*المستقبلية: هذه الصفة ضرورية جدا في المنشأة الرياضية فالتنبؤ بالمستجدات و الأمور

المستقبلية واجب أساسي من واجبات الإدارة الرياضية تضمن من خلاله تطورها و رقيتها

* الانفتاح : مفاد ذلك على الإدارة الرياضية أن تتعامل مع باقي الإدارات بشكل ايجابي تؤثر

فيها وتتأثر بها خاصة فيما تحققه من نتائج حسنة.

الفصل الثاني : التخطيط

تمهيد :

التخطيط أصبح أداة أساسية من أدوات السياسة الاجتماعية ؛ باعتبارها مجموعة القرارات الصادرة من السلطات المختصة في المجتمع، لتحقيق أهدافه الاجتماعية العامة، وتوضح هذه القرارات مجالات الرعاية الاجتماعية والاتجاهات الملزمة وأسلوب العمل وأهدافه في حدود أيديولوجية المجتمع، ويتم تنفيذ هذه السياسة برسم خطة أو أكثر تحوي عددًا من البرامج ومجموعة من المشروعات الاجتماعية المترابطة و المتكاملة.

1_ التخطيط:

تعريف التخطيط : احتل التخطيط أهمية بارزة في كافة الكتب و الدراسات و المراجع منذ عصر تايلور حتى يومنا هذا.

ونظرا لأهميته و ضرورة التمييز بين عض المفاهيم الأخرى كاتخاذ القرار و الخطة مثلا يجب علينا للتبسيط في فهم معنى التخطيط ذكر مجموعة من تساعد في نهاية الأمر تسليط الضوء على المنى الحقيقي لتخطيط .

-يقول : فايول (إن التخطيط في الواقع عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهةته).

كما- يقول: كونتيز (إن التخطيط عبارة عن تقرير مسبق لما يجب عمله؟ و كيف؟ و متى؟ و من الذي يقوم به؟).

أما جورج تيري يقول في التخطيط : (انه الاختيار الذي يستند على الحقائق و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور تكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة).

و يقول: جوتر (إن التخطيط هو اختيار في جوهره و تظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة).

كما يعرف التخطيط: على انه أسلوب أو منهج يهدف إلى دراسة جميع الموارد و الإمكانيات المتاحة في الإقليم أو المنطقة أو الدولة و من ثم استخدامها مع ما يتماشى و احتياجات و تطلعات المجتمع.

و كذلك هناك من يعرف التخطيط على انه تحديد أهداف معينة من خلال وضع الأساليب و التنظيمات و الإجراءات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة.

يمكن تعريف التخطيط بأنه تحديد الأعمال أو الأنشطة و تقدير الموارد و اختيار السبل الأفضل لاستخدامها من اجل تحقيق أهداف معينة و بذلك فان التخطيط عملية مستمرة و مستقبلية في طبيعتها تتجه إلى الأعداد المتكامل للوصول إلى نتائج و انجازات المستهدفة.

و بناء على ما تقدم تبين أن مفهوم التخطيط يأخذ أشكال عديدة نتيجة لتعدد الباحثين و المهتمين , بل يمكن القول إن مفهوم التخطيط يتفاوت في شكله و مكوناته بتفاوت عوامل و ظروف الزمان و المكان من جهة و بتفاوت الأهداف المرجوة من جهة أخرى.

على الرغم مما تقدم فانه مهما تعددت و تباينت وجهات النظر حوله يبقى بين أشكاله المختلفة قاسم مشترك واحد انه يتمثل فانه يستند إلى أربعة مكونات رئيسية أولها عامل الدراسة ثانيها الهدف و ثالثها القيام بالتنبؤ و رابعها تحديد الفترة الزمنية المرسومة, فهذه المكونات الأربعة هي بمثابة ضرورات لا يمكن أن يكون تخطيط بدون توفرها فهي أسس و مستندات يرتكز عليها. (محي و صقر، 2020، صفحة 88)

2- عناصر التخطيط:

1-2 التنبؤ بالمستقبل : يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط والتركيز عليه من المرتكزات الأولية التي تقوم عليها، فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل.

فالتخطيط كما يقول دروكر لا يعني التحكم في المستقبل، ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، ويجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي ومدروس، لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية فيجب أن يكون التخطيط قائماً على دراسة جادة وان يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة ، فالتخطيط يجب أن يقوم على أساس ممن البحث والتتقيب وان يعتمد على التحليل دون الظنون والأوهام أي، انه يخاطب الأمور الغبية لا القطيعة، فما يتوقعه الإنسان فيه لا يخرج عن كونه تكهنا حمل الصدق أو عدمه، ولذلك فانه يتوقع الإنسان، يجب أن نلاحظ أن التنبؤ قد يندر أن يصدق تماما بل يوجد دائما نسبة من الخطأ فيه بان نحسب حسابها ونضعها في الاعتبار، وذلك على عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على وجه اليقين كظاهرة دوران الأرض، والجاذبية الأرضية والمد والجزر، وكسوف الشمس، لذلك يكون من الخطأ الاعتماد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة، أو انه يعطي أجوبة صحيحة كاملة، فهو لا يعطي سوء نتائج وأجوبة صحيحة نسبيا وعلى ذلك يجب على واضعي الخطة مراعاة ما يلي: (د.مدحت، 2009، صفحة 99)

1- وجوب أن يكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة إلى ابعد حد.

2- أن يعوا في حساباتهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات و تلك الافتراضات.

2-2 الاستعداد للمستقبل : يجب على التخطيط أن يكون قابل للتحقيق أي أكثر واقعية وان يكون في الوسع تنفيذها، ويتطلب ذلك أن يكون لدى المنظمة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف ولذلك يتطلب التخطيط أولاً حصر جميع الموارد والإمكانيات الموجودة بالدولة وتحديد أفضل القائمون على وضع الخطة بحقيقة الثورة القومية تقديراً سليماً، وكذلك بالموارد الأجنبية التي يمكن الاعتماد عليها وعلى الخبرات الفنية في هذا الشأن بالإعلان عن أهداف التخطيط في شعارات رنانة، وإنما العبرة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة.

3- أهمية التخطيط:

على الرغم مما يتطلبه التخطيط من تكاليف ووقت، و أنه يقوم على افتراضات ليست ثمة ما يجزم بصحتها فإن أهميته تتجسد فيما يلي: (الشنقري، 2019)

✚ يبرز الأهداف التي يطلب ممن الأفراد تحقيقها.

✚ يبين مقدا العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف.

✚ يرشد إلى الطريق الأفضل الواجب إتباعه من قبل المجموعة لكي تسير محصلات قواها في

اتجاه واحد

✚ يربط التنفيذ بالزمن، لاسيما وإنه من أهم عناصر الإنتاج.

✚ يلفت الانتباه مقدما إلى المشكلات لاتخاذ التدابير، الوقائية وللتصدي لها على أساس الاستعداد

المجهز.

4 - أنواع التخطيط :

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 نتطرق إلى أنواع من أنشطة التخطيط. (بوسيس و الهادي، 2017، صفحة 70)

الفرع الأول: حسب المدى الزمني

أولاً- تخطيط قصير المدى : و يقصد به التخطيط لمشروعات أو أعمال يحتاج تنفيذها لفترة لا تزيد عن عام ، ومن خصائصه أن يكون أقرب إلى الدقة و الإحكام نتيجة لدقة التنبؤ

ثانياً- تخطيط متوسط المدى :و يقصد به المخطط للمشروعات أو أعمال يحتاج تنفيذها لفترة تتراوح ما بين عام و ثلاثة أعوام

ثالثاً-تخطيط بعيد المدى : و يقصد به التخطيط لمشروعات أو أعمال يحتاج تنفيذها لفترة زمنية تزيد عن ثلاثة أعوام

* الفرع الثاني: حسب المستويات الإدارية

يمكن تقسيم التخطيط حسب المستويات الإدارية الى التخطيط الاستراتيجي ، التخطيط التكتيكي ، التخطيط التشغيلي.

أولاً- التخطيط الاستراتيجي :

هو ذلك التخطيط المتعلق بالمستقبل البعيد و هو من اختصاص الإدارة العليا ، و الاستراتيجيات :
توضع لبيان المسالك العامة لبلوغ الأهداف المنشودة ، أي أنها توضح الأساليب المراد اعتمادها لتحقيق
الأهداف .

ثانيا- التخطيط التكتيكي :

توضع الخطة التكتيكية بناء على ضوء الخطة الإستراتيجية ، في مستوى الإدارة الوسطى و هي تشمل :
كافة مجالات أنشطة المؤسسة

ثالثا- التخطيط التشغيلي :

توضع الخطة التشغيلية بناء على الخطة التكتيكية و ذلك على مستوى الإدارة الدنيا ، و هي تتضمن كل
التفاصيل اللازمة لأداء الأعمال اليومية و تشمل معايير الأداء التي تسمح بالتقييم و الموازنة تلخص
الخطة التشغيلية.

الفرع الثالث : حسب المدى الجغرافي

يتعدد التخطيط الجغرافي بحسب نوعه سواء كان وطني (شامل) أو قطاعي (جزئي) أو إقليمي و هذا
ما سيوضح من خلال :

1-التخطيط الوطني (الشامل): هو تخطيط على مستوى الدولة بكاملها و هو تخطيط شامل لأنه يشمل
جميع قوى الدولة بحيث لا تبقى موارد أو طاقات غير مستقلة و يهدف إلى :

التحكم في مختلف قطاعات النشاط في المجتمع في إطار من النظام المتكامل من الأهداف التي تلي
حاجات المجتمع ، و تقوم على تقديم الإمكانيات و الموارد الحالية و المستقبلية ، وتحديد الأهداف ، و
بيان السياسات و البرامج و الإجراءات التي تقوم بها الحكومة من اجل توجيه التنفيذ. و تشمل الخطط

العامّة الشاملة أو الرئيسية كل إدارات المشروع أو إقليم الدولة دون استثناء فالهدف من تبني النظم السياسية و الإدارية لخطط شاملة هو تحقيق أهداف التنمية في جميع قطاعات الدولة ، الاقتصادية و الاجتماعية ، و الثقافية و تحتاج الخطط الشاملة إلى مجهودات و معلومات وافية عن الحاضر و المستقبل ، حتى يمكن تبني خطط من هذا النوع ، فنجد الموارد المادية و البشرية و التكنولوجية ، تعتبر الحجر الأساس في تنفيذ الخطط الوطنية الشاملة التي تسعى إلى تحسين الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية على مستوى النظام السياسي و الإداري ككل.

2-التخطيط القطاعي:(الجزئي)

يشمل هذا النوع من التخطيط قطاعا أو قطاعات معينة مثل الزراعة ، الصناعة ، الصحة أو السياحة و لا يدخل في حساب هذا التخطيط كل قوى الدولة الاقتصادية فهو يقتصر على قطاعات معينة ، و كما أن تركيز . ينصب اهتمام الخطط القطاعية على تحقيق أهداف قطاع معين الإنتاج أو الخدمات التخطيط على قطاع معين يوضح من ناحية أهمية هذا القطاع للدولة و يحدد من ناحية أخرى مدى تأثير هذا القطاع على الخطط الوطنية الشاملة.

و من الطبيعي أن يعتبر التخطيط الجزئي أو القطاعي جزءا لا يتجزأ من التخطيط الوطني الشامل لأن الخطط الشاملة تقسم عادة إلى خطط جزئية لتنفيذها على عدة مراحل

3- التخطيط الإقليمي:

هو التخطيط الذي يتناول رقعة جغرافية معينة داخل الدولة أو إقليم معين من أقاليمها و تلجأ إليه الدولة عند محاولة تعمير مناطق جديدة أو تطويرها ، من أجل تحقيق التقارب بين الأقاليم المختلفة و تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص بين جميع المواطنين ، فإذا تفاوتت الفوارق في نصيب الإقليم من الموارد الاقتصادية ، أدى إلى تفاوت درجة التقدم و كذلك الفارق المالي كمناطق غنية و مناطق فقيرة متخلفة ،

فهذه الفوارق هي التي دفعت إلى ضرورة تواجد هذا التخطيط تفادياً بذلك المشاكل السياسية و الاجتماعية الخطيرة.

5- مبادئ التخطيط:

***الهدف:** هو من المتطلبات المهمة لتطبيق تخطيطٍ فعال؛ حيث تعتمد عملية التخطيط على وضع هدف محدد، ومرتبط مع سبب وجود المنشأة، وقد يكون هذا الهدف معتمداً على تحقيق الأرباح، أو زيادة الحصة الخاصة بالمنشأة في السوق الذي توجد فيه، أو العمل على رفع معدل الإنتاج، كما من المهم أن يكون هذا الهدف مفهوماً وواضحاً عند كافة الأفراد الذين يعلمون في المنشأة

***الفلسفة:** هي كافة المعتقدات والأفكار الخاصة بالطريقة المستخدمة في الوصول إلى الهدف من التخطيط، وتختلف طبيعة الفلسفة بين المنشآت، فقد تهتم بتحقيق الأرباح، أو زيادة رضا العملاء، أو استمرار وجود المنشأة.

***تطبيق سياسة معينة:** هي الوسيلة المستخدمة في التوجيه والتحكم بالموظفين، وتشكل هذه السياسة مجموعة من المبادئ التي تدعم العمل والتفكير الإداري، ومن الأمثلة عليها سياسة الإنتاج، وسياسة التسويق، وسياسة شؤون الموظفين، والسياسة المالية.

***الخطط:** هي مجموعة من بيانات وأهداف العمل؛ حيث تشكل هذه الأهداف الهدف الخاص بالمنشأة، أما بيانات العمل فهي الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف، كما تكشف الخطط عن التطور الوظيفي في كل مرحلة من مراحل العمل.

***الأولويات:** هي دور المنشأة في تخصيص الموارد المادية والمالية، والعامل والموظفين بناءً على أولويات معينة، وغالباً يعد الهدف صاحب أكبر أولوية هو الخاص بتخصيص الموارد، وتستند هذه

الأولويات على فلسفة المنشأة، وكلّ من البيئات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية. (بركان،

2010، صفحة 54)

6- خصائص التخطيط :

يتسم التخطيط خصائص و سمات من أهمها :

6-1 الابتكارية المتنامية : بمعنى ابتكار المستقبل وضعه من خلال الأفكار المبتكرة و التصور

. الإبداعي المتنامي ، أي على المؤسسة أن تركز إلى الروتينية في التخطيط

فمن خلال السمة الابتكارية يتسم التخطيط بالحيوية و تتمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص المتاحة ، و ابتكار المستقبل وصنعه في التأثير على الظروف المستقبلية لجعل المرغوب في تحقيقه ممكنة ، و تتمكن من تجنب المخاطر.

6-2 المرونة : بمعنى إمكانية تعديل الخطة من اجل مواجهة احتمال تغيير الظروف البيئية ،

فالخطة التي تقف جامدة أمام تغيير الظروف البيئية لا تعد خطة ناجحة.

6-3 الشمولية : إن التخطيط يجب أن يتسم ببعده شمولي بمعنى إمكانية تحقيق الهدف الكلي

بالدرجة الأولى ، لهذا عند إعداد الخطة ينبغي مراعاة شموليتها و الأخذ بالحسبان المتغيرات المؤثرة عليها و المرتبطة بها.

6-4 الدقة و الوضوح و الواقعية : إن الخطة تصبح فعالة يجب أن تربط بين المفهوم النظري و

التطبيق العملي لها ، و لهذا فان الدقة و الوضوح يعدان أساسيان لدحر الفجوة بين المفهوم النظري

للخطة والتطبيق العملي لها، فالخطة الفعالة هي التي يمكن تطبيقها في الواقع. (احمد، 2016،
صفحة 66)

7- خطوات التخطيط:

7-1 تحديد الغاية أو رسالة المنظمة:

تعتبر الغاية أو رسالة المنظمة الهدف العام الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ويعبر عن سبب قيامها ووجودها، ويقرر الغاية عادة مؤسسوها أو ملاكها، أو مجلس إدارتها، ويختلف الهدف العام من منظمة لأخرى، ففي منظمات الأعمال نجد أن الغاية الأساسية هي الرغبة في تحقيق الربح، وفي منظمات أخرى قد تكون الغاية مثلا تقديم خدمة ما كالنقل، أو تصميم وبناء الطائرات، إقامة الجسور، أو توفير منافذ للبيع بالتجزئة وبشكل عام لا بد من تحديد غاية المنظمة أو رسالتها بشكل واضح، لأنها تعتبر المرشد العام لفاعليتها، وهذا الأمر بالغ الأهمية لبقائها، ومقياس لنجاحها. (محمدي، 2019، صفحة 56)

7-2 وضع الاستراتيجيات:

الإستراتيجية عبارة عن خطة عامة تسعى المنظمة من خلالها الوصول أو تحقيق غايتها أو رسالتها، وبالتالي فهي برنامج عمل عام، على أساسه توضع الأهداف، والسياسات، والإجراءات، وتحديد متطلبات التنفيذ من الموارد، والاستراتيجيات تأخذ أشكال مختلفة ، فقد يقرر المخططون مثلا تنفيذ برنامج هجومي لامتلاك المشروعات المكتملة، أو تضييق نطاق نشاط المنظمة نسبيا في خط منتجات واحدا، مع تطوير منافذ التوزيع بالتجزئة الخاصة ، بدلا من البيع عن طريق موزعين آخرين وفيما يلي شكل يوضح بعض الاستراتيجيات من أجل تحقيق غاية أو رسالة المنظمة العامة.

وبوجه عام يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات منفعة ومصصلحة المجتمع، انطلاقاً من أخلاقها الإدارية ومسئوليتها الاجتماعية ودستورها الأخلاقي كما أشرنا إلى ذلك سابقاً.

3-7 وضع الأهداف:

يتم تحديد ووضع الأهداف في ضوء الاستراتيجيات المحددة في المنظمة، فتحقيق الأهداف إنما يعني تحقيقاً للاستراتيجيات الموضوعية، وعليه يمكن القول أن الأهداف ما هي إلا امتداد للاستراتيجيات، وهي أكثر تخصيصاً وتفصيلاً منها، فعلى سبيل المثال نفرض أن الإدارة العليا في منشأة ما وضعت إستراتيجية محددة من أجل زيادة أرباحها خلال السنوات الخمس القادمة، هنا تأتي عملية وضع الأهداف لتحديد تحديداً دقيقاً نسبياً مبلغ الأرباح السنوي الذي سوف يتم تحقيق الأرباح بواسطتها. وانطلاقاً من تعريف

الهدف الذي يفيد بأنه الغاية أو النهاية المراد تحقيقها من خلال عمل تنفيذي فعال للتخطيط الموضوع، يمكن القول عن حديد الأهداف في المنشأة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة، إنما يتم على شكل سلسلة مترابطة مع بعضها البعض، بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهدافه في ضوء أهداف المستوى الذي يسبقه، وبالتالي هذا يعني أن أهدافه نابعة وتعمل على تحقيق أهداف المستوى مطلباً أساسياً في وضع وتنفيذ الخطة بنجاح، الأعلى منه، وتعتبر هذه السلسلة للأهداف (النهايات) وفي هذا المجال يلعب التنسيق دوراً بارزاً وهاماً في إيجاد التوافق بين سلسلة الأهداف هذه، فهو الذي يحدد أهمية كل هدف وأولويته (فقد يستبعد أحدها لمصلحة أهداف أخرى أو هدف آخر أكثر أهمية)، وهو الذي يخلصها من التضارب والتباعد، ويحقق بينها التكامل والترابط والتوافق، ويجعلها على شكل سلسلة منسجمة متناغمة ومترابطة، وبوجه عام تسعى منظمات الأعمال جميعها إلى تحقيق أعلى ربح أي أن المنظمة عمل على تحقيق أقصى ما يمكن ممكن، وهذا ما يسميه الاقتصاديون بتعظيم الربح

من ربح، تسليماً بأن الهدف الأول من وجهة نظر المستثمر في منظمة الأعمال هو الربح، لكن في الواقع لعملي نجد أن منظمات الأعمال تبحث عن تحقيق ربح مرضي بدلاً من تعظيم الربح، وذلك بسبب : (محمدي، 2019، صفحة 40)

1- قيود البيئة تفرض حدود على إمكانية تحقيق التعظيم .

2- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة، التي تفرض على المنظمة

أهدافاً أخرى مثل:

توفير المعاملة الإنسانية للعاملين، الوفاء بمطالب الحكومة، تصنيع منتج عالي الجودة، مراعاة خدمة مصالح المجتمع.

وفي الختام لا بد لنا من الإشارة إلى مسألة مهمة في مجال تقرير الأهداف ألا وهي عنصر الزمن، فالأهداف توضع لفترات مختلفة في مداها الزمني، ففي أغلب المنظمات يعتبر هدف السنة الواحدة هدفاً قصير المدى، ويعتبر الهدف من سنة إلى خمس سنوات هدفاً متوسط المدى، ويعتبر الخمس سنوات التي بعدها هدفاً طويل المدى، ومع ذلك يوجد الكثير من الاستثناءات حيث يتوقف تحديد المدة على طبيعة الأعمال، والقدرة على التنبؤ بالظروف المحيطة، فقد تعتبر فترة العام الواحد أو العامين فترة طويلة المدى في منظمات الأعمال السريعة التغيير مثل مشروعات تصميم وصناعة الملابس ذات الذوق المتغير، وعلى العكس من ذلك فإنه يتم إنجاز الأهداف الطويلة الأجل لمشروع نمو الأشجار في أكثر من خمسين عاماً، وكقاعدة فإنه كلما امتدت الأهداف على مدى الزمن في المستقبل، صعب التنبؤ بالظروف المحيطة، ونتيجة لذلك تزيد صعوبة جعل مثل هذه الأهداف طويلة

المدى واقعية ومتماسكة ومحددة، ولهذا السبب يقل عدد المنظمات، التي تضع أهدافا أبعد من خمس سنوات.

4-7 التنبؤ

التنبؤ عمل ملازم وتوأم للتخطيط، فوضع الاستراتيجيات، والأهداف، والفروض، والمقدمات، التي يبنى عليها التخطيط والخطة جميعها تقوم على أساس نتائج التنبؤ السليم، فالتخطيط الفعال يقوم أساسا على عملية التنبؤ التي توفر له المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية والخارجية ولما سيحدث فيها من تغيرات، فالتخطيط الذي يقوم على معلومات غير كافية وتنبؤات غير سليمة، سيكون ضرره أكثر من فائدته ، وبشكل عام يتضمن مثل هذا التنبؤ العوامل التالية: مدى وفرة الأموال، والمواد الخام، العادات والقيم وأثرها في سلوك المستهلك، أذواق المستهلكين، وتصرفات المنافسين، وطبيعة الأسواق والتغيرات التكنولوجية، التضخم، والمستقبل الاقتصادي، هذه العوامل كلها لها تأثير في نجاح المنظمة في عملها وتحقيق أهدافها.

وتتركز الفائدة الرئيسية للتنبؤ، في أنه يخفف من الغموض وعدم وضوح الرؤية للمستقبل، وبالتالي فهو يخفف أو يقلل من حدة المخاطر والمفاجآت التي تواجهها المنظمة في المستقبل عند تنفيذها لخطتها، لهذا السبب نجد أن المنظمات الكبيرة توظف خدمات الاقتصاديين وغيرهم من الخبراء الفنيين مثل علماء النفس والسلوك والمتخصصين في الاتجاهات السكانية، والشؤون الخارجية، لتحسين عملية التنبؤ، وتعتمد عملية التنبؤ على مصادر متعددة في جمع المعلومات المطلوبة مثل: الوثائق الحكومية، والمطبوعات التجارية، ومجلات البحث العلمي المكتبي، بالإضافة إلى آراء الخبراء، واستطلاعات الرأي، للحصول على وجهات النظر فيما يتعلق باتجاهات المستقبل. وتساعد النماذج الرياضية المتعددة في عملية التنبؤ بالاتجاهات الاقتصادية وغيرها من الاتجاهات، فيوضح

التفاعل بين اتجاهات النمو طويل ، وتقلبات الأعمال الدورية والتقلبات تحليل السلاسل الزمنية الموسمية الماضية، ويستطيع المديرون عن طريق معرفتهم، أن يقوموا بأعداد توقعات عن مستقبل، وتستخدم أساليب أخرى كمعامل الارتباط، والمحاكاة، والبرمجة الخطية في عمليات التنبؤ، التي يمكن أن تستدم جميعها الحاسبات الآلية، كما أن استخدام أساليب الاستنتاج القائمة على مفيدة أيضا في هذا المجال، وبوجه عام يمكن القول أن التنبؤ يمكن أن يكون فعالا إذا اعتمد على الأدوات الكمية، والخبرة الشخصية، والتجارب الماضية لدى المخططين، وتوفير معلومات كافية عن الماضي والحاضر، حيث تستقى هذه المعلومات من البيئة الخارجية التي يمكن الحصول منها على بيانات اقتصادية واجتماعية... الخ، ومن البيئة الداخلية التي يؤخذ منها بيانا تتعلق بالجانب المالي، والمصنع، والأفراد، والطاقة الإنتاجية... الخ، هذا الأمر يزيد من فاعلية التنبؤ، ويزيد من استخدامه كأداة تخطيطية، وبالرغم من ذلك فما زال هناك الكثير من الشك حول مدى قيمته، وذلك بسبب عدم دقة بعض التنبؤات، مثل تنبؤات الأحوال الجوية التي تعتمد إلى حد بعيد على الاحتمالات التي لا يمكن حسابها كميًا، ونود الإشارة هنا إلى انه يمكن أن تكون نتائج عدم نجاح التنبؤات في مجالات الأعمال كارثة وليس مجرد حدوث شيء غير مستحب أو غير مريح، وبوجه عام يمكن القول أن التنبؤ أفضل كثيرا من عدم التنبؤ الذي تكون القرارات في ظله محاطة بعمامة مشوشة غير واضحة من الآمال والتطلعات القائمة على الحدس والتخمين لمتخذي القرارات داخل المنظمة

نلخص مما تقدم أن التخطيط لا يمكنه العمل بشكل صحيح إلا بواسطة التنبؤ، الذي يسعى إلى تلمس أحوال المستقبل فيما يخص المتغيرات المؤثرة في نشاط المنظمة، على أساس من التفكير والتحليل المنطقي، وفي سبيل ذلك لا بد من إتباع الخطوات التالية التي يشكل مجموعها عملية التنبؤ:

_الإطلاع على الأهداف المطلوب انجازها

تحديد المتغيرات والتي تؤثر في تحقيق الهدف.

تحديد فترة التنبؤ أي المدة الزمنية التي سيغطيها التنبؤ

اختيار أسلوب التنبؤ المناسب

جمع المعلومات والبيانات

تحليل وتفسير النتائج

وضع التنبؤات والتقديرات والتفسير في ضوء نتائج التحليل

تحديد أبعاد الرؤية المستقبلية التي في ضوءها ستوضع الخطة

7-5- المقدمات (الفروض) التخطيطية :

المقدمة التخطيطية هي الفرض أو الاحتمال الذي على أساسه يوضع التخطيط، حيث في ضوء النتائج التي تستقي من الفرضيات بالاستعانة بالتنبؤ، يقوم التخطيط وتوضع الخطة التي تركز عليها التصرفات والأعمال، فالمقدمات التخطيطية تلعب دورا هاما في مجال التخطيط ووضع الخطة بشكل فعال، وفيما يلي عدد من المقدمات التخطيطية على سبيل المثال وليس الحصر:

طالما أن هناك رواج اقتصادي في الماضي، وما زال هذا الرواج حتى الوقت الحاضر، وطالما أن الظروف السياسية جيدة، فمن المتوقع ارتفاع الطلب على السلع في السوق.

طالما أن هناك ارتفاع في الدخل في الماضي ومستمر حتى الحاضر، وبما أن عدد المواليد في ارتفاع مستمر في الماضي، فمن المتوقع زيادة الطلب على سلع الأطفال. (محمدي، 2019)

زيادة الوعي الصحي لدى الأمهات، وقيام وزارة الصحة بحملات توعية مع مراكز الاتحاد النسائي من أجل شرح مزايا وفوائد الإرضاع الطبيعي من الأم، من المتوقع انخفاض الطلب على حليب الأطفال الرضع المجفف.

وفيما يخص عدد الفروض التي نبغي تحديدها، فيمكن القول أنه لا يوجد عدد نمطي، فهذا الأمر يتوقف على طبيعة الظروف التي يعمل فيها المخططون من جهة، وعلى عدد الظواهر التي لها تأثير في المنظمة خلال الفترة التي يخطط لها من جهة ثانية، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تحديد كافة الفروض المؤثرة في التخطيط، ولكن يمكن تحديد أكبر عدد منه، وينبغي أن تحظى الفروض غير المتفق عليها، بالمناقشة الكافية.

6-7 الإجراءات و الطرق:

لإجراء هو خطة نمطية تفصيلية توضح كيف يتم تنفيذ العمل الواحد، فهو يحدد خط سيره (خطوات التنفيذ بشكل متسلسل)، ومن يقوم بتنفيذ كل خطوة من خطواته، ومتى، وكيف، وأين، وبالتالي نجد أن الإجراءات أكثر تحديدا وتفصيلا للعمل من السياسات فيما يخص تنفيذ الأعمال في الإدارات والأقسام، وهي عبارة عن قواعد إرشادية دقيقة ومفصلة للتصرف أو التنفيذ السليم للعمل، فالغاية من تنفيذه، من أجل إجراء هو وضع أسلوب محدد ونمطي لتنفيذ العمل، حيث يتكرر في كل مرة يراد الحصول على نتائج نمطية واحدة، لذلك يمكن القول أنه، لا مجال للاجتهاد والمرونة عند التطبيق، فكل شيء محدد فيه بدقة وبشكل مفصل، ويستخدم الإجراء في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة كاستخراج جواز سفر أو رخصة قيادة سيارة مثلا، إذن الإجراء في ضوء ذلك ليس مرشدا للتفكير كما هو الحال في السياسة، والإجراء ليس محصورا في إدارة واحدة بل يمكن أن يشمل تنفيذه إدارات متعددة، فالوفاء بطليبه بيع معينة على سبيل المثال قد يشمل إدارة المبيعات، والحسابات والإنتاج،

والتخزين، والشحن. و ليحقق الإجراء الغاية المرجوة منه يجب أن يتوفر على مجموعة من العوامل أهمها :

أن يكون واضحا ومفهوما

أن يكون بعيدا عن التعقيد

أن يكون نابعا من السياسة ومتماشيا معها في سبيل تحقيق الأهداف.

أن يكون مسجلا ومكتوبا ا ومعلنا عنه ليحيط به من سيقوم بالتقييد به عند تنفيذ العمل.

7-7 القواعد:

هي عبارة عن مرشد تفصيلي يتضمن ما يجب القيام به والامتناع عنه عند تنفيذ العمل وفق قاعدة النهي والأمر، والقواعد نوعان: الأول ويكون مرتبطا بالسلوك، فيوضح السلوك الصحيح من السلوك ا، والنوع الثاني يكون غير الصحيح، فعبارة ممنوع التدخين مثلا هي قاعدة سلوكية يجب التقييد مرتبنا بالسياسات والإجراءات فيبين ما يجب القيام به والامتناع عنه عند تنفيذها، إذن يمكن القول أن القواعد لا يمكن تجاوزها لا في السلوك ولا في أداء العمل، والمرونة معدومة فيها، ويجب أن تكون واضحة ومفهومة ومعلنة على الجميع، وأن تقترن بعقوبات تفرض بحق من يخالفها، لتكتسب الجدية والالتزام بها.

8-7 اختيار الخطة :

من المرغوب فيه اختبار الخطة قبل تنفيذها على نطاق واسع (وإن كان ذلك ليس بالأمر السهل في ا في ذلك شأن اختيار فعالية برنامج تدريبي، أو حملة إعلانية، أو عملية [كثير من الأحيان) شأ

إنتاجية قبل الارتباط الكامل بتنفيذها، وفي بعض الحالات التي يمكن فيها ترجمة كميًا ورياضيًا، وقد يتم الاختيار عن طريق المحاكاة من خلال نماذج للحياة الحقيقية، التي يمكن اختبارها كميًا بدلًا من اختبارها عن طريق الدراسة التجريبية المكلفة أو التطبيق على نطاق واسع.

بعد اختيار الصيغة النهائية التي ينبغي أن تحتوي على النصوص التفصيلية للتنفيذ، وهنا يتوجب صدور قرار من الجهة صاحبة السلطة باعتمادها والموافقة عليها، لتكتسب صفة الالتزام والمسؤولية، ويعرف الجميع ما هو المطلوب منه وما هو المسموح له.

7-9 إقرار الخطة و الموافقة عليها : تحتاج الخطط إلى اتخاذ قرار رسمي من الإدارة العليا أو الدوائر المختصة في المؤسسة أو المشروع لكي يتم إقرارها والموافقة عليها واعتمادها. وهذا الإجراء الرسمي يعد ضروريا للبدء في تنفيذ الخطة، وبدونه تبقى هذه الخطة على الورق، فالإقرار هو الدعم الرسمي المطلوب لتنفيذها، وبعد إقرارها من قبل الجهات الرسمية يمكن الإعلان عنها بوسائل الإعلام المناسبة .

يقسم تقييم الخطة في العادة إلى قسمين: الأول ويتم بشكل مرحلي وطوال فترة التنفيذ، حيث يتم التقييم أولا بأول من خلال عملية المتابعة المستمرة، إذ يساعد ذلك في اكتشاف الأخطاء والانحرافات ساعة حدوثها أو وقوعها، فيعمل سريعا على علاجها وتلافيها قبل أن يستفحل ضررها وتأثيرها السلبي، أما الثاني فهو الذي يتم في نهاية تنفيذ الخطة، ويعتمد إلى حد كبير على نتائج التقييم المرحلي، وبموجبه يتم الحكم على النجاح أو الفشل في الأداء، والانجاز الكلي للمنظمة.

وبوجه عام يتم تقييم أية خطة بمدى فعاليتها في تحقيق رسالة المنظمة أهدافها، وهذا يستدعي وجود معايير محددة لمقارنة الانجازات المحققة بها ولا يوجد معايير نمطية تستخدم في تقييم جميع الخطط، بل إن المعايير تختلف من خطة إلى أخرى.

8- عوامل نجاح التخطيط:

8-1 صحة البيانات و الإحصاءات: حيث يعتمد التخطيط على مجموعة من الافتراضات تبني على

أساس مجموعة من البيانات والإحصائيات، والبيانات صحيحة ودقيقة وصادقة، ومعبرة عن الواقع الموجود، لا إذ يجب أن تبني الخطة على نوع من التنبؤ العشوائي غير المستند إلى الحقائق الموضوعية، وإلا كان مصيرها التخبط والفشل عن تحقيق الهدف المرسوم.

8-2 الوضوح: يجب أن تكون أهداف التخطيط محددة وواضحة ومصاغة بشكل جيد ولا تقل التأويل أو الاجتهاد، وكذلك إعداد الجداول الزمنية والنتائج المتوقعة بشكل واضح ودقيق.

8-3 البساطة: يجب أن تتسم عملية التخطيط بمراحلها المختلفة ببساطة، حتى يسهل فهمها من قبل جميع المعنيين بتطبيقها.

8-4 الواقعية: حيث تتلاءم أهداف الخطة وغايتها مع معطيات الحالة السائدة، وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة .

8-5 الأولويات و البدائل: فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولويتها وتقع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.

8-6 الالتزام: سواء من قبل المخطط نفسه ومحافظة على المستوى نفسه من الحماس والالتزام من بداية عملية التخطيط إلى نهايتها، أو من قبل جميع المنفذين في المؤسسة المنشأة الرياضية .

8-7 كفاءة الجهاز الإداري : الذي يقوم بعملية التخطيط، قد تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة، ومن الممكن تحقيقها أن أي تكون واقعية وقابلة للتنفيذ، وتملك المنظمة جميع الوسائل المادية، ولكنها لا تملك جهاز إداريا قويا لتنفيذ الخطة، لذلك يجب الاعتناء قدر الطاقة بالعنصر البشري للمنظمة الذي يقع عليها عبء تنفيذ الخطة، وإعداد هذا العنصر البشري إعدادا فنيا وعلميا. (احمد، 2016، صفحة 52)

9- 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. (نعيمي، 2003، صفحة 43)

9-1 عدم دقة البيانات و المعلومات الإحصائية: تقوم الخطة أساسا 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 وصحة هذه المعلومات، وكثيرا ما تواجه عملية التخطيط في الهيئات الرياضية عجزا في كفاءا 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 والمعلومات، وأيضا فهم مدلول الإحصائيات والأرقام والبيانات المتوفرة فهما صحيحا.

9-2 التوقعات و التقديرات 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 التغلب هذه المشكلة عن طريق وضع مجموعة من الخطط البديلة، وأن ير اعى المرونة في لخطة الأصلية بحيث يمكن التغلب على ما قد حدث من أمور لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة.

9-3 جحود الإجراءات و تعددها : نجاح 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 خصوصا إذا كانت هذه الإجراءات قديمة ومدت عليها فترة زمنية طويلة، فتصبح بمثابة القانون الذي يحكم تصرفات الأفراد بالمنظمة، وأيضا إذا كانت الإجراءات والسياسات معقدة وتستلزم الكثير من الوقت لإنهائها.

9-4 الصعوبات الفنية : قد تقف الحاجة الفنية كمعوق في سبيل تنفيذ الخطط، فقد يحدث بعد أن

توضع الخطة وفقا لتقديرات وتوقعات سليمة واستنادا 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 .

9-5 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. هذا 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 ويؤثر على الخطة نحو تحقيق أهدافها.

9-6 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 والإمكانات المتاحة

عدم تحديد المسؤولية عن تنفيذ كل جزء من أجزاء عمليات التخطيط

المبالغة في صنع خطة مثالية للخطة طويلة المدى

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.

7-9 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 أمر لا يستطيع احد إنكاره ما دمنا نسلم بان القوة المحركة على 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.

10- مزايا التخطيط:

والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.

ب- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية واللازمة لتنفيذ الأهداف.

ت- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

ث- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

ج- حقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور مهم قد أخذت في الاعتبار. التي

ح- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.

خ- يساعد التخطيط على تحقيق الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

د- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط و البرامج. (نعيمي، 2003، صفحة 78)

10- عيوب التخطيط:

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يقدمها التخطيط إلا أنه لا يخلو من العيوب والتي يتعين على الإدارة العمل على تجنبها أو على الأقل تحييدها لكي لا تحدث أضرار في سلامة الخطة الموضوعة ومن هذه العيوب.

***عدم وضوح المستقبل:** بأن مجال التخطيط يقع في المستقبل وأن الظروف غير معروفة وغير مؤكدة في هذا المجال مما يقلل من صواب ما يتحدث عنه من قدرات وإمكانيات وأهداف ووسائل وغيرها وكثيرا ما يؤدي إلى عدى وضوح المستقبل وإخفاق خطط بذلت فيها جهود وأموال واهتمامات.

***التضليل المعلوماتي:** إن التخطيط يرسم المستقبل في ضوء تحليل الماضي والحاضر استنادا على بيانات ومعلومات وكثيرا منها ما يفتقد إلى الدرجة المطلوبة من الصحة ولا يمكن الركون إليها فتقدم لنا هذه المعلومات والبيانات صورة غير واضحة عن الحاضر وصورة مشوشة عن المستقبل فتأخذ المخططين نحو اتجاهات مظلة.

***التكاليف الباهظة لوضع الخطط:** يعتقد البعض أن وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالا طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنظمة وتحسين أدائها مباشرة. تقييد الإبداع والابتكار: حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار والمبادرة لدى العاملين التي كثيرا ما تدفع العمل إلى الأمام وتوفر أسباب تطوره.

***البطء في اتخاذ القرارات:** بما أن الخطة تحتوي على نظام متكامل من العمل فإن هذا النظام لا يسمح أحيانا باتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة.

11- التخطيط الرياضي:

نظرا إن التخطيط نهج يتبع في شتى المجالات ضمانا لتحقيق الهدف في هذا المجال ، فإنه الوسيلة المثلى كالمهج الشائع والمستخدم الآن في قطاع الرياضة في غالبية الدول المتقدمة رياضيا.

فالتخطيط الذي يتعرض لمستقبل يعتمد على التنبؤ العملي الذي تدعمه الخيارات الماضية في المجال

المخطط له (الفتاح و بشير المغربي، 2020، صفحة 93)

بالإضافة إلى المتاح من الإمكانيات لذا يعتمد المجال الرياضي على هذا أيضا مستخلصا بطريقة عميقة الخبرات المكتسبة من الماضي و المدعمة بالنتائج المتحصل عليها، والتي يحاول تطويرها بالإمكانيات الموجودة في الحاضر ومحاولة مجابهة المستقبل بكل غموضه و المتوقع حدوثه مع الاستعداد لهذا المستقبل بقدر المستطاع.

و يقول: **كوك شيخان** على التنبؤ و التخطيط التربية البدنية و الرياضية (إن التنبؤ في مجال التربية البدنية و الرياضية هو التنبؤ مدروس للتغيير في تطوير الاتجاه الرئيسي و النتائج وهذا التطوير على أساس الإمكانيات الموضوعية و المتوفرة)

والتنبؤ لا يعتبر فقط كشرط أولي لتخطيط المثالي ولكنه أيضا واحد من أسس تنظيم الأنشطة بالاتجاهات الرئيسية لحركة التربية البدنية والرياضية، ويتعلق بتطوير الحركة الرياضية في مجالات التنبؤ في محيط التربية البدنية والرياضية وفقا لهذه الاتجاهات الرئيسية كما يلي :

- النواحي الإقليمية و الإدارية المختلفة لمختلف مستويات الحركة الرياضية.

- التطوير العلمي .

- الأدوات و المتطلبات اللازمة لمختلف المنشآت الرياضية .

- تطوير القدرة البدنية للأفراد.

- تطوير مستوى المهارات الرياضية كالمنجزات الرقمية (أرقام قياسية).

- تطوير التنظيم في التربية البدنية كالرياضية.

لا يعتبر وجود القدر الكافي من المعلومات من أهم ضروريات التنبؤ ك التخطيط فقط، بل أيضا
يتطلب وحدة تنسيق هذه المعلومات.

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

تمهيد:

تعتبر المنشآت الرياضية العنصر الأساسي لكل سعي للتطور الرياضي، إذ أنها تعتبر القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي سعي لتعميم وتوسيع الممارسة الرياضية، لهذا عكفت الدولة الجزائرية على إعطاء الأولوية والأهمية لهذه المنشآت الرياضية، و هذا سعيًا منها نحو تطوير الممارسة الرياضية لدى مختلف الفئات العمرية في المجتمع بصورة عامة، واستغلال هذه المنشآت استغلالًا مثمرًا وفعالًا بصورة خاصة، عن طريق بعث الممارسة التنافسية من خلال احتضان وتنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية بشتى أنواعها و توفير الأجهزة و الوسائل الرياضية و المستلزمات الأساسية و هذا طبعًا حرصًا منها على وباعتبار المنشآت الرياضية من ملاعب و مساحات للعب و مرافق .تقديم أفضل و أحسن خدمة ممكنة رياضية من جهة، والأجهزة و الوسائل المادية من جهة أخرى هي العمود الفقري للنشاط الرياضي، ووجب إحاطتها بالاهتمام والرعاية من خلال المحافظة عليها من كل فعل أو عمل تخريبي يعرضها للتلف، وفي هذا الصدد لا يمكن إغفال أن هذه المنشآت الرياضية بصفة عامة تدخل ضمن الأملاك الوطنية و العمومية أي أن ملكيتها تعود إلى الدولة والجماعات المحلية، فقد عمدت الدولة من خلال قوانين الجمهورية على التعريف بها وذكر خصائصها الفنية و التقنية التي تتميز بها مع التركيز على حمايتها .

1- ماهية المنشأة الرياضية :

1-2 تعريف المنشأة الرياضية :

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

و يعود مفهوم المنشأة الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط أحداث المنشأة الرياضية و استغلالها و المنشأة الرياضية التي سنتطرق إليها هي المنشآت ذات طابع عمومي و التي تعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشأة الرياضية العمومية لغرض ممارسات الرياضية و التنفسية الجماهيرية في الوسط التربوي، و المقصود بالمنشأة الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياة للنشاط الرياضي التابع لسلطة داووين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات و القاعات المتعددة الرياضات و الملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة و الرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لاسيما المواد 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن ان نفهم من خلالها أن المنشأة الرياضية العمومية يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة و المستوى العالي للتربية البدنية و الرياضية و للتنظيمات الرياضية للمعاقين و المتخلفين ذهنيا و لعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية للمنشآت الرياضية هي منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية و البدنية التي تتوفر فيها الشروط التقنية و الصحية و الأمنية لاحتواء الرياضة البدنية (علوشي، 2017، صفحة 100)

1-3 المنشأة الرياضية بين الماضي و الحاضر :

نتناول في هذا البحث دراسة المنشآت الرياضية عبر التاريخ القديم وكذلك في الحضارة الإسلامية، وكيفية تطورها إلى أن أصبحت ما عليه حديثاً. (بن ناجي، بن عيسى، و محمد يزيد، 2016، صفحة 87)

1-3-1 المنشأة الرياضية قديماً:

لقد ارتبط ظهور المنشآت منذ القديم بظهور بعض الرياضات القديمة التي :المنشآت الرياضية قديماً تحتاج إلى مثل هذه الأماكن فعند الإغريق والتي تعتبر المصدر الأساسي اغلب الحضارات الأوربية والغربية المعاصرة

وقد ذكر بعض المؤرخين أن أول ظهور المنشآت الرياضية أو ما شابهها كان عند الإغريق سنة 605 قبل الميلاد وقيل أن قبل الميلاد لم توجد أمة تحترم الرياضة مثلما فعل الإغريق، فبلاد الإغريق كانت تمتاز بتضاريس طبيعية معتدلة وكانت وسيلتهم أن ذاك للتقرب من الآلهة، إقامة التماثيل والتي يقومون بعبادتها والرقص تضرعا لها.

وكانت هذه الطقوس عبارة عن أنشطة رياضية، فقد كانوا يمارسون أنواع عديدة من الرياضات في أوقات كثيرة كالصيد، السباحة، الفروسية...الخ.

غير أنه لكل مدينة لعبها الخاص؛ أي منشآت لإقامة هذه الألعاب بطقوس دينية.

ومن الملاحظ أنه وجد عند دويلة من دويلات الإغريق منشآت سميت بالمعسكر التدريبي، كان اتجاهه عسكرياً بحتاً، حيث ينخرط الأطفال فيه منذ السن السادسة، وذلك حتى يتسنى لهم الحصول على حقوقهم المدنية، وكان يشمل هذا المعسكر الألعاب التالية: الجري، القفز، رمي القرص، رمي الرمح، ركوب الخيل.

1-3-2 المنشأة الرياضية عند الرومان :

لقد كانت غنية فكانت العمارة الرومانية مثال للتعبير عن القوة الضاربة والجمال ونتيجة لزيادة الاهتمام

برياضة المشاهدة والعروض الترويحية ومسابقة المحترفين

اهتم الرومان بإنشاء المدرجات والمسارح والبيادين والحلبات

ويمكن تمييز اثنين من هذه المنشآت الرياضية الرومانية هما:

الكولزيوم، والمدرج الكبير

الكولزيوم هو مدرج كبير مساحته أفدنة وارتفاع أسواره 160 قدم يتسع لتسعة آلاف 9000 مشاهد، وهو

أكبر ما شيد من المنشآت الرياضية، وكان تصميمه يتيح سهولة دخول وخروج آلاف المشاهدين منه وإلى

ضار للعبيد والمذنبين والأسرى وأخرى كما عد في أسفله نظام بحفظ المياه وقد بينت في أسفله. الحلبة

حلبة في خزانات يمكن فتحها لتناسب وتملأ الحلبة إذا دعت ضرورة الاستعراض إلى ذلك (كتمثيل

المعارك) البحرية

وتتكون الواجهة من أربعة طوابق مستمرة الدوران حول المبني، وقد عمد الرومان على تخصيص جزء

خاص في قلب المبني على شكل مدرجات متميزة لإمبراطور، يطلق عليها اسم (بوديوم)

تتكون مجموعة هذه الحلبات في شكل بيضاوي تبلغ أبعاده 136م طول و107عرضا، وفي الداخل ترتفع

المدرجات المخصصة (نيم) عرضا، وهي محاصرة بحلبات (نيم) لكبار الشخصيات وتسمى بالمنصة

وتحيط بهم مدرجات أخرى للمتفرجين تبعا لم أركزهم، ويأتي المواطنون الأحرار ثم يليهم الرجال الرئيسية

الأحرار ثم العبيد.

مدرج مكسيموس:

كان مكسيموس مستطيل الشكل، وكانت تتم فيه سباقات المركبات، وكان على الرومان وقتئذ الوقوف ف أو الجلوس على الأرضية العالية، بينما تقع المقصورة في قلب الميدان، أما مجلس الشيوخ فكانت لهم وفي النهاية أخذ المدرج في اتساع حتى استوعبت 285 ألف شخص وهو أكثر مما 2مقاعد حجرية، يتسع له أي ملعب كبير.

1-3-3 منشآت الرياضة الإسلامية:

تميز العرب عبر تاريخهم الطويل بأجسامهم ومارسوا الرياضة فاكتملت قوتهم وتعودوا على النزال والعراك والمسابقة وعودتهم على الجد والمثابرة، احتمالهم وقويت عضلاتهم و كما اعتنوا عناية خاصة بأدوات القتال كالسيوف والخناجر والرماح والسهام، والخيول واقتنوا الأصيل من الخيول.

فكل الدلائل تشير إلى اعتبار الرياضة الإسلامية نظام اجتماعي موحد ومعتدل له أسندة قوية من القرآن والسنة وسيرة الصحابة والتابعين والعلماء.

1-3-4 الملاعب و الحلابات:

في عصر الخلفاء الراشدين روى الفاكهي عن عمر ابن الخطاب لما قدم مكة فأرى الكرة يلعب به فأقره، قديم كان أهلوا مكة يلعبون به في كل عيد والمناسبات وكان لكل حارة من حارات فهو (محة كرك) يعرف به عب ويجتمعون فيه ويلعبون به ويذهب الناس فينتظرون في تلك المواضع

وقد ذكر الفاكهي: "قدم رجل من أهل مكة فقال، فتیان قريش يلعبون بالكرک بين الصفا والمروة."

ولعل أقدم المنشآت الرياضية والترويحية في العصور الإسلامية الأولى هي قصور البداية التي أنشأت عهد الخلفاء الأمويين، ومع أنهم كانوا يحنون على قضاء فترات متقطعة في الصحراء التي نشؤوا في ربوعها وذلك سبيل التربص، فبنوا عدد من القصور في بادية الأردن وسوريا على مربع للصيد والقنص

حيث يقضون فيها بضعة أسابيع من كل عام للاستمتاع لما تتيحه البادية من وسائل اللهو والرياضة والفروسية والألعاب، بالإضافة إلى ما توفره الحمامات من مسارات. (بن ناجي، بن عيسى، و محمد يزيد، 2016، صفحة 70)

كما كان الرقص والطرب من المناشط الشائعة، في ذلك العهد وهناك العديد من هذه القصور كقصر السراج وقصر عمر أنشأه الخليفة الأموية الوليد الأول خلال فترة حكمه أنه كان يستعمل لغرضين أحدهما كان متسع تستعد فيه 1967 harding ويعتقد العالم الأثري هاردنغ . جماعات الصيد كي تبدأ رحلتها إلى الصيد والقنص.

أما الغرض الآخر فكان للاستجمام، وقد أعده لكي يبهج الناظرين من مشاهدة الحياة الجميلة وجوه الجاف وكانت جدرانه زاهية، ببعض الصور الملونة التي تبدو في بعض مشاهدتها ألوان من النشاطات الرياضية وكان في مصر مواضع للصيد والقنص أيضا، فجاء في كتاب البيزرة المصايد " لكشاجم مانصة" كنا نخرج للصيد بمصر في موضع يعرف بدير القصر على ذروة جبل المقطم مطل على النيل فهو سهلي، بحري، جبلي.

وكان الإمام الشافعي المتوفى سنة 205 هجري كان شغوف برياضة الفروسية والرمي بالقوس لما كان في عاصمة مصر بعد الفتح الإسلامي مر بمكان الرمي فرأى رجل يرمي بالقوس وكان ماهرا فشجعه الإمام الشافعي وأثنى عليه وكافئه بمبلغ بسيط هو ما كان معه.

ويبدو من صياغة الرواية أنه كانت بمصر أماكن خاصة للرمية يرتادها أبناء الشعب فلم تكن مقصورة الأمراء أو الفرسان وإلا لما كافئه الشافعي. على

وفي الربع الأول من القرن الثالث للهجرة بلغت العناية لإقامته المنشآت الرياضية حدا بعيدا متماثل في .
حلبات السباق وساحات اللعب وكان ذلك في عهد الخلفاء العباسيين كالمعتصم وابنه المتوكل فغالبية
جيشه من الفرسان، وقد أقام لهم إسطبلات للخيل وثكنات وميادين للقتال وحلبات واسعة حتى يمكن لهم
التدريب فيه ،وفي مدينة سمراء على نهر الدجلة بالعراق بنا المعتصم قصرا سمي بالجوسق الخاقاني
يعرف بيت الخليفة، جعله يطل على ساحة كبيرة يلعب فيها لصوصالج، وهو ميدان عظيم للسباق.
وفي العصر العباسي الثاني كانت الملاعب والساحات الرياضية أحد المكونات الإسلامية في القصور،
ولقد اشتهر في ذلك احمد ابن طولون فقد بنا لنفسه قصرا عظيما في شمال القطائع، كان يسمى القصر
بقصر الميدان وقد جعل فيه الحدائق والبساتين العامرة وأحاطه بالملاعب والساحات الرياضية فظل قائما
حتى أواخر عهد الملك الناصر محمد.

1-3-5 ساحات التدريب الرياضي :

وقد ذكرت الكتابات التاريخية أن .عرف المسلمون التدريب الرياضي عبر حضارتهم الممتدة مئات السنين
التدريب الرياضي كان عمال منظما له أماكنه المخصصة فكانت هناك منشآت وساحات للتدريب
وكانت منشآت التدريب الرياضي .الرياضي، بعضها مخصص للجند والآخر مخصص لعامة الشعب
وساحاته وأجهزته وأدواته تعبر في مجملها عن مدى تقدير المسلمين للرياضة وحبه للمنافسة وكذا تطلعهم
لمستويات أعلى في الأداء الرياضي، وكان (النارود) أو تدريب الدائرة أحد منشآت التدريب الرياضي
للأعمال ومهارات الفروسية، ويعتقد أن الأصل في تدريب الدائرة (النارود) إنما أصل فارسي وكان النارود
منشأة رياضية متكاملة للتدريب على إتقان المهارات وهو ميدان دائري به خطوط دائرية متداخلة تضيق
كلما اتجه نحو مركز الدائرة، وتتراوح سعته ما بين 70 إلى 80 ذراع، وكلما ضاقت الدوائر لدى (النارود)

صعبت الحركة على الفارس والفرس معا وهو يهدف إلى التدريب على التحكم، والقدرة على المناورة والانعطاف.

وقد أخذت منشآت التدريب على الفروسية أشكال متعددة كانت آخر ما توصلت إليه في هذا الفن أنهم أنشؤا دائرة متسعة القطر يلامس محيطها من الخارج دائرتان أصغر منها على كل جانب من الدائر ويبدو أن هاتين الدائرتين الصغيرتين قد أعدت للتدريب على واجبات حركية معينة. كما كان الكبرى بداخل (النارود) جانب معين لمساعدة التدريب على قدر كبير من الفاعلية و الملائمة بطبيعة رياضية الفروسية

فيدرك ابن تغري أن الفارس كان يتدرب على الركوب والنزول من الفرس وكان يرتقي بمهارته عن طريق أداء حركات تتميز بالصعوبة كملاحقة الفرس أثناء ركضه والوثب فوقه، أو التقاط الأسلحة من على الأرض وهو ممتطي لجواد مسرع، فإذا انتهى من ذلك دخل البيرجاس وهو هدف خشبي عبارة عن سبع قطع خشبية مركبة فوق بعضها البعض حتى تطاول رأس الفرس وتنتهي من أعاليها حلقة معدنية تستخدم كهدف يصوب عليها الفارس برمحه.

ي بالمعنى المتعارف عليه ، لم يذكر التاريخ نمط موحد تسيي ولكن كانت هنالك عدة أنماط تسييرية بسيطة حسب طبيعة المنشآت كان هناك نمط تسييري، فمثال عند الإغريق أو الرومان كان التسيير مباشر مباشرة من بيت الحكم، أي بمعنى القيصر أو الملك أو الإمبراطور، عند الرومان مثال كان جل العمليات تعطى على شكل أوامر من طرف القيصر وهنا يجدر أن نذكر شكل المنشآت طبقا لتصورات أو تخيلات الإمبراطور أو للتجهيز أو إعادة البناء أو الصيانة

سير تسيير عشوائيا أو بمعنى آخر تلقائي من طرف الملك أما عند المسلمين قديما فكانت المنشآت ت .
أو الأمير أو حتى الخليفة، حيث كانت تعطي الأوامر إلى العاملين أو عن طريق الولاة المنتشرين عبر
حدود المملكة.

و أما من جانب الإنشاء والتجهيز فقد كانت تقطع من بيت المال أو كما يقال حديثا الخزينة، وأغلب .
المنشآت كانت خارج المدن والاقامات الحضارية. (بركان، 2010، صفحة 86)

2- أسس تخطيط المنشأة الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية
من خلال الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما
يلي: (قرين و بورحلة، 2018، صفحة 52)

2-1 اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع
ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية
بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة،
ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (65 كيلومترات) بالنسبة للشباب،
(67 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف
من خلال هذه النظرة اختيار أنسبها لنوع . المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيرا على الأقدام
الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

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

دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة.

ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملعب حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والحكام والجماهير ورجال الأعمال وغيرهم.

2-2 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

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

يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها . (ملكي و خالد، 2018، صفحة 57)

2-3 عزل العوامل غير المرغوب فيها:

لابد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين) عن أرضيات الملعب حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب

يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والعالم تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.

2-4 عوامل السلامة والأمن للملاعب

يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة ،حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات

يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة في الأماكن التي يشغلها.

2-5 الصحة العامة:

يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية، مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية.

يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكي لا يتعرض اللاعبون للأضرار.

2-6 نواحي الإشراف:

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

2-7 الاستغلال الأمثل:

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

2-8 الناحية الجمالية:

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

2-9 الناحية الاقتصادية :

يجب أن يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها
الحيوية ، لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع

2-10 توقع التوسع مستقبلا:

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية لإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يتبقى التي يجب مراعاتها عند
تخطيط و علينا مراعاة هذا العنصر الهام ، لذلك يجب مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا
وإقامتها بأحدث يجب أن تكون المنشأة . التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة
مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي
تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم.

2-11 الصيانة:

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

3- مراحل تخطيط المنشأة الرياضية:

التخطيط للمنشأة الرياضية ضرورة لا بد منها سواء كان لغرض منشأة جديد أو إضافة جزء أو أجزاء لمنشأة قديمة ، ويشمل التخطيط جميع الإجراءات الضرورية التي يمكن بواسطتها التوصل إلى الوضع المرغوب في المستقبل، ومن هذه المراحل: (ربوح، 2016، صفحة 88)

3-1 الفكرة :

جميع المنشآت الرياضية الموجودة هي نتاج لفكرة أتت من حاجة شعربها أو اكتشافها احد العاملين فيها وقام ببلورتها ومتابعتها حتى خرجت إلى حيز الوجود وذلك بعد دراستها من جميع الجوانب لكي تكون فكرة جيدة ومقنعة للمسئولين

3-2 عرض الفكرة على مجلس الإدارة :

بعد بلورة الفكرة يتم عرضها مدعمة بالمعلومات على مجلس الإدارة سواء إدارة المدرسة أو إدارة الهيئة الرياضية والذي بدوره يتخذ القرار بناءا أهمية هذه المنشأة من الناحية التربوية والعملية وفي حال الموافقة على

جمع البيانات المبدئية يتم تكوين لجنة لإجراء دراسة شاملة للفكرة من حيث (تقدير التكلفة، الموارد المالية) وضع الأهداف التربوية :

في هذه المرحلة يقوم اخصائى التربية الرياضية بوضع الأهداف التربوية التي سوف يتم تحقيقها من المنشأة بالإضافة إلى ذلك عليه مراعاة مايلي:

تحديد الفائدة من المنشأة

تحديد المستفيدين من المنشأة

علاقتها بالهدف العام للمدرسة أو الهيئة

- مراعاتها لفلسفة التربية الرياضية العامة في المدينة أو المنطقة

- مدى تحقيقها لتطوير جميع جوانب شخصية المستخدمين (بدنية، عقلية، مهارية، اجتماعية)

لجنة التخطيط:

يشكل مجلس الإدارة أعضاء لجنة التخطيط بحيث تمثل جميع مستويات المجتمع المحيط بالمنشأة بما

فيهم اخصائى التربية لرياضية وبعض الأفراد الذين سيستخدمون المنشأة ومن أهم مهام لجنة التخطيط

تقدير التكلفة المالية للمنشأة وحساب الميزانيات وتحديد مصادر التمويل على الرغم من أن حساب

التكلفة المبدئية يعتبر من مسئوليات المصمم

اختيار الموقع حسب الهدف وطبيعة المنشأة مع مراعاة إمكانية التوسع مستقبلا والنمو السكاني وكذلك

توافر الخدمات الأساسية

اختيار المصمم المعماري المناسب الذي سوف يعمل مع اللجنة ومع اخصائى التربية الرياضية وعلى

أعضاء اللجنة زيارة بعض المنشآت المشابهة لتفادى العيوب والسلبيات ومن الامور الواجب توافرها

في المصمم:

أن يكون مصرح له بمزاولة المهنة كمصمم

اتساع الإدراك والأفق والقدرة على الابتكارات

القدرة على التعاون والتفاهم مع المكتب الإستشاري

أن يكون لديه الخبرة العملية السابقة في تصميم المنشآت الرياضية

الإلمام بكل ما هو جديد ومتعلق بالمنشآت الرياضية

الإلمام بالموصفات والقواعد الخاصة بالبناء في المنطقة والدولة

اختيار المكتب الاستشاري الملائم الذي يضم نخبة من المتخصصين في مجالات التربية الرياضية

ويرأسهم مستشار فني لديه الخبرة الهندسية والمعرفة الرياضية ومن مهامه زيارة المنشآت المشابهة

وتقديم المشورة الفنية والتنسيق مع المصمم

3-3 حسابات ما قبل البناء والتشييد

نظرا لأهمية الحضور الجماهيري للمنافسات والمسابقات الرياضية يتوجب علينا الاهتمام بالمدرجات

وأماكن المشاهدين ولذلك يجب إجراء العديد من الدراسات لمعرفة عدد السلالم والممرات والطرق اللازمة

للوصول إلى المدرجات ومواقعها والتي يجب أن تتناسب مع عدد المتفرجين والجمهور وكذلك سرعة الحركة

وانسيابها ولهذا يجب مراعاة التالي :

سرعة سير الجماهير فوق السلالم بحيث تقدر بـ 4 ثواني لكل درجة سلم.

كل متفرج سيشغل ما يقرب من 51 سم من درج السلم لذا يجب ألا يزيد طول السلم عن 51 متر

يجب احتساب سرعة إخلاء الجمهور للمدرجات والذي يقدر بدقيقة واحدة لاجتياز مسافة 41-61 متر -

يفضل أن تكون السلالم على شكل مستقيم والابتعاد عن المنحنيات مع وجود عتبة استراحة لكل 12 -

درجة لتسهيل حركة الجمهور

يراعى في تصميم السلالم سهولة توزيع المتفرجين على مدرجاتهم

مراعاة ذوى الاحتياجات الخاصة وذلك بتوفير تسهيلات في المداخل والممرات والمدرجات

سرعة تفرغ المدرجات:

فى جميع المنشآت الرياضية يجب تطبيق أنظمة وقواعد ولوائح الأمن والسلامة المحلية المتعلقة بسعة

تلك المنشآت وسرعة إخلائها بالنسبة للاتي

الملاعب المفتوحة يجب إخلائها في مدة لا تتجاوز ما بين 11-12 دقيقة.

الملاعب المغلقة والصالات يجب إخلائها في مدة لا تتجاوز 5 دقائق.

4- إدارة المنشأة الرياضية :

4-1 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات :

الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي :

احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب

المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار

يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به. يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي. (كربوعة، 2018، صفحة 74)

4-2 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية :

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل
- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء (د. احمد، 2014، صفحة 62)
- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدول. منفذة

4-3 اعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية

عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم

- تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن .

عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها

- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية

(حفلات الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ)

- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته

وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.

- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته وذلك من خلال

وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع

المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

- ضرورة وضع موزج لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم

الاستخدام وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين

في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين

المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموزج للسياسات.

- وضع خطة مادية لموارد الإلحاح والتجديد.

خاتمة:

يعد التخطيط من بين الأدوات الإدارية المهمة، والتي ألفت بظلالها على عالم المال والأعمال، ويجب أن يوجد ذلك في جُعبة رائد الأعمال أو المسؤولين عن المنشآت، وخاصة في ظل رؤيتنا لكيانات كبيرة، ولها فروع متنوعة، سواء في الداخل أو بالخارج، وعلى الرغم من تلك الأهمية التي يمثلها التخطيط ، فإننا ما زلنا في طور النشأة، وتُدار الأمور بشكل اجتهادي ودون دراسة، وهذا ما دعاني للتطرق لهذا الموضوع ، داخل المنشآت الرياضية، إن عملية التخطيط داخل المنشأة الرياضية عملية ضرورية وأساسية، حيث يشمل التخطيط على جميع الإجراءات الضرورية التي بواسطتها يمكن التوصل إلى الوضع المرغوب في المستقبل، حيث إن هذا العمل متعلق بمنشأة تخدم مجال التربية الرياضية والتربية البدنية الحركية؛ فإن للأفراد الرياضيين المتخصصين في التربية البدنية دور أساسي ورئيسي في جميع مراحل التخطيط التي تعتمد على الجهد والفترة الزمنية، على حجم المنشأة الرياضية المقرر إقامتها، كما يوجد عدة مراحل تخطيط للمنشأة الرياضية.

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

الدراسات المرتبطة

1- الدراسات المرتبطة.

2- التعليق على الدراسات المرتبطة.

1-الدراسات المرتبطة:

1-دراسة زيان محمد و سرير لخضر: أجرى زيان محمد و سرير لخضر (2016) دراستهما بعنوان دور

وظيفة التخطيط و التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية دراسة حالة لديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات رايح بطاط بالبويرة, هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط و التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية وقد استخدم المنهج الوصفي الذي تم يتم بواسطة المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة ما,وقد استخدمنا عينة تمثلت في 25مسير من المركب المتعدد الرياضات,و تمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 4فقرات موزعة على 30 فقرة و قد تمثلت نتائج الدراسة في:ان عنصر التخطيط و التوجيه لهما دور كبير في إدارة المنشآت الرياضية ,و يمكن اعتبارهما من ابرز العناصر التي يجب على المسير أن يكون بدراية تامة به وبأبرز مستجداتها بحيث يعتبران العمود الفقري في تحقيق الأغراض و الأهداف المسطرة.

2-دراسة سفيان جخراب: أجرى سفيان جخراب (2015) دراسته بعنوان واقع تسيير المنشآت الرياضية

بولاية الوادي, دراسة حالة : بالديوان المركب المتعدد الرياضات بالوادي, هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع تسيير المنشآت الرياضية وقد استخدم المنهج الوصفي,وقد استخدم عينة تمثلت في 30 إداري من المركب المتعدد الرياضات,و تمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 3محاور موزعة على 22 فقرة و قد تمثلت نتائج الدراسة في الآتي: إن الإدارة داخل المنشآت الرياضية تتطلب وضع إستراتيجية تسيير محكمة تتوافق مع الأهداف المسطرة إضافة إلى إمكانيات المادية و البشرية للمنشأة الرياضية و بالتالي نجد إن واقع التسيير داخل المنشآت يتطلب تخطيط و تنظيم جيد و أساليب توجيهية مستمرة قصد تحسين عمل المؤسسة .

3- دراسة قارح مبروك: أجرى قارح مبروك (2013) دراسته بعنوان الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر, دراسة ميدانية : بوزارة الشباب و الرياضة الجزائرية, هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاستثمار في الموارد البشرية في وزارة الشباب و الرياضة و مامدى انعكاسه على التسيير وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الظاهرة و موضوع البحث, وقد استخدم عينة تمثلت في 26 موظف في وزارة الشباب و الرياضة ,و تمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 5محاور موزعة على 66 فقرة و قد تمثلت نتائج الدراسة في الآتي: ان وزارة الشباب و الرياضة تولي اهتمام و تبذل جهدا في مجال الاستثمار في الموارد البشرية و لكن هذا الاهتمام و الجهد المبذول غير كافي و لا يرتقي إلى المستوى المطلوب, فهي تسعى إلى تأمين العنصر البشري المؤهل تأهيل علمي من خلال إتباعها لإستراتيجية عمل للتوافق مع الإستراتيجية العامة للوزارة ,كما انه هناك تأثير مباشر و بصورة جيدة لتخطيط و تطوير طرق استقطاب الموارد البشرية.

4-دراسة علوشي كمال : علوشي كمال الدين (2017) دراسته بعنوان انعكاس وظيفة التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية " دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة مركز , هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاس وظيفة التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية وقد استخدم المنهج الوصفي,وقد استخدم عينة تمثلت في 30 إداري موزعين على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة مركز,و تمثلت أداة البحث في الاستبيان بحيث تكون من 3مجالات تكون كل مجال من 7 فقرات و قد تمثلت نتائج الدراسة في الآتي: تستعمل وظيفة التخطيط لتسيير منشأتها و انه يساهم في تحديد و اتخاذ القرارات في إدارة منشأتها الرياضية, ويساهم أيضا في تطوير الممارسات الإدارية و تحسينه كما أن التخطيط الجدي في إدارة المنشآت الرياضية يحدد مدى الانجاز الذي يمكن تحقيقه في ظل الخطط الموضوعة .

2- التعليق على الدراسات المرتبطة :

من خلال استعراض الدراسات المرتبطة يمكن استنباط الكثير من المقارنات بينها و بين هذه الدراسة و التي كان لها دور في بناء هذه الدراسة, حيث تناولت الدراسات السابقة مجموعة من الأهداف فبعضها تناول إبراز وظيفة التخطيط و التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية كدراسة كل من محمد و سرير لخضر (2016) و البعض الآخر تناول أهمية و وظيفة التخطيط و الوظائف الإدارية الأخرى في تسيير الإداري داخل المنشآت الرياضية كدراسة سفيان جراب (2015) و تناولت دراسة انعكاس الاستثمار في الموارد البشرية على تسيير المنشآت الرياضية بالتخصيص وزارة الشباب و الرياضة كدراسة قارح مبروك (2013), في حيث كانت أهداف الدراسة الحالية إبراز تأثير التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية كما استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة ,كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المرتبطة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في البحث, كما تشابهت و الدراسات المرتبطة من حيث الموضوع و الأهداف المتمثلة في معرفة مدى تأثير التخطيط و أهميته في التسيير الإداري على وجه العموم.

الفصل الرابع الطريقة و الإجراءات

الدراسة الاستطلاعية.

المنهج المستخدم.

مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة.

أداة الدراسة.

بناء الدراسة.

صدق أداة الدراسة.

ثبات أداء الدراسة.

مجالات الدراسة.

متغيرات الدراسة.

المعالجة الإحصائية.

الطريقة و الإجراءات :

يتضمن هذا الفصل وصفا مفصلا للطريقة و الإجراءات التي اتبعتها من اجل تحقيق أهداف الدراسة , كما تتضمن الدراسة الاستطلاعية,مجالات الدراسة, منهج الدراسة, مجتمع و عينة الدراسة, أداة الدراسة, متغيرات الدراسة,الوسائل الإحصائية.

1. الدراسة الاستطلاعية:

وهي عبارة عن دراسة عملية عن طريق استعمال المقابلة المباشرة للتطلع إلى طبيعة الظاهرة المدروسة والهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة الظاهرة للموضوع المدروس و التأكد من الأداة المستخدمة و الصعوبات التي قد تواجهني قبل الشروع في الدراسة الميدانية و منه قمت بدراسة ميدانية إلى الديوان المتعدد الرياضات بسكرة , وفي الأخير تأكدنا بعد هذه العملية أن هذا الموضوع ملائم للدراسة.

2. المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لأهداف و طبيعة الدراسة.

3. مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع إداريي الديوان المتعدد الرياضات بسكرة .

4. عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (25) إداريي الموجودين على مستوى الديوان المتعدد الرياضات بسكرة و هي المجتمع الكلي.

5. أداة الدراسة :

استعملت في الدراسة الحالية استمارة استبيان بها مجموعة من المجالات التي تتمثل في فرضيات الدراسة و كل مجال تندرج تحته مجموعة من الأسئلة.

6. المجال الزمني:

نظرا للظروف التي يمر بها العالم قد تم تقليص مدة تربص لشهر واحد و ذلك خلال الفترة 11 مارس 2021 إلى 11 افريل 2021

7. بناء أداة الدراسة:

من اجل التعرف على تأثير وظيفة التخطيط على المنشآت الرياضية من وجهة نظر الاداريين في الديوان متعدد الرياضات لولاية بسكرة, تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وكانت على النحو التالي:

- 1 -إعداد استبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2 -عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3 -تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4 -تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم نصائح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5 -توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقييم الاستبيان إلى جزأين كمايلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من 3 فقرات.

الجزء الثاني: يتناول محور الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: التخطيط يساهم في في تحقيق أهداف المنشأة و تضمن 9 فقرات .

المحور الثاني : التخطيط يحقق مبادا الفعالية و تضمن 8 فقرات.

المحور الثالث تأثير وظيفة التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى و تضمن 8 فقرات

قد كانت الإجابات على كل فقرة وحسب نوعية السؤال وفق المقياس حسب الجدول التالي:

| | | | |
|-------|-----|----|-------|
| الصنف | نعم | لا | محايد |
|-------|-----|----|-------|

8. صدق أداة الدراسة

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"

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس

ما اعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة ، قمنا بتقديم نسخ من

الاستبيان في صورتها الأولية، ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور

الثلاث المقترحة، والاستفادة من اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك

توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى .

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبدها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها

معظم المحكمين حيث وتم تغيير في الصياغة اللغوية فأصبح 25 سؤال الاستبيان وتصحيح الأسئلة

وبعض الفقرات والاقتراحات إلى نعم ولا، وكانت الأسئلة المطروحة مقيدة أي أنها مغلقة.

9. متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل: أو ما يعرف بالمتغير التجريبي هو عبارة عن سبب الدراسة، وفي دراستنا هذه التي بين

أيدينا المتغير المستقل هو " التخطيط " .

المتغير التابع : و يكون نتيجة المتغير المستقل، وفي دراستنا هذه المتغير التابع هو " إدارة المنشآت

الرياضية " .

10. المعالجة الإحصائية :

بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة و الإجابة على أسئلتها لمعرفة تأثير التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية من وجهة نظر عمال الإدارة الرياضية (المركب المتعدد الرياضات) لولاية بسكرة و سط استخدام الباحث للمعالجات الإحصائية.

- عرض النتائج في جداول بسيطة باستعمال القانون الإحصائي التالي :

التكرار \longleftrightarrow x

المجموع \longleftrightarrow 100

فَمَنْ أَمَلَ الْفَتَىٰ وَرَفَعَهُ
فَمَنْ أَمَلَ الْفَتَىٰ وَرَفَعَهُ

1- عرض نتائج الاستبيان :

عرض و تحليل نتائج المعلومات الشخصية :

الجدول رقم 1 : توزيع الاستبيان حسب الجنس

| الصفة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكور | 18 | 72% |
| إناث | 7 | 28% |
| المجموع | 25 | 100% |

- انطلاقا من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر "ذكر" يمثل النسبة الكبيرة (72%) من التمثيل في الإداريين لمركب بمختلف مصالحها و مكاتبها إلا أنها لا تخلوا من العنصر النسوي (20%) .

توزيع الاستبيان حسب العمر:

الجدول رقم 2 : توزيع الاستبيان حسب العمر

| العمر | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------|-------|----------------|
| اقل من 30 سنة | 8 | 32% |
| من 30 سنة إلى 40 سنة | 11 | 44% |
| من 40 سنة فما فوق | 6 | 24% |
| المجموع | 25 | 100% |

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني (30-40 سنة) يمثل النسبة الأكبر (44%) وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (اقل - 30 سنة) يمثل كذلك نسبة عالية (32%) مما يدل على وجود عنصر الشباب، أما المجال الزمني (40 سنة فما فوق) يمثل (24%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر لدى الإداريين.

الاستنتاج: نستنتج من مايلي أن أغلبية إداريي المركب شباب من صنف النشاط والخبرة.

توزيع الاستبيان حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم 3 : توزيع الاستبيان حسب الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------------|-----------|----------------|
| من عام إلى 5 سنوات | 4 | 16% |
| من 5 سنوات إلى 10 سنوات | 8 | 32% |
| من 10 سنوات فما فوق | 12 | 48% |
| المجموع | 25 | 100% |

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني من (عام إلى 5 سنوات) يمثل النسبة الأقل (16%) وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (5 سنوات إلى 10 سنوات) يمثل كذلك نسبة عالية (32%) مما يدل على وجود عنصر الشباب والخبرة، أما المجال الزمني (10 سنوات فما فوق) يمثل (48%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر.

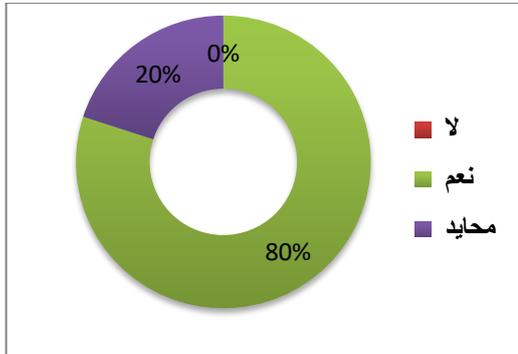
الاستنتاج: نستنتج أن عامل الخبرة والنشاط موجود في الإدارة.

عرض و تحليل نتائج الإداريين :

المحور الاول : التخطيط يساهم في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية

السؤال الاول : إذا كان التخطيط يساهم في تحديد و اتخاذ القرارات, هل يساهم في إدارة المنشآت الرياضية ؟

الجدول رقم 4 : السؤال الاول



| التكرار | النسبة المئوية | الإجابة |
|---------|----------------|---------|
| 00 | 00% | لا |
| 20 | 80% | نعم |
| 5 | 20% | محايد |
| 25 | 100% | المجموع |

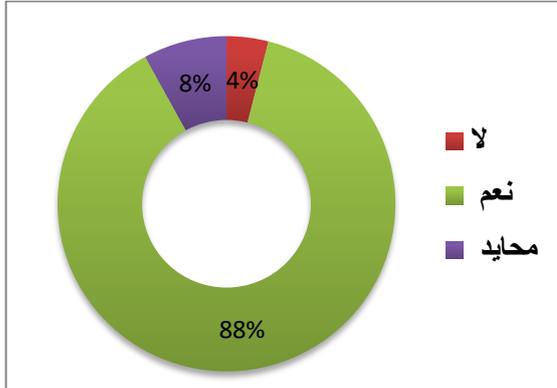
الشكل رقم 3 : السؤال الاول

كان السؤال الأول مصاغ على الشكل التالي إذا كان التخطيط يساهم في تحديد و اتخاذ القرارات و هل

يساهم في إدارة المنشآت الرياضية, كانت الإجابة على النحو التالي حيث نسبة كبيرة من الإداريين إجابة بنعم (80%) على ان التخطيط هو المحرك الرئيسي في تسيير الإدارة الرياضية.

السؤال الثاني: من وجهة نظرك هل يحقق التخطيط أهداف المنشأة ؟

الجدول رقم 5 : السؤال الثاني



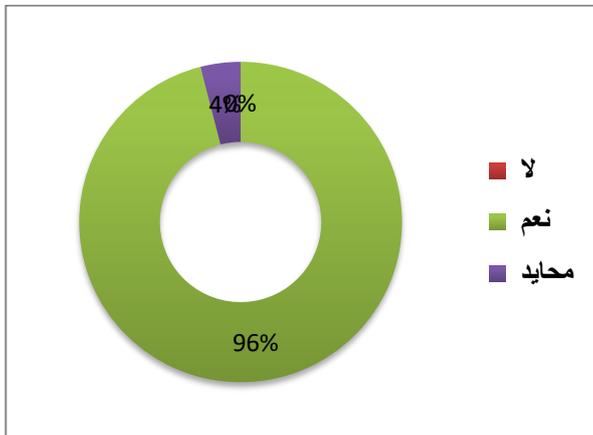
الشكل رقم 4 : السؤال الثاني

| التكرار | النسبة المئوية | |
|---------|----------------|---------|
| 01 | 4% | لا |
| 22 | 88% | نعم |
| 02 | 8% | محايد |
| 25 | 100% | المجموع |

تمحور السؤال الثاني حول مدى تحقيق التخطيط للأهداف المنشأة حيث كما كان متوقع أن نسبة الكبيرة قد أشادت بالإجماع حول مدى تأثير التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة, و بنسبة ضئيلة جدا كانت الإجابة محايد (08%) أما لا فكانت اقل نسبة ب (04%).

السؤال الثالث: هل يمكن القول أن عملية التخطيط حققت نتائج أفضل في المنشأة؟

الجدول رقم 6 : السؤال الثالث



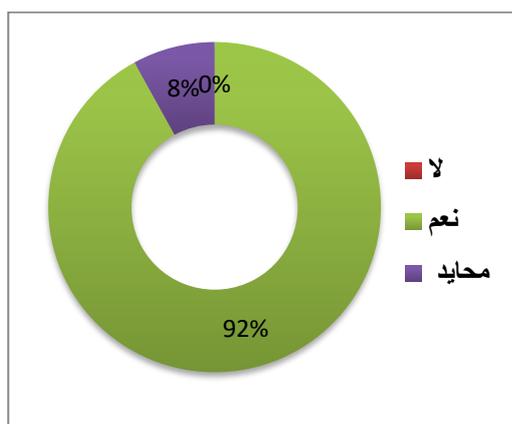
الشكل رقم 5 : السؤال الثالث

| التكرار | النسبة المئوية | |
|---------|----------------|---------|
| 00 | 0% | لا |
| 24 | 96% | نعم |
| 01 | 4% | محايد |
| 25 | 100% | المجموع |

و بالرجوع إلا السؤالين السابقين ووفقا لأراء دراسة العينة بان التخطيط يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة فانه و لا شك منه أن وظيفة التخطيط قد حققت نتائج أفضل داخل المركب المتعدد الرياضات حيث كانت النتائج كالتالي النسبة الأكبر للإجابة نعم(96%) و بنسبة تكاد ان تكون منعدمة لاجابة محايد بنسبة (04%).

السؤال الرابع : هل تتخذ المؤسسة وظيفة التخطيط كعنصر هام في تأدية مهامها ؟

الجدول رقم 7 : السؤال الرابع



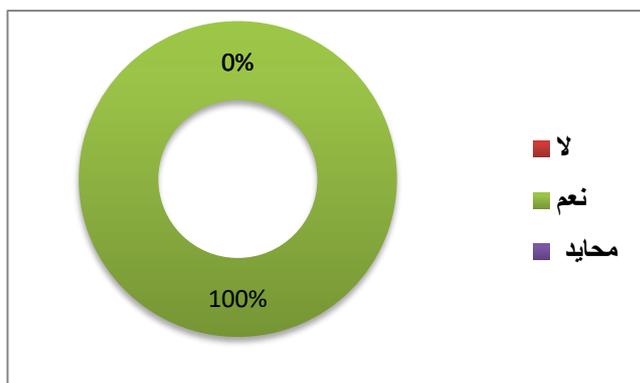
| التكرار | النسبة المئوية | |
|---------|----------------|---------|
| 00 | 0% | لا |
| 23 | 92% | نعم |
| 02 | 08% | محايد |
| 25 | 100% | المجموع |

الشكل رقم 6 : السؤال الرابع

و بما لا شك فيه اناي مؤسسة لا تقوم بتسطير أهدافها دون تخطيط مسبق لها و لذا كما كان متوقع فان اغلبيه الإداريين في عينة الدراسة قد أجابوا بنعم (92%) أما البقية فهي كانت محايد بنسبة (08%).

السؤال الخامس : هل يساهم التخطيط في مرونة الأعمال الإدارية و تحسينها

الجدول رقم 8 : السؤال الخامس

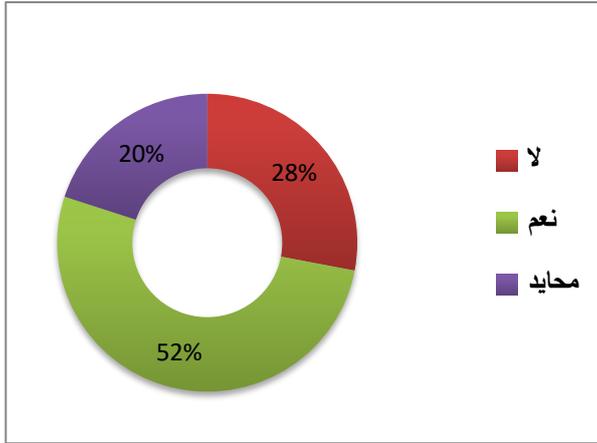


| التكرار | النسبة المئوية | |
|---------|----------------|---------|
| 00 | 0% | لا |
| 25 | 100% | نعم |
| 00 | 0% | محايد |
| 25 | 100% | المجموع |

الشكل رقم 7 : السؤال الخامس

السؤال السادس : بصفتك مسير في هذه المنشأة هل تعتمدون وسائل التكنولوجيا في تسييرها؟

الجدول رقم 9 : السؤال السادس



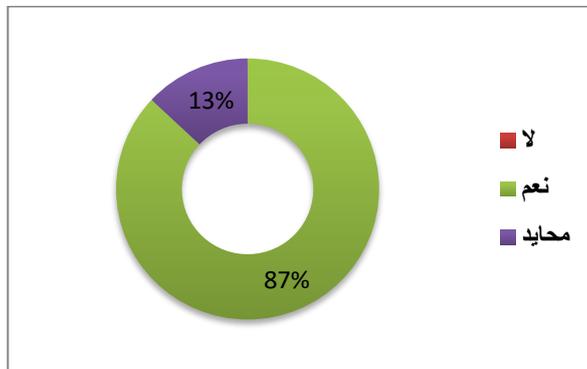
| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------|
| 28% | 7 | لا |
| 52% | 13 | نعم |
| 20% | 5 | محايد |
| 100% | 25 | المجموع |

الشكل رقم 8 : السؤال السادس

بحكم أننا في عصر السرعة و التكنولوجيا كان و لا بد أن نقوم بطرح السؤال السادس على مسيري المؤسسة على مدى استخدامهم لتكنولوجيا في وظيفة التخطيط فكانت الإجابات كتالي النسبة الأكبر كانت بطبيعة الحال النسبة الأكبر (52%) و (28%) لا و البقية محايد بنسبة (20%) و بالتالي نجد أن التكنولوجيا تلعب دورا كبيرا في الوظائف الإدارية .

السؤال السابع : هل حققتم انجازات و نتائج مرضية من خلال تطبيق التخطيط ؟

الشكل رقم 9 : السؤال السابع



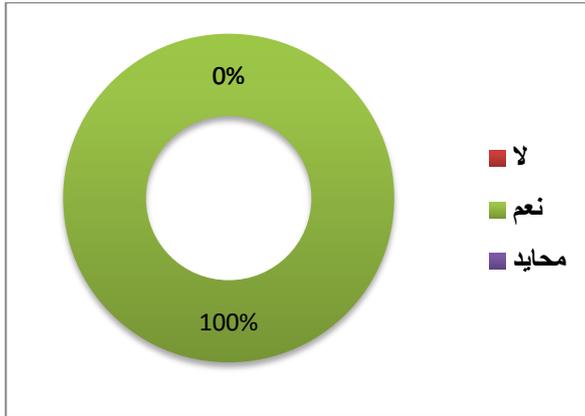
| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------|
| 00% | 00 | لا |
| 88% | 22 | نعم |
| 12% | 3 | محايد |
| 100% | 25 | المجموع |

الشكل رقم 10 : السؤال السابع

إن الهدف من وظيفة التخطيط هو تحقيق الانجازات و الأهداف اللازمة داخل المنشأة من خلال إجابات الإداريين قد كانت النسبة الأكبر موافقين (88%) والباقي كانت بنفي (12%).

السؤال الثامن: هل هناك طرق معتمدة في تنفيذ المشاريع المخطط لها في المنشأة؟

الجدول رقم 10 : السؤال الثامن



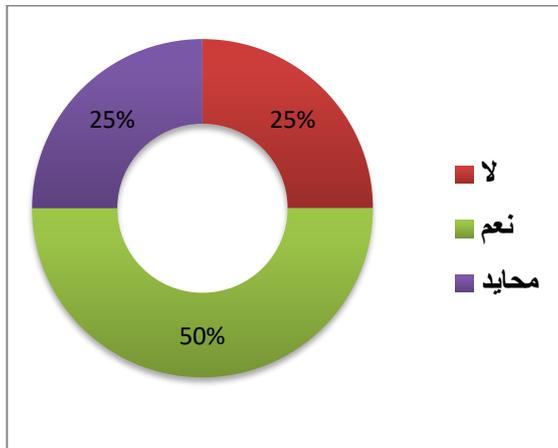
| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------|
| 00% | 00 | لا |
| 100% | 25 | نعم |
| 00% | 00 | محايد |
| 100% | 25 | المجموع |

الشكل رقم 11: السؤال الثامن

لا بد من اعتماد طرق مختلفة لتنفيذ المشاريع المخطط لها من اجل تخطيط ذو فعالية و كانت الإجابات كالتالي موافقة الجميع على أهمية و جود طرق معتمدة لتنفيذ التخطيط بنسبة (100%).

السؤال التاسع: هل حققتم انجازات و نتائج مرضية من خلال تطبيق التخطيط؟

الجدول رقم 11 : السؤال التاسع



| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|---------|
| 24% | 6 | لا |
| 48% | 12 | نعم |
| 24% | 6 | محايد |
| 100% | 25 | المجموع |

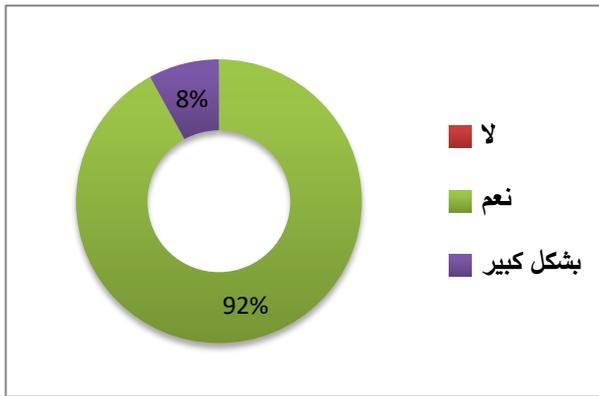
الشكل رقم 12 : السؤال التاسع

كما هو معروف إن الهدف من التخطيط هو تحقيق أهداف و نتائج المنشأة و كانت الإجابات كالتالي إن النسبة كبيرة تفر بفعالية التخطيط من حيث تحقيق النتائج المخطط لها (48%) و نسب متساوية كانت بين محايد و معارض لمدى فعالية هذه الأخيرة داخل المنشأة بنسبة (24%)

المحور الثاني: التخطيط يحقق مبدأ الفعالية

السؤال الأول : هل التخطيط يؤثر على أداء العاملين إيجابا ؟

الجدول رقم 12 : السؤال الأول "المحور الثاني"



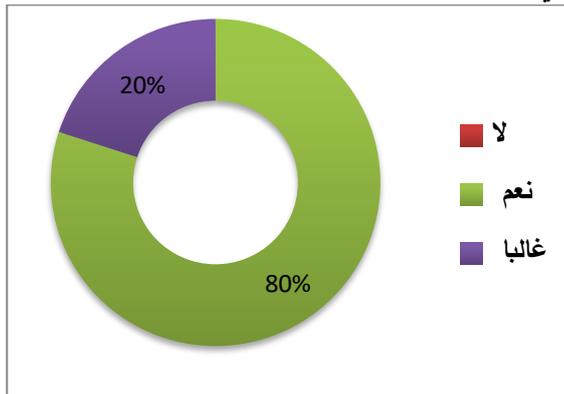
| النسبة المئوية | التكرار | الرد |
|----------------|---------|-----------|
| 0% | 0 | لا |
| 92% | 23 | نعم |
| 8% | 2 | بشكل كبير |
| 100% | 25 | المجموع |

الشكل رقم 13 : السؤال الأول "المحور الثاني"

بالرجوع إلى نتائج الشكل أعلاه نجد إن التخطيط يؤثر بشكل ملحوظ على أداء اللاعبين وقد قدرت نسبة بـ (92) وهذا إذا دل على شئ فهو يدل على أن التخطيط يعتبر بوصلة تسيير لأداء داخل المنشأة.

السؤال الثاني: هل التخطيط يساهم في تحسين الممارسة الإدارية في ظل نقص الموارد المادية و البشرية؟

الجدول رقم 13: السؤال الثاني "المحور الثاني"



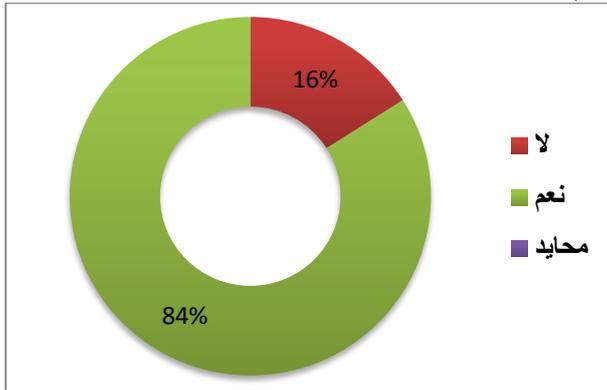
| النسبة المئوية | التكرار | الرد |
|----------------|---------|---------|
| 0% | 0 | لا |
| 80% | 20 | نعم |
| 20% | 5 | غالبا |
| 100% | 25 | المجموع |

الشكل رقم 14: السؤال الثاني "المحور الثاني"

يعالج السؤال الثاني من المحور الثاني عن المساهمة التي قد يضيفها وظيفة التخطيط إذا ما غابت الموارد المادية و البشرية و كانت الإجابات على النحو التالي حيث كانت النسبة الأكبر لإجابة نعم (80%) و (20%) كانت قد ارتأت أن وظيفة التخطيط لا تكتمل إلا بوجود كل الموارد المادية و البشرية.

السؤال الثالث : هل التخطيط يحدد مدى الانجاز الذي يمكن تحقيقه في ظل الخطط الموضوعه ؟

الجدول رقم 14: السؤال الثالث "المحور الثاني"



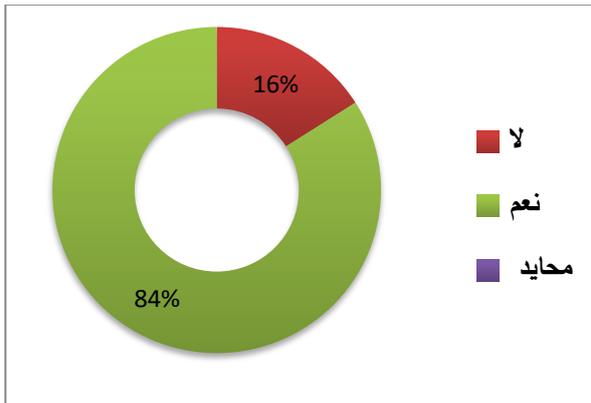
| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 16% | 4 | لا |
| 84% | 21 | نعم |
| 00% | 00 | محايد |
| 100% | 25 | المجموع |

الشكل رقم 15 : السؤال الثالث "المحور الثاني"

كما تطرقنا إليه في الفصل النظري وجدنا ان من عناصر التخطيط هي الخطة لمعرفة مدى تأثير التخطيط يجب مقارنته بالخطط الموضوعه داخل المنشأة و هذا ما نوضحه في الشكل أعلاه حيث كانت كل الإجابات بالموافقة الأغلبية على السؤال بنسبة (84%) .

السؤال الرابع: هل تساعد عملية التخطيط في تقادي الأخطاء و الانحرافات و سوء تنفيذ الأعمال في المنشآت الرياضية ؟

الشكل رقم 16 : السؤال الرابع "المحور الثاني"



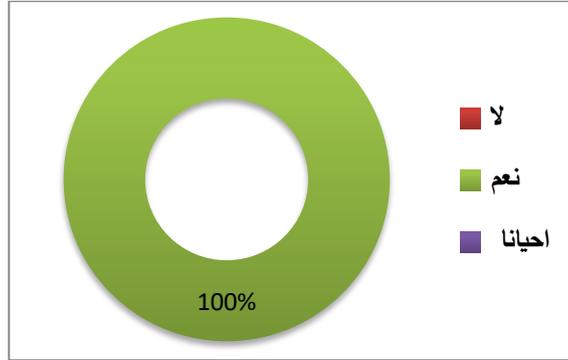
| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 16% | 4 | لا |
| 84% | 21 | نعم |
| 00% | 00 | محايد |
| 100% | 25 | المجموع |

الشكل رقم 17: السؤال الرابع "المحور الثاني"

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الإداريين يعتبر أن التخطيط يساعد على تفادي الأخطاء و الانحرافات التي يمكن أن تقع فيها المنشأة (84%) و نسبة قليلة منهم يعتبر أن التخطيط لا يعمل على تفادي الأخطاء الشائعة (16%).

السؤال الخامس: هل التخطيط الجيد يعمل على تحقيق التنافس بين العاملين داخل المنشأة ؟

الجدول رقم 15 : السؤال الخامس "المحور الثاني"



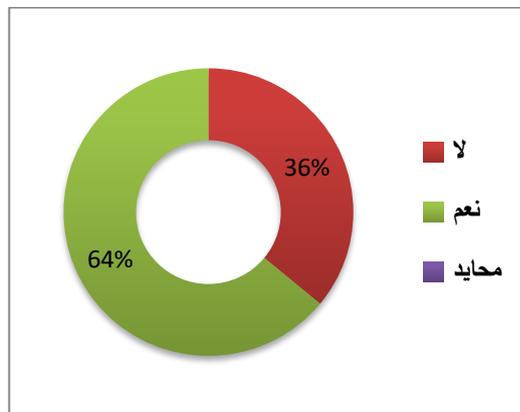
| النسبة المئوية | التكرار | الرد |
|----------------|---------|---------|
| 0% | 0 | لا |
| 100% | 25 | نعم |
| 0% | 0 | محايد |
| 100% | 25 | المجموع |

الشكل رقم 18 : السؤال الخامس "المحور الثاني"

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة (100%) من الإداريين ترى أن التخطيط يحقق التنافس بين العاملين.

السؤال السادس: هل التخطيط يساعد على ربح الوقت و تحقيق الأهداف المرجو في وقت قياسي ؟

الجدول رقم 16: السؤال السادس "المحور الثاني"



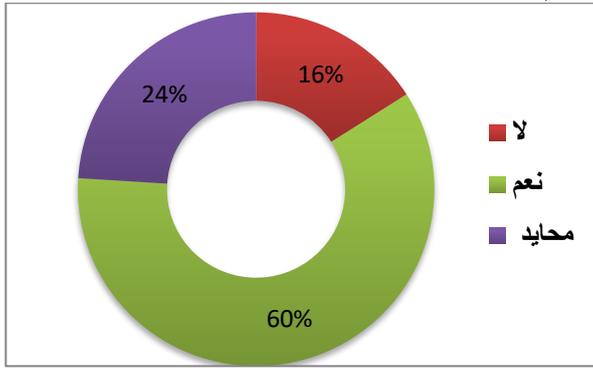
| النسبة المئوية | التكرار | الرد |
|----------------|---------|---------|
| 36% | 9 | لا |
| 64% | 16 | نعم |
| 0% | 0 | محايد |
| 100% | 25 | المجموع |

الشكل رقم 19 : السؤال السادس "المحور الثاني"

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة (64%) من الإداريين يعتبرون أن التخطيط له أهمية كبيرة داخل المنشأة في عامل الوقت حيث يتم الوصول إلى الأهداف المسطرة في وقت وجيز أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ (36%) فإنها نفت أهميته من في عامل الوقت.

السؤال السابع: هل تمتلكون كفاءات متخصصة للقيام بعملية التخطيط لزيادة فعالية هذه الأخيرة داخل المنشأة؟

الجدول رقم 17 : السؤال السابع "المحور الثاني"



| التكرار | النسبة المئوية | الرد |
|---------|----------------|---------|
| 04 | 16% | لا |
| 15 | 60% | نعم |
| 06 | 24% | محايد |
| 25 | 100% | المجموع |

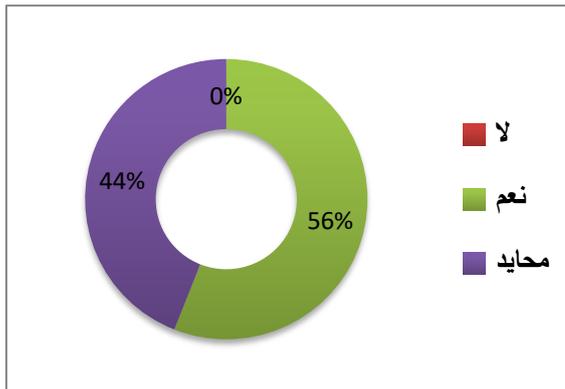
الشكل رقم 20 : السؤال السابع "المحور الثاني"

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة (60%) يقرون بوجود كفاءات متخصصة للقيام بعملية التخطيط وهذا ما

يؤدي إلى تحسين التسيير داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ (24%) كانوا بين معارض و موافق على السؤال و النسبة الباقية فقد نفت وجود كفاءات حيث اعتبرت إن كل الإداريين لهم إمكانية القيام بوظيفة التخطيط.

السؤال الثامن: هل وظيفة التخطيط تساعد في تحسين عمل الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

الجدول رقم 18 : السؤال الثامن "المحور الثاني"



| التكرار | النسبة المئوية | الرد |
|---------|----------------|---------|
| 00 | 00% | لا |
| 14 | 56% | نعم |
| 11 | 44% | محايد |
| 25 | 100% | المجموع |

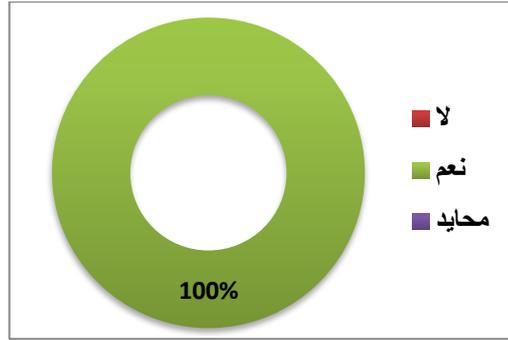
الشكل رقم 21 : السؤال الثامن "المحور الثاني"

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة (56 %) من الإداريين يعتبرون أن التخطيط يساعد في تحسين الموارد البشرية داخل المنشأة و البقية قد ارتثوا أن وظيفة التخطيط تساعد في بعض الأحيان فقط في تحسبين الموارد البشرية (44%).

المحور الثالث: تأثير التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى

السؤال الأول : هل لعنصر التخطيط دور في تحديد واجبات الأفراد؟

الجدول رقم 19 : السؤال الأول "المحور الثالث"



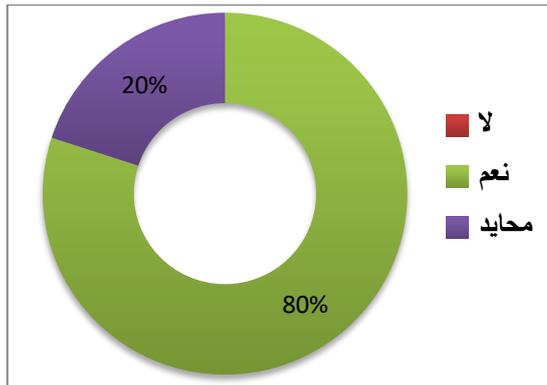
| النسبة المئوية | التكرار | الرد |
|----------------|---------|---------|
| 00% | 00 | لا |
| 100% | 25 | نعم |
| 00% | 00 | محايد |
| 100% | 25 | المجموع |

الشكل رقم 22 : السؤال الأول "المحور الثالث"

سبق و أن تطرقنا لأهمية التخطيط من حيث تحقيق الأهداف و الوصول إلى نتائج مرضية المسطرة من طرف المنشأة و في المحور التالي سنتطرق إلى مدى تأثير التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى , و يبين الجدول أعلاه دور التخطيط في تحديد واجبات الأفراد و قد أكدت العينة المدروسة صحة ذلك بنسبة (100%).

السؤال الثاني: هل يساهم التخطيط في تحفيز و زيادة مردود الأفراد و العاملين داخل المؤسسة ؟

الجدول رقم 20 : السؤال الثاني "المحور الثالث"



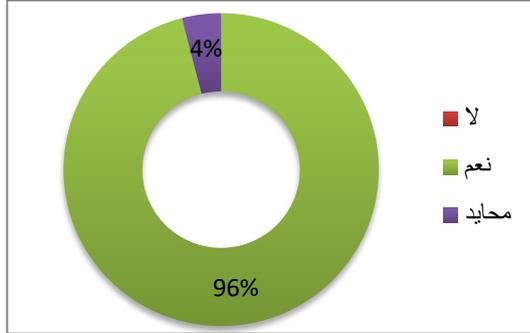
| النسبة المئوية | التكرار | الرد |
|----------------|---------|---------|
| 00% | 00 | لا |
| 80% | 20 | نعم |
| 20% | 5 | محايد |
| 100% | 25 | المجموع |

الشكل رقم 23 : السؤال الثاني "المحور الثالث"

من أهداف التخطيط العمل على تحقيق الأهداف و تخطيط إلى المستقبل بالإضافة إلى تحديد الواجبات و مهام الأفراد و يعمل أيضا على تحفيز العمال و زيادة مردودهم و قد كانت إجابة العينة المدروسة بـ(80%) بأنها تساعد على تحفيز الإداريين و البقية (20%) ارتأوا أنها تحفزهم أحيانا.

السؤال الثالث: هل يساعد التخطيط في تصحيح الانحرافات الإدارية بالسرعة المناسبة ؟

الجدول رقم 21 : السؤال الثالث "المحور الثالث"



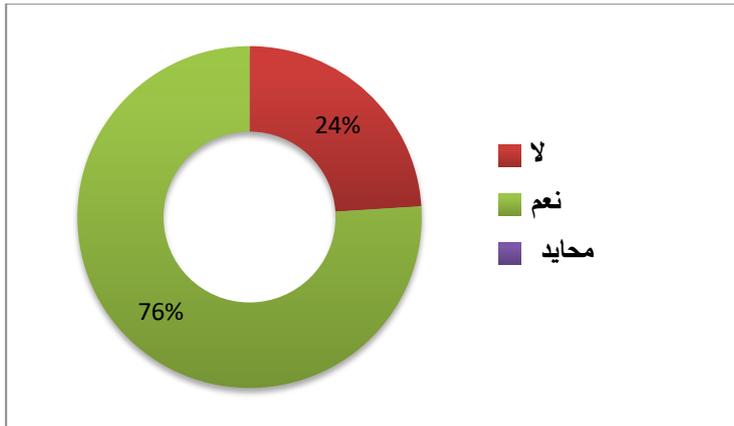
| الرد | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| لا | 00 | 00% |
| نعم | 24 | 96% |
| محايد | 1 | 4% |
| المجموع | 25 | 100% |

الشكل رقم 24 : السؤال الثالث "المحور الثالث"

بما أن الغرض من التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل فان من أهم الأمور التي قد تواجهها أي مؤسسة أو منشأة هي الانحرافات أو الأخطاء المستقبلية لذا يعمل التخطيط على تصحيح أو الحد من هذه الانحرافات, حيث كانت إجابة الإداريين بنعم (96%) و هذا ما يدل على مدى فعالية التخطيط في ربح الوقت و الحد من الأخطاء الإدارية.

السؤال الرابع : هل ترى أن غياب التخطيط ينعكس سلبا على إدارة المنشآت الرياضية؟

الجدول رقم 22 : السؤال الرابع "المحور الثالث"



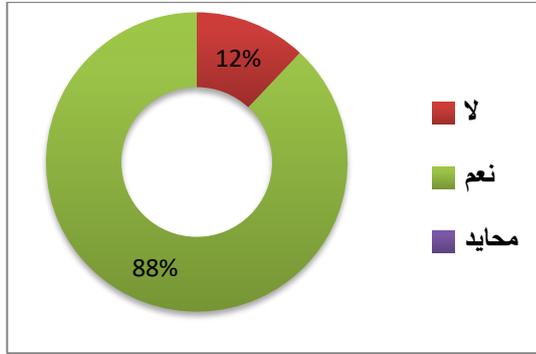
| الرد | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| لا | 6 | 24% |
| نعم | 19 | 76% |
| محايد | 00 | 00% |
| المجموع | 25 | 100% |

الجدول رقم 23: السؤال الرابع "المحور الثالث"

كما يوضح الجدول أعلاه أن (76%) من الإداريين يرون أن غياب وظيفة التخطيط يؤثر سلبا على إدارة المنشأة الرياضية و نسبة (24%) يرون أن غياب التخطيط لا يؤثر على أداء المنشأة.

السؤال الخامس : هل هناك همزة وصل بين وظيفتي التخطيط و التنظيم؟

الجدول رقم 24: السؤال الخامس "المحور الثالث"



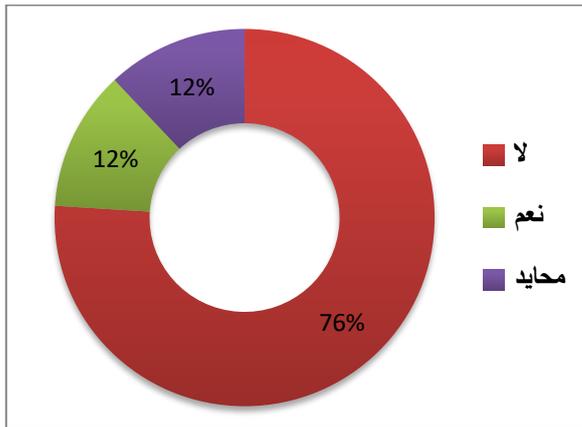
| التكرار | النسبة المئوية | |
|---------|----------------|---------|
| 3 | 12% | لا |
| 22 | 88% | نعم |
| 00 | 00% | محايد |
| 25 | 100% | المجموع |

الشكل رقم 25: السؤال الخامس "المحور الثالث"

كما هو معروف أن الوظائف الإدارية متعددة منها التنظيم و لتخطيط جيد داخل المنشأة يجب أن يكون تنظيم و هذا ما يتمحور حوله سؤال المطروح للعينة و كانت الإجابة كما هو موضح في الجدول أعلاه حيث (88%) قد وافقوا بالإجماع انه هناك همزة وصل بين التخطيط و التنظيم و (12%) قد نفوا وجود أي علاقة بينهما .

السؤال السادس: هل يمكن الاستغناء على التخطيط في ظل الإبقاء على الوظائف الأخرى (التنظيم و الرقابة...)؟

الجدول رقم 25: السؤال السادس "المحور الثالث"



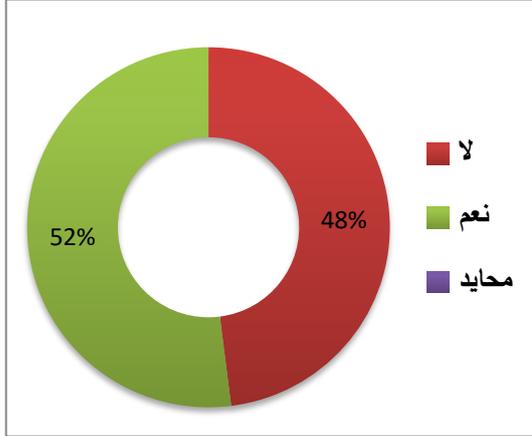
| التكرار | النسبة المئوية | |
|---------|----------------|---------|
| 20 | 76% | لا |
| 2 | 12% | نعم |
| 2 | 12% | محايد |
| 25 | 100% | المجموع |

الشكل رقم 26 : السؤال السادس "المحور الثالث"

كما هو موضح في الجدول أعلاه أن (76%) قد رأوا انه لا يمكن الاستغناء على التخطيط في ظل وجود الوظائف الإدارية الأخرى حيث اعتبروا أنها مكملة لبعضها البعض و نسبة (12%) قد وجدوا انه لا ضرر في الاستغناء على وظيفة التخطيط في ظل الوظائف الأخرى.

السؤال السابع: هل التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري المؤسسة؟

الجدول رقم 26: السؤال السابع "المحور الثالث"



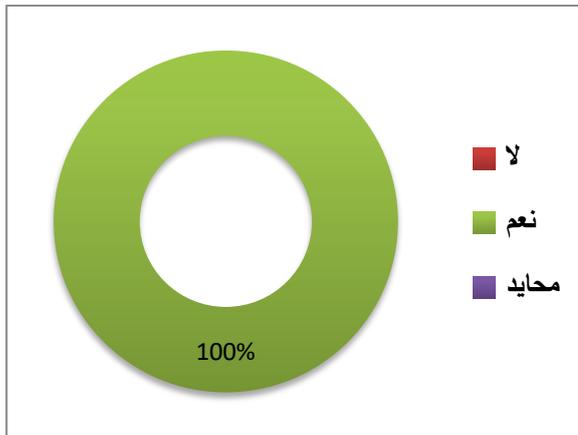
| التكرار | النسبة المئوية | |
|---------|----------------|---------|
| 12 | 48% | لا |
| 13 | 52% | نعم |
| 00 | 0% | محايد |
| 25 | 100% | المجموع |

الشكل رقم 27: السؤال السابع "المحور الثالث"

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة (52%) من الإداريين يعتبرون إن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري للمسير داخل المنشأة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ (48%) لا يؤدي أي تأثير على الفكر الإداري الاستراتيجي.

السؤال الثامن: هل تحديد و توزيع المهام و المسؤولية يؤدي إلى تحقيق الخطط الموضوعة؟

الجدول رقم 27: السؤال الثامن "المحور الثالث"



| التكرار | النسبة المئوية | |
|---------|----------------|---------|
| 00 | 0% | لا |
| 25 | 100% | نعم |
| 00 | 0% | محايد |
| 25 | 100% | المجموع |

الشكل رقم 28: السؤال الثامن "المحور الثالث"

كما هو موضح في الجدول أعلاه أن نسبة (100) من الإداريين قد أيدوا أن التخطيط يساعد في توزيع المهام و المسؤوليات التي تؤدي إلى تحقيق الخطط الموضوعة.

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

انطلاقاً من الدراسة التي تمت في بحثنا والتي شملت مختلف نتائج الأسئلة التي وردت في الاستبيان الموجه.

للإداريين والنتائج الإحصائية التي لها علاقة وطيدة لفرضيات الدراسة والتي تتمحور حول موضوع وجود إستراتيجية تسير جيد تتماشى مع الأهداف المسطرة وانطلاقاً من المحاور الثلاث في الاستبيان الموجه للإداريين حسب الأسئلة التالية : من 1 إلى 25 للإداريين

وبعد التمعن في هذه النتائج نأتي إلى استنتاج مدى تحقيق نفي أو ثبات الفرضية الأولى في الدراسة "هل التخطيط يساهم في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية". ومن خلال مختلف إجابات الأسئلة التالية : من 1 إلى 9 من الفرضية الأولى الموجه إلى إداري المنشأة:

✓ أن التخطيط يساهم في تحديد و اتخاذ القرارات.

✓ يساهم في إدارة المنشآت الرياضية.

✓ يساهم في تحقيق أهداف المنشأة.

✓ يساعد في مرونة الأعمال الإدارية.

✓ تعتبر وظيفة التخطيط عنصر هام في تأدية الوظائف الإدارية.

من خلال هذا المحور اتضح صدق الفرضية الأولى على أن التخطيط يساعد في تحقيق الأهداف و النتائج المسطرة من طرف المنشأة.

من خلال الإجابة على أسئلة الفرضية الثانية و التي صيغة كالتالي: " هل التخطيط يحقق مبدأ
الفعالية" عند التطرق إلى مختلف الإجابات المتعلقة بالفرضية الثانية من 1 إلى 8 التي أدلى بها الإداريين
في المنشأة الرياضية (المركب متعدد الرياضات) نستنتج التالي :

✓ التخطيط يؤثر إيجابا على أداء العاملين.

✓ التخطيط يساهم في تحسين الممارسات الإدارية.

✓ وظيفة التخطيط تساعد في تفادي الانحرافات المستقبلية التي قد تواجه المؤسسة.

✓ التخطيط يساهم في ربح الوقت و إيجاد الحلول بطريقة أسرع.

و من خلال الإجابة على أسئلة المحور الثاني اتضح لنا مدى صحة الفرضية الثانية اي ان التخطيط
يعتبر تنبؤ مستقبلي للمنشأة و يساعدها على تفادي الانحرافات التي قد تواجهها و بالتالي فهو يحقق مبدأ
الفعالية داخل الإدارة الرياضية.

و تطرقنا في الفرضية الثالثة و الأخيرة و التي تم صياغتها كالتالي : "التخطيط يؤثر على الوظائف
الإدارية الأخرى في المنشآت الرياضية" و لمعرفة مدى صحة هذه الأخيرة تم طرح مجموعة من الأسئلة
في المحور الثالث من 1 إلى 8 وحسب الإجابات اتضح التالي :

✓ إن التخطيط يحدد وظائف وواجبات الأفراد.

✓ إن غياب التخطيط يؤثر سلبا على أداء المنشآت الرياضية.

✓ غياب التخطيط يؤثر على قرارات الإدارة فتصبح قرارات عشوائية غير مركزة.

✓ أن غياب أي وظيفة من الوظائف الإدارية قد يؤثر على أداء الإداريين داخل المنشأة الرياضية.

✓ أن وظيفة التخطيط تساعد في زيادة نمو الفكر الإداري لمسيرى المنشأة.

من خلال تطرقنا إلى هذا المحور اتضح لنا صحة الفرضية الأخيرة بان غياب التخطيط قد يؤثر سلبا

على الوظائف الإدارية الأخرى كما أن التخطيط يعتبر عنصر أساسي داخل المنشأة الرياضية.

و في الأخير و بالرجوع إلى الدراسة النظرية و الدراسات السابقة يمكن القول أن لتخطيط دورا كبيرا و هاما داخل المنشآت الرياضية و خاصة في تسيير الإداري كما انه يعتبر من أهم الوظائف داخل الإدارات الرياضية حيث يعتبر عمود الفقري داخل المنشآت و همزة وصل بين الوظائف الإدارية الأخرى.

التوصيات:

من خلال بحثنا المتواضع و انطلاقا من الإدارة الرياضية و أهمية التخطيط ,المنشآت الرياضية توصلنا إلى بعض التوصيات :

- إجراء المزيد من الدراسات التي تنتسب إلى موضوع مدى تأثير التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية.
-إعطاء أهمية لوظيفة التخطيط داخل المنشآت الرياضية و كذا التجسيد الجيد لها.
-التكوين الجيد لمديري و مسيري المنشآت الرياضية في جانب توظيف التخطيط داخل المنشآت الرياضية.

-إعطاء فرص كبيرة لخريجي المعاهد الرياضية من خلال أعطاهم فرص اكبر في إتمام الدراسات العلمية و توظيف المباشر لهم لإعطائهم فرص في تجسيد مهاراتهم سواء فكريا أو جسديا.
-برمجة ملتقيات و ندوات علمية يوضح من خلالها أهمية الوظائف الإدارية و بالأخص وظيفة التخطيط التي تعتبر من أهم الوظائف الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع و المصادر:

- (1) احمد محي، و خلف صقر. *التخطيط و السياسة الاجتماعية المفاهيم و الاطر و الاليات*. دار التعليم الاسكندرية،(2020) .
- (2) اسامة ملكي، و عادل خالدي.. *ادارة المنشآت الرياضية و انعكاسها بدافعية العمل*. مشروع تمهيدي ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم ، قسم الدارة و التسيير الرياضي، البويرة: جامعة العقيد آكلي محند أولحاج، (2018) ص 83-88 .
- (3) بنت عبد العزيز شيماء بن عبد الله الشنقري. *معوقات توظيف التكنولوجيا الادارية في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الادارية*. الصفحات. (2019) 176-178.
- (4) جلال جمال احمد. *مبادئ في الإدارة و الإدارة الإستراتيجية*. المنهل (2016).
- (5) حلیم المنيري عصام بدوي. *الادارة في المجال الرياضي*. الاسكندرية: المكتبة الاكاديمية، (1991).
- (6) رابح فرماس حسام بوسيس، و مزود محمد الهادي. *واقع التخطيط الرياضي وأثره على تحقيق الانجاز الرياضي*. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في عموم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية . عموم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- (2017).ص75

- (7) زكرياء كربوعة.. تأمين المنشآت الرياضية والالتزام بضمان مبدأ السلامة في التشريع الجزائري. *مجلة القانون والأعمال*، الجزائر: جامعة الحسن الأول - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مختبر البحث (2018)، ص 21-23.
- (8) سامر السعدون. *الإدارة في الرياضة*. دار البازوري العلمية (2019)، ص 20-24.
- (9) صلاح عبد القادر نعيمي. *الإدارة*. دار البازوري العلمية لنشر و التوزيع (2003).
- (10) عادل بركان. *واقع التخطيط في المنشأة الرياضية*. مذكرة مكملة لشهادة ماجستير في النظرية و المنهجية . قسم التربية البدنية و الرياضية، سوق اهراس: المركز الجامعي محمد شريف و مساعديه، (2010).
- (11) عبد الرزاق قرين، و هيثم عبد الباسط بورحلة. *أهمية التسيير الإداري الاستراتيجي في تطوير المنشآت*. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية . معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، البويرة: جامعة آكلي محند اولحاج البويرة، (2018)، ص 55-59.
- (12) عبد القادر بن ناجي، عبد القادر بن عيسى، و السعيد محمد يزيد. *لإدارة الرياضية ودورها في تحسين تدريب*. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة شهادة تخصص تدريب رياضي نخبوي ، قسم التدريب الرياضي النخبوي، الجلفة: جامعة زيان عاشور الجلفة (2016)، ص 66-68.
- (13) عبد الله د. احمد. *محاضرة في مادة الامكانيات و المنشأة الرياضية*. قسم الادارة و الرياضة و الترويج: جامعة بنها (2014)، ص 25.

14) فاطمة الزهراء محمدي. *وظيفة التخطيط في الإدارة العامة*. مذكرة لنيل شهادة الماستر ، الحقوق و العلوم السياسية، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة (2019)، ص13-15.

15) كمال الدين علوشي. *انعكاس وظيفة التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية*, دراسة ميدانية على مستوى المنشأة الرياضية لولاية بسكرة. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التقنية. معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة (2017)، ص89.

16) لخضر ربوح.. *فاعلية المنشآت و الوسائل الرياضية و أثرها على تلاميذ مرحلة الثانوية*. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية. قسم الإدارة و التسيير الرياضي، المسيلة: جامعة محمد بوضياف - المسيلة - (2016)، ص30-36.

17) محمد القدومي. *المفاهيم الإدارية الحديثة*. دار المعتر لنشر و التوزيع (2015).

18) محمد الفاتح، و محمود بشير المغربي. *التخطيط الإداري*. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي (2020).

19) محمد د. مدحت. *التخطيط للمستقبل في المنظمات النكية*. القاهرة: المجموعة العربية لتدريب و النشر، (2009).

20) محمد درداري، و امين. *دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية*. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر . المدية، علوم التقنيات و النشاطات البدنية و الرياضية: جامعة الجلاي بو نعانة، (2015).



الملحق رقم 02

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الاستبيان بصورته الاولى

طلب تحكيم الاستبانة

ضمن متطلبات التحضير لنيل شهادة الماستر في ميدان تسيير المنشآت الرياضية يشرفنا و يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي نرجو منكم أيها المسكرون و العاملون في القطاع الإجابة على الأسئلة المطروحة و نلفت انتباهكم أن هذا الاستبيان جزء من العمل الذي نقوم به قصد التحضير لهذه المذكرة في معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية التي تدرج تحت عنوان :

تأثير وظيفة التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية

مع العلم أن إجاباتكم ستكون مساهمة فعالة في تطوير البحث العلمي و تحظى بأهمية و سرية تامة ، كما أنها لن تستعمل إلا لأغراض علمية ، لهذا نرجو منكم ملئ الاستبانة و الإجابة على الأسئلة من اجل التوصل إلى نتائج تفيد دراستنا .

و لكم منا فائق التقدير و الاحترام

*ملاحظة يرجى منكم الإجابة على كل الأسئلة و شكرا .

الأستاذ المشرف: قدور عز الدين

الطالب: بنوناس عبد النور

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: التخطيط يساهم في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية

| معارض | موافق بشدة | موافق | الاسئلة |
|-------|---------------|-------|--|
| | | | -إذا كان التخطيط يساهم في تحديد و اتخاذ القرارات, هل يساهم في إدارة المنشآت الرياضية ؟ |
| | | | -من وجهة نظرك هل يحقق التخطيط أهداف المنشأة ؟ |
| | | | -هل يمكن القول أن عملية التخطيط حققت نتائج أفضل في المنشأة؟ |
| | | | -هل تتخذ المؤسسة وظيفة التخطيط كعنصر هام في تأدية مهامها ؟ |
| | | | -هل يساهم التخطيط في مرونة الأعمال الإدارية و تحسينها |
| | | | -بصفتك مسير في هذه المنشأة هل تعتمدون وسائل التكنولوجيا في تسييرها؟ |
| | | | -هل حققتم انجازات و نتائج مرضية من خلال تطبيق التخطيط ؟ |

المحور الثاني: التخطيط يحقق مبدأ الفعالية

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | -هل التخطيط يحدد مدى الانجاز الذي يمكن تحقيقه في ظل الخطط الموضوعة ؟ |
| | | | -هل تساعد عملية التخطيط في تقادي الأخطاء و الانحرافات و |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | سوء تنفيذ الأعمال في المنشآت الرياضية ؟ |
| | | | -هل التخطيط الجيد يعمل على تحقيق التنافس بين العاملين داخل المنشأة ؟ |
| | | | -هل التخطيط يساعد على ربح الوقت و تحقيق الأهداف المرجو في وقت قياسي ؟(ربح الوقت) |
| | | | -هل تمتلكون كفاءات متخصصة للقيام بعملية التخطيط لزيادة فعالية هذه الأخيرة داخل المنشأة؟ |
| | | | -هل وظيفة التخطيط تساعد في تحسين عمل الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟ |
| الفصل الثالث: تأثير التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى | | | |
| | | | -هل لعنصر التخطيط دور في تحديد واجبات الأفراد؟ |
| | | | -هل يساهم التخطيط في تحفيز و زيادة مردود الأفراد و العاملين داخل المؤسسة ؟ |
| | | | -هل يساعد التخطيط في تصحيح الانحرافات الإدارية بالسرعة المناسبة ؟ |
| | | | -هل ترى أن غياب التخطيط ينعكس سلبا على إدارة المنشآت الرياضية؟ |
| | | | -هل هناك همزة وصل بين وظيفتي التخطيط و التنظيم؟ |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | -هل يمكن الاستغناء على التخطيط في ظل الإبقاء على الوظائف الأخرى (التنظيم و الرقابة...)? |
| | | | -هل التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري المؤسسة؟ |

الملحق رقم 03

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيذر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الاستبيان بصورته النهائية

استمارة الاستبيان النهائي

ضمن متطلبات التحضير لنيل شهادة الماستر في ميدان تسيير المنشآت الرياضية يشرفنا و يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، التي نرجو منكم أيها المسيريون و العاملون في القطاع الإجابة على الأسئلة المطروحة و نلفت انتباهكم أن هذا الاستبيان جزء من العمل الذي نقوم به قصد التحضير لهذه المذكرة في معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية التي تدرج تحت عنوان :

تأثير وظيفة التخطيط على إدارة المنشآت الرياضية

مع العلم أن إجاباتكم ستكون مساهمة فعالة في تطوير البحث العلمي و تحظى بأهمية و سرية تامة ، كما أنها لن تستعمل إلا لأغراض علمية ، لهذا نرجو منكم ملئ الاستمارة و الإجابة على الأسئلة من أجل التوصل إلى نتائج تفيد دراستنا .

و لكم منا فائق التقدير و الاحترام

*ملاحظة يرجى منكم الإجابة على كل الأسئلة و شكرا .

الأستاذ المشرف: د. قدور عز الدين

الطالب: بنوناس عبد النور

السنة الجامعية: 2020/2021

معلومات شخصية

❖ الجنس: ذكر أنثى

❖ السن: من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة من 50 سنة فما فوق

❖ الخبرة المهنية: من عام إلى 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات إلى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الأول: التخطيط يساهم في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية

| محايد | لا | نعم | الفقرات |
|-------|----|-----|--|
| | | | 1- إذا كان التخطيط يساهم في تحديد و اتخاذ القرارات, هل يساهم في إدارة المنشآت الرياضية ؟ |
| | | | 2- من وجهة نظرك هل يحقق التخطيط أهداف المنشأة ؟ |
| | | | 3- هل يمكن القول أن عملية التخطيط حققت نتائج أفضل في المنشأة؟ |
| | | | 4- هل تتخذ المؤسسة وظيفة التخطيط كعنصر هام في تأدية مهامها ؟ |
| | | | 5- هل يساهم التخطيط في مرونة الأعمال الإدارية و تحسينها |
| | | | 6- بصفتك مسير في هذه المنشأة هل تعتمدون وسائل التكنولوجيا في تسييرها؟ |
| | | | 7- هل حققتم انجازات و نتائج مرضية من خلال تطبيق التخطيط ؟ |
| | | | 8- هل هناك طرق معتمدة في تنفيذ المشاريع المخطط لها في المنشأة؟ |
| | | | 9- هل حققتم انجازات و نتائج مرضية من خلال تطبيق التخطيط ؟ |

المحور الثاني: التخطيط يحقق مبدأ الفعالية

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | 1-هل التخطيط يؤثر على أداء العاملين إيجابا ؟ |
| | | | 2-هل التخطيط يساهم في تحسين الممارسة الإدارية في ظل نقص الموارد المادية و البشرية ؟ |
| | | | 3-هل التخطيط يحدد مدى الانجاز الذي يمكن تحقيقه في ظل الخطط الموضوعه ؟ |
| | | | 4-هل تساعد عملية التخطيط في تفادي الأخطاء و الانحرافات و سوء تنفيذ الأعمال في المنشآت الرياضية ؟ |
| | | | 5-هل التخطيط الجيد يعمل على تحقيق التنافس بين العاملين داخل المنشأة ؟ |
| | | | 6-هل التخطيط يساعد على ربح الوقت و تحقيق الأهداف المرجو في وقت قياسي؟(ربح الوقت) |
| | | | 7-هل تمتلكون كفاءات متخصصة للقيام بعملية التخطيط لزيادة فعالية هذه الأخيرة داخل المنشأة؟ |
| | | | 8-هل وظيفة التخطيط تساعد في تحسين عمل الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟ |
| الفصل الثالث: تأثير التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى | | | |
| | | | 1-هل لعنصر التخطيط دور في تحديد واجبات الأفراد؟ |
| | | | 2-هل يساهم التخطيط في تحفيز و زيادة مردود الأفراد و العاملين داخل المؤسسة ؟ |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | 3-هل يساعد التخطيط في تصحيح الانحرافات الإدارية بالسرعة المناسبة؟ |
| | | | 4-هل ترى أن غياب التخطيط ينعكس سلبا على إدارة المنشآت الرياضية؟ |
| | | | 5-هل هناك همزة وصل بين وظيفتي التخطيط و التنظيم؟ |
| | | | 6-هل يمكن الاستغناء على التخطيط في ظل الإبقاء على الوظائف الأخرى (التنظيم و الرقابة...)؟ |
| | | | 7-هل التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري المؤسسة؟ |
| | | | 8-هل تحديد و توزيع المهام و المسؤولية يؤدي إلى تحقيق الخطط الموضوعة؟ |

Summary:

Benonas Abde Nour " **the role of planning function in the management of sports facilities field study complex multi-sports state – Biskra –** Master Note Mohammed Kheider University – Biskra – 2021 Supervisor: **Dr. Kaddour Ezedine.**

This study aimed to identify the role of the planning function in the anagement of sports facilities at the level of sports facilities in the state of Biskra, as we worked to find out the different opinions of the members of the sample of the study management distributed at the level of sports facilities under study. The second axis of planning determines the principle of effectiveness in the management of sports facilities, the third axis planning affects other administrative functions in the management of administrative facilities and be the first axis of 9 paragraphs, while the second and third axis are made up of 8 paragraphs. Surrounding them and their distinctive strengths and weaknesses, planning has also become the perfect solution to the challenges faced by these facilities by applying and respecting all the requirements of strategic planning in their management, and due to its importance as an effective method to achieve this adaptation, the success of the strategic planning process depends on in order to reach the ruler's goals and achieve the desired results.

Keywords: Planning function, management of sports facilities.