



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي: 18075105451

الرمز: UN280

القسم : . الإدارة و التسيير الرياضي

الشعبة: . الإدارة و التسيير الرياضي

التخصص: الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة  
(ماستر)

دور التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي بالمُرَكَّبَات الرياضية  
"دراسة ميدانية بالملعب البلدي الشهيد مختار عبد اللطيف بوسعادة"

إشراف البروفيسور:  
بريكي الطاهر

إعداد الطالب:  
عبد المولى الطاهر

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّتُ النَّجْمَ  
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ  
وَالَّذِي يُحْيِي الْمَوْتَى  
وَالَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّاتِ  
وَالَّذِي يُنْفِثُ الْحَبَّ  
وَالَّذِي يُنْفِثُ الْحَبَّ  
وَالَّذِي يُنْفِثُ الْحَبَّ

## شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

الآية " 70 " سورة إبراهيم "

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، فالحمد لله الذي وهبنا القوة والارادة والصبر

لإنجاز هذا العمل المتواضع وخروجه إلى النور.

فيا رب شكرك واجب محتم ها أنا ذا بالشكر أتكلم

عد الحصا بعرض الساء مقدارها يرضيك أني بعد شكرك مسلم

مالي أرى نعم الله تحيطني من كل جنب ثم لا أتكلم

دعني أحدث بالنعيم فإني ممن يقر ولست ممن يتكلم

كما أتقدم بالشكر الجزيل وكل الاحترام والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، ولكل صاحب

فكرة أو نصيحة فتح أماننا آفاق أرحب ومجالات أوسع للمعرفة، ويسعدني كثيرا أن أتقدم بأسمى

عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور بريكي طاهر لتفضل سيادته بالأشراف على هذا

البحث وعلى نصائحه وإرشاداته وتوجيهاته العلمية المنهجية القيمة وصبره وتحمله لي طيلة مدة

إنجاز هذا البحث وما غمرنا به من سعة القلب ورحابة الصدر.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والخالص إلى مسؤولو التكوين وإلى جميع الأساتذة والدكاترة اللذين قاموا

بتوجيهي طيلة التحضير لهذه الأطروحة..

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة التي شرفنتني بمناقشة رسالتي، وكذا

إلى كل أستاذ نهلت من معين علمه، وإلى كل ناصح شئت لي نصيحته درب التجاح، وإلى كل

ناقد بصّرني بعيوبي فاهتديت نور السبيل.

الطالب: عبد المولى الطاهر

## إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نسأل الله تعالى أن يكون هذا العمل المتواضع ذخرا للعلم

والمعرفة، إلى مُعلم البشرية ومُنقذ الإنسانية، إلى سيدي وحببي نور الهدى محمد رسول الله صلى

الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

إلى الوالدين الكريمين «وبالوالدين إحسانا» إلى من قال الله في حقها جل شأنه

حفظها الله لي وأطال في عمرهما.

إلى رفيقة دربي زوجتي حفظها الله ورعاها.

إلى أولادي الأعزاء

إلى شركائي في عرش أمي وأبي إخواني وأخواتي " :

وإلى كل أفراد عائلتي وأقاربي.

إلى جميع أساتذة وعمال معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة المسيلة وإلى كل من

يعرفني من قريب أو من بعيد.

إلى كل الأصدقاء والزملاء خلال رحلة دراستي، وإلى كل من ساهم في بناء هذا العمل

جازاكم الله سبحانه وتعالى كل الخير.

إلى كل طالب علم.

## قائمة المحتويات

I	شكر وعرفان	.....
II	إهداء	.....
III	قائمة المحتويات	.....
VI	قائمة الجداول	.....
VII	قائمة الاشكال	.....
VIII	الملخص باللغة العربية	.....
viii	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract	.....
i	مقدمة	.....
3	إشكالية الدراسة	.....
4	فرضيات الدراسة	.....
4	أهداف الدراسة	.....
4	أهمية الدراسة	.....
5	تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية	.....
7	الدراسات السابقة:	.....
12	تعريف التخطيط الاستراتيجي	.....
12	أهمية التخطيط الاستراتيجي في المَرَكَّبات الرياضية	.....
13	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي	.....
14	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	.....
14	خصائص التخطيط الاستراتيجي	.....
15	مراحل التخطيط الاستراتيجي	.....
15	أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي	.....

16	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمركبات الرياضية
18	تحليل البيئة الخارجية:
19	تحديد الأهداف الاستراتيجية للمركبات الرياضية
20	وضع خطط العمل الاستراتيجية
21	تقييم الأداء الوظيفي في ضوء التخطيط الاستراتيجي
22	الفصل الثالث : المركبات الرياضية (المنشآت الرياضية)
23	المنشآت الرضية في العصر القديم
24	المنشآت الرياضية في العصر الحديث
25	مفهوم المنشأة الرياضية:
25	إدارة المنشآت الرياضية:
26	خصائص المنشآت الرياضية:
26	أسس تخطيط المنشآت الرياضية:
27	أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:
28	مبادئ الإمكانيات الرياضية:
28	أنواع الملاعب:
29	دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:
35	تحليل الوضع الحالي لملاعب البلدي الشهيد مختار عبد اللطيف ببوسعادة:
36	الدراسة الاستطلاعية
37	مجتمع الدراسة
37	عينة الدراسة وكيفية اختيارها:
37	مجالات الدراسة: الزماني والمكاني
37	ظبط متغيرات الدراسة:
37	الطريقة الإحصائية:

38	أدوات الدراسة:
40	الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج
41	إجراءات التطبيق الميداني:
41	عرض وتحليل نتائج الدراسة
56	مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج المتوصل إليها
57	خلاصة:
58	استنتاج عام
58	التوصيات والمقترحات لتحسين الأداء الوظيفي في المُرَكَّبَات
59	التوصيات العامة لتعزيز الأداء الوظيفي عبر التخطيط الاستراتيجي
60	مقترحات للدراسات المستقبلية:
61	الخاتمة
62	الملاحق
64	ملخص الدراسة
64	الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

## قائمة الجداول

- جدول 1 الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي..... 13
- جدول 2 تحليل SWOT للملعب الرياضي مختار عبد اللطيف بوسعادة..... 36
- جدول 3 الجهة المسؤولة عن التخطيط..... 41
- جدول 4 اعتماد إدارة الملعب على التخطيط..... 42
- جدول 5 مواجهة إدارة الملعب لمشاكل في التخطيط..... 43
- جدول 6 معرفة مدى قبول المركب لاستراتيجيات جديدة مثل التخطيط الاستراتيجي ..... 44
- جدول 7 معرفة ما إذا كان هناك تنوع في الإستراتيجية وزيادة المستوى الفردي..... 45
- جدول 8 تحديد إدارة الملعب أهدافاً واضحة لأنشطتها..... 46
- جدول 9 مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير الفكر الإداري..... 47
- جدول 10 لوائح وقواعد لتنظيم سير العمل في الملعب..... 48
- جدول 12 خضوع الملعب لعملية تخطيط استراتيجي..... 49
- جدول 13 دور المؤهل في اختيار المسؤولين..... 50
- جدول 14 اساس اختيار أعضاء اللجنة المسيرة للملعب..... 52
- جدول 15 إدارة الملعب و دورات تدريبية للعاملين..... 53
- جدول 16 إدارة الملعب التطوير والتغيير..... 54
- جدول 17 مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة ممارسي النشاط الرياضي في الملعب..... 55

## قائمة الاشكال

- 1 الرسم البياني رقم 1 بين الجهة المسؤولة عن التخطيط ..... 41
- 2 الرسم البياني رقم 2 تأثير إدارة الملعب على التخطيط ..... 42
- 3 الرسم البياني رقم 3 مواجحة إدارة الملعب لمشاكل في التخطيط ..... 43
- 4 الرسم البياني رقم 4 معرفة مدى قبول المركب لاستراتيجيات جديدة مثل التخطيط الاستراتيجي ..... 44
- 5 الرسم البياني رقم 5 معرفة ما إذا كان هناك تنوع في الإستراتيجية وزيادة المستوى الفردي ..... 45
- 6 الرسم البياني رقم 6 تحديد إدارة الملعب أهدافاً واضحة لأنشطتها ..... 46
- 7 الرسم البياني رقم 7 مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير الفكر الإداري ..... 47
- 8 الرسم البياني رقم 8 لوائح وقواعد لتنظيم سير العمل في الملعب ..... 48
- 9 الرسم البياني رقم 9 خضوع الملعب لعملية تخطيط استراتيجي ..... 49
- 10 الرسم البياني رقم 10 دور المؤهل في اختيار المسؤولين ..... 51
- 11 الرسم البياني رقم 11 اساس اختيار أعضاء اللجنة المسيرة للملعب ..... 52
- 12 الرسم البياني رقم 12 إدارة الملعب و دورات تدريبية للعاملين ..... 53
- 13 الرسم البياني رقم 13 إدارة الملعب التطوير والتغيير ..... 54
- 14 الرسم البياني رقم 14 مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة ممارسي النشاط الرياضي في الملعب ..... 55

## الملخص باللغة العربية

تتناول هذه الدراسة الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الوظيفي للمجمعات الرياضية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، يبحث البحث في الوضع الحالي للممارسات التخطيطية الاستراتيجية داخل المجمعات الرياضية الجزائرية، مع التركيز بشكل خاص على دراسة حالة ملعب منطقة بوسعادة.

تكشف النتائج عن نقص كبير في الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية حاسمة لتحسين عمليات المرافق الرياضية. في حين أن أغلبية الأفراد الذين شملهم الاستطلاع أقرروا بأهمية التخطيط والتطوير، إلا أن هناك تباينًا ملحوظًا فيما يتعلق بالجهات المسؤولة عن تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي والإشراف عليها. وتؤكد الدراسة كذلك على الحاجة إلى قيادة مؤهلة وبرامج تدريبية شاملة وجهود التحسين المستمر لتعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي وتحسين الأداء داخل المجمعات الرياضية.

وبناءً على التحليل تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات العملية، منها: إنشاء لجان مخصصة للتخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد اللازمة، ومراجعة الخطط وتحديثها بشكل مستمر، ودمج تقنيات الإدارة الحديثة مثل تحليل SWOT. وتهدف هذه التدابير إلى تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين استغلال الموارد والارتقاء بالجودة الشاملة للخدمات التي تقدمها المجمعات الرياضية بالجزائر. وهذا بدوره سيساهم في تطوير قطاع رياضي مزدهر وتعزيز المشاركة الواسعة في النشاط البدني بين مختلف شرائح المجتمع الجزائري.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، التسيير الإداري، المركبات الرياضية، الممارسة الرياضية.

## الملخص باللغة الإنجليزية

Abstract

### Abstract

This study examines the pivotal role of strategic planning in enhancing the functional performance of sports complexes. Using a descriptive analytical approach, the research investigates the current state of strategic planning practices within Algerian sports complexes, specifically focusing on the case study of the Bou Saâda District Stadium.

The findings reveal a significant lack of awareness regarding the importance of strategic planning as a crucial management tool for optimizing sports facility operations. While a majority of surveyed personnel acknowledge the importance of planning and development, a notable disparity exists concerning the responsible entities for implementing and overseeing strategic planning processes. The study further emphasizes the need for qualified leadership, comprehensive training programs, and continuous improvement efforts to foster a culture of strategic thinking and performance optimization within sports complexes.

Based on the analysis, the study proposes a set of practical recommendations, including: the establishment of dedicated strategic planning committees, allocation of necessary resources, continuous plan review and updates, and the incorporation of modern management techniques like SWOT analysis. These measures aim to enhance functional performance, optimize resource utilization, and elevate the overall quality of services provided by sports complexes in Algeria. This, in turn, will contribute to the development of a thriving sports sector and promote widespread participation in physical activity across various segments of Algerian society.

. **Keywords:** strategy, administrative management, sports vehicles, sports practice.

## مقدمة

تُسهّم الرياضة بشكل جوهري في بناء المجتمعات المتقدمة، إذ تعمل على تعزيز الصحة البدنية والعقلية، وتتمية روح التعاون والمنافسة الشريفة، وغرس قيم الانضباط والالتزام لدى الأفراد. كما تقوم المُرَكَّبَات الرياضية بدور حيوي في تحقيق هذه الأهداف، بفضل توفيرها للبنية التحتية اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة الرياضية، واستقطابها للمواهب، وتنظيمها للفعاليات الرياضية التي تُسهّم في نشر ثقافة الرياضة بين جميع فئات المجتمع. في ظل التطور السريع الذي يشهده عالم الرياضة، والتنافسية المتزايدة بين المُرَكَّبَات الرياضية على الصعيدين المحلي والدولي، بات من الضروري اعتماد أساليب إدارية حديثة تُساهم في تحقيق التميز والكفاءة في تقديم الخدمات الرياضية.

تُعتبر الإدارة أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية. على الرغم من أن هذه المذكرة تتخذ منهاجاً تطبيقياً في تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات المؤسسات والمنشآت الرياضية، إلا أن التخطيط الاستراتيجي يُمثل عملية شاملة وديناميكية تُساعد على تحديد رؤية مستقبلية واضحة، ووضع أهداف قابلة للقياس، ورسم خريطة طريق فعّالة لتحقيق هذه الأهداف في بيئة متغيرة.

تُسلط هذه المذكرة الضوء على أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي للمُرَكَّبَات الرياضية، من خلال استعراض الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي ودراسة حالة تطبيقية على ملعب دائرة بوسعادة كنموذج للمُرَكَّبَات الرياضية في الجزائر. تهدف هذه المذكرة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المُرَكَّبَات الرياضية في الجزائر، تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المُرَكَّبَات الرياضية، واقتراح خطواتٍ عمليةٍ لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بما يُساهم في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، ودعم مسيرة تطوير الرياضة الجزائرية.

في إطار دراستنا لهذا الموضوع، قسمنا البحث إلى جانبين: جانب نظري وآخر تطبيقي. الجانب التمهيدي تناول الخلفية النظرية للإشكالية، والفرضيات، وأهداف البحث، والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة. الجانب النظري قُسم إلى فصلين، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى التخطيط الاستراتيجي، وفي الفصل الثاني إلى المنشآت الرياضية. أما الجانب التطبيقي فشمل فصلين، تناول الأول منهجية وأدوات البحث، بينما يحتوي الفصل الثاني على عرض النتائج وتحليلها.

نأمل في نهاية البحث أن نعرض النتائج النهائية، ووضع خاتمة للعمل تطرح بعض الاقتراحات التي تُعد كحلولا لتعزيز التخطيط الاستراتيجي في المُرَكَّبَات الرياضية، مما يعكس القرن الحالي كقرن التطورات الإدارية الذي يركز بشكل أساسي على تحسين الكفاءة الإنتاجية والتعاون بين الأفراد في تنسيق الجهود وتحقيق التناغم الاجتماعي والإنساني في الإدارة. هذه العملية، التي تُعتبر اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة أخرى، تتطلب من الإدارة أن تكون عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكثر كفاءة، مع التركيز على تنمية العلاقات الإنسانية وإتباع احتياجات الأفراد والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

# الجانب المنهجي

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- ❖ إشكالية الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- ❖ الدراسات السابقة

## إشكالية الدراسة

تعد المركبات الرياضية ركيزةً أساسيةً للنهوض بالرياضة في أي بلد، فهي توفر البنية التحتية اللازمة لاستقطاب الرياضيين وتنمية مواهبهم، كما تساهم في تنظيم الفعاليات والأنشطة الرياضية. ومع ذلك، تواجه المركبات الرياضية في الجزائر تحديات كبيرة تؤثر سلبًا على أداءها الوظيفي، وتحول دون تحقيقها للأهداف المرجوة منها.

في ظل تطور الفكر العولمي وتسارع نمو المؤسسات، أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للإدارة الحديثة. هذا التخطيط يستند إلى جمع وتحليل المعلومات من البيئات الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والمزايا والتهديدات، ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء. ورغم أهمية التخطيط الاستراتيجي، لا تزال معظم المركبات الرياضية في الجزائر تُدار بأسلوب تقليدي يفتقر إلى الرؤية الاستراتيجية.

تتمثل أبرز التحديات التي تواجه المركبات الرياضية في الجزائر في ضعف الأداء الوظيفي نتيجة لغياب التخطيط الاستراتيجي، نقص الموارد المالية والبشرية، ومحدودية الكفاءات الإدارية. هذه العوامل تؤدي إلى عدم تقديم خدمات رياضية ذات جودة عالية تلبي احتياجات المستفيدين، وعدم قدرة المركبات على التكيف مع متطلبات العصر والاستجابة لاحتياجات المستفيدين.

إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة هامة لتحويل نقاط الضعف إلى قوة ونقاط القوة إلى مزايا، وتحديد درجة النمو والحاجة إلى التكامل مع منظمات أخرى. وبالتالي، يتطلب الأمر دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي للمركبات الرياضية في الجزائر، وتحديد كيفية تحسين هذا الأداء من خلال تبني استراتيجيات فعالة تُسهم في تطوير الموارد البشرية والمالية، وتعزيز الكفاءات الإدارية.

لذا، تتبلور إشكالية هذا البحث في: "ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي للمركبات الرياضية في الجزائر؟ وكيف يمكن تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة؟"

وعلى ضوء ما سبق نطرح التساؤل العام التالي:

ماهو تأثير التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي في المركبات الرياضية في الجزائر؟

التساؤلات الفرعية:

- ❖ هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء الوظيفي في المركبات الرياضية في الجزائر.
- ❖ هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام داخل المركب الرياضي؟
- ❖ هل يؤدي تبني التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية في المركب الرياضي؟
- ❖ هل يعزز التخطيط الاستراتيجي من قدرة المركب الرياضي على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة؟

## فرضيات الدراسة

## الفرضية الرئيسية:

يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي بالمركبات الرياضية في الجزائر.

## الفرضيات الفرعية:

- ❖ توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات المقدمة في المركب الرياضي بوسعادة.
- ❖ يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام داخل المركب الرياضي.
- ❖ يؤدي تبني التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية في المركب الرياضي.
- ❖ يعزز التخطيط الاستراتيجي من قدرة المركب الرياضي على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة.
- ❖ في تحسين علاقات المركبات الرياضية في الجزائر مع الجمهور والمنظمات الأخرى.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المركبات الرياضية في الجزائر.
- تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المركبات الرياضية.
- اقتراح خطوات عملية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المركبات الرياضية.
- تحديد أهم العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المركبات الرياضية.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة إيجاد حلول عملية للمشاكل التي تواجه المركبات الرياضية في الجزائر، ورفع مستوى أدائها الوظيفي، بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ودعم مسيرة تطوير الرياضة الجزائرية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة بشكلٍ مُحدّدٍ في:

## لإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المركبات الرياضية:

- سَتُسَلِّطُ هذه الدراسة الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المركبات الرياضية، وكيف يُمكن أن يُساهم في تحسين أدائها الوظيفي، ورفع مستوى خدمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> العنتري م. ع.، شنوف خ.، & عباد م. (2021). أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين في تنمية وتحسين مستوى المردود الرياضي دراسة ميدانية لأندية ولاية غليزان. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، 4(1)، 98-109.

تقديم حلولٍ عمليةٍ للمشاكل التي تواجه المُرَكَّبَات الرياضية:

- ستُحاول هذه الدراسة تقديم حلولٍ عمليةٍ للمشاكل التي تواجه المُرَكَّبَات الرياضية في الجزائر، مثل: غياب التخطيط الاستراتيجي، وضعف الموارد، ومحدودية الكفاءات.

دعم مُتَّخذي القرار في تطوير قطاع الرياضة:

- ستُوفّر هذه الدراسة معلوماتٍ قيمةً لمُتَّخذي القرار في قطاع الرياضة، تُساعدهم على وضع استراتيجياتٍ فعّالةٍ لتطوير المُرَكَّبَات الرياضية، ورفع مستوى أدائها.

## 1 تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية

التخطيط الاستراتيجي:

هو عمليةٌ مُستمرةٌ تُركّز على مُستقبل المنظمة، وتهدف إلى تحديد أهدافها على المدى الطويل، ووضع خططٍ وبرامجٍ لتحقيقها بفعاليةٍ في بيئةٍ مُتغيرةٍ.

الأداء الوظيفي:

هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءةٍ وفعاليةٍ، ويُقاس من خلال مجموعةٍ من المؤشرات، مثل: الإنتاجية، والربحية، ورضا العملاء<sup>1</sup>.

المُرَكَّب الرياضي:

هو مُنشأةٌ رياضيةٌ تُقدّم مجموعةً من الخدمات والأنشطة الرياضية للجمهور، مثل: الملاعب، والصالات الرياضية، وحمامات السباحة

تحليل SWOT

هو أداة تقييم استراتيجية تُستخدم لتحديد وفهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على نجاح مشروع أو مؤسسة. يركز التحليل على أربعة عناصر رئيسية:

- نقاط القوة: (Strengths) للمزايا الداخلية التي تميز المشروع أو المؤسسة عن منافسيها.
- نقاط الضعف: (Weaknesses) للعيوب الداخلية التي تعيق المشروع أو المؤسسة عن تحقيق أهدافها.
- الفرص: (Opportunities) للعوامل الخارجية التي يمكن استغلالها لتحقيق النمو والتطور.
- التهديدات: (Threats) للعوامل الخارجية التي قد تضر بالمشروع أو المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> زرواق، & نجيب. (2016). محددات الأداء الوظيفي ودورها في فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى الإدارات الرياضية الجزائرية (Doctoral dissertation). جامعة الجزائر

<sup>3</sup> قسم التربية البدنية والرياضية.

<sup>3</sup> فاضل عبدلي خرميط. (2020). قياس مستوى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية اعتمادا على قدرات الموارد البشرية في مهام الجامعة باستخدام تحليل (SWOT).

Journal of Education College Wasit University, 1(39), 637-686.

نقاط القوة:

- الموقع: يتميز الملعب بموقع استراتيجي في مدينة مستغانم، مما يجعله سهل الوصول للجاهيز والفرق الرياضية.
- التاريخ: يحمل الملعب تاريخًا عريقًا في استضافة مباريات كرة القدم، مما يجعله وجهة مفضلة للعديد من المشجعين.
- السعة: يتسع الملعب لعدد كبير من المتفرجين، مما يسمح باستضافة مباريات وفعاليات رياضية كبرى.

• نقاط الضعف:

- البنية التحتية: قد تكون البنية التحتية للملعب بحاجة إلى تحديث وصيانة، بما في ذلك المرافق الصحية ومناطق وقوف السيارات.
- المرافق: قد يعاني الملعب من نقص في المرافق الأساسية مثل غرف تغيير الملابس والمرافق الإعلامية.
- التسويق: قد لا يتم تسويق الملعب بشكل فعال لجذب المزيد من الفعاليات الرياضية والاستثمارات.

• الفرص:

- التطوير: يمكن تطوير الملعب وتحسين مرافقه لجذب المزيد من الفعاليات الرياضية والاستثمارات.
- التسويق: يمكن استغلال الموقع الاستراتيجي والتاريخ العريق للملعب في التسويق له كوجهة رياضية وسياحية.
- الشراكات: يمكن عقد شراكات مع مؤسسات رياضية وثقافية أخرى لتنظيم فعاليات مشتركة وتعزيز مكانة الملعب.

• التهديدات:

- المنافسة: قد يواجه الملعب منافسة من ملاعب أخرى حديثة في المنطقة.
- التكاليف: قد تكون تكاليف تطوير وصيانة الملعب مرتفعة، مما يشكل عبئًا على الإدارة.
- الأحداث غير المتوقعة: قد تؤثر الأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الاقتصادية على قدرة الملعب على استضافة الفعاليات وتوليد الإيرادات.

## الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

قدمت الأستاذ عمر نصر الله قشقة رسالة ماجستير بعنوان "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة" بجامعة الإسكندرية عام 2004 (رقم الإيداع: 8343). كانت الإشكالية كما يلي: هل تطبق الاتحادات الرياضية الفلسطينية موضوع الدراسة التخطيط كعناصر لتحقيق أهدافها الخاصة بقطاع البطولة؟

### النتائج المتوصل إليها:

1. وجود أهداف متعددة لنشاط الاتحادات في قطاع البطولة مع إمكانية تعديلها بشكل دوري لتتأشى مع متغيرات المجتمع الفلسطيني.
  2. إمكانية توسيع قاعدة المشاركين في اللعبة لاختيار المستويات العليا.
  3. الاعتماد على المؤهلين عملياً لإدارة النشاط بالاتحاد بدلاً من المؤهلين علمياً.
  4. عدم مسؤولية وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية واللجنة الأولمبية الفلسطينية في وضع تصور لضمان النشاط.
  5. عدم مراعاة مقترحات المدرسين في التخطيط لنشاط الاتحاد الرياضي.
- أما العينة المختارة فكانت عينة عمدية وشملت رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الفلسطينية المتواجدين داخل أراضي فلسطين وجمها (50 عضواً) موزعين على 4 اتحادات رياضية فلسطينية.

### الدراسة الثانية:

دراسة قدمها كل من غباف بلاغ ورفيق بن التومي بلاغ ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس سنة 2007 بعنوان "تأثير التسيير الإداري في المنشآت الرياضية على الممارسة الرياضية".

### 1.1.1 النتائج المتوصل إليها:

توصلت الدراسة إلى أن للتسيير الإداري أثر كبير على المنشآت الرياضية والممارسة الرياضية. كما أن كفاءة المسيرين تؤثر تأثيراً مباشراً على نوعية خدمات المنشآت والهياكل الرياضية، مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على الرياضيين وأداءهم الرياضي.

### الدراسة الثالثة:

دراسة قدمها النمى بوزيد وحديام تتناول "مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية" من قسم الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة المسيلة.

### 1.1.2 النتائج المتوصل إليها:

1. إمكانية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.
2. أهميته في تطوير الفكر الإداري لدى المسيرين.
3. دوره في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي.



## التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما سبق من الدراسات السابقة، نجد أن الدراسة الأولى تناولت التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، بهدف إظهار أهمية التخطيط الإستراتيجي في رفع مستوى الأداء الرياضي لقطاع البطولة. أما دراستنا الحالية فقد اهتمت باتفاق مع الدراسات السابقة في موضوع التخطيط الإستراتيجي لتسليط الضوء على أهميته في المؤسسات الرياضية.

أما الدراسة الثانية فتناولت تأثير التسيير الإداري في المنشآت الرياضية على الممارسة الرياضية، بهدف تسليط الضوء على دور التسيير داخل المنشآت الرياضية. دراستنا الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع المؤسسات الرياضية بهدف إلقاء الضوء على أهمية التسيير الإداري.

أما الدراسة الثالثة فتناولت مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية، بهدف تسليط الضوء على أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية ومعرفة مكانته. دراستنا الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع التخطيط الإستراتيجي.

بصفة عامة، استفدنا من الدراسات السابقة في صياغة وتحديد أبعاد المشكلة وطرق جمع المعلومات والبيانات بواسطة استمارة الاستبيان وتحليلها، وكذلك في تحديد منهج الدراسة حيث استخدم المنهج الوصفي في الدراسات الثلاث.

# الجانب النظري

- ❖ تعريف التخطيط الاستراتيجي
- ❖ أهمية التخطيط الاستراتيجي في المُرَكَّبَات الرياضية
- ❖ الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي
- ❖ مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- ❖ خصائص التخطيط الاستراتيجي
- ❖ مراحل التخطيط الاستراتيجي
- ❖ أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي
- ❖ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمُرَكَّبَات الرياضية
- ❖ تحليل البيئة الخارجية
- ❖ تحديد الأهداف الاستراتيجية للمُرَكَّبَات الرياضية
- ❖ وضع خطط العمل الاستراتيجية
- ❖ تقييم الأداء الوظيفي في ضوء التخطيط الاستراتيجي

## تعريف التخطيط الاستراتيجي

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي عمليةً إداريةً حيويةً تُساعد المنظمات على تحديد رؤيتها المستقبلية، ووضع أهدافٍ واضحةٍ، ورسم خريطة طريقٍ تُمكنها من تحقيق هذه الأهداف بكفاءةٍ وفعاليةٍ. ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بكونه عمليةً مُستمرةً وديناميكيةً، تأخذ في الاعتبار التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتُساعد على التكيف مع هذه التغيرات، والاستجابة للتحديات والفرص التي تُواجهها<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بشكلٍ أكثر تحديداً بأنه:

- عمليةٌ مُنظمةٌ:
  - تتطلّب التخطيط الاستراتيجي اتباع منهجيةٍ مُحددةٍ، تبدأ بتحليل الوضع الحالي للمنظمة، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، والفرص والتهديدات التي تُواجهها، ثم صياغة رؤيةٍ ورسالةٍ وأهدافٍ استراتيجيةٍ، ووضع خططٍ وبرامجٍ لتحقيق هذه الأهداف، ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
- عمليةٌ مُستقبليةٌ:
  - يُركّز التخطيط الاستراتيجي على مُستقبل المنظمة، ويُحاول التنبؤ بالتغيرات المُستقبلية، والاستعداد لها، وتحديد أفضل السبل لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء هذه التغيرات.
- عمليةٌ شاملةٌ:
  - يجب أن يُغطّي التخطيط الاستراتيجي جميع جوانب عمل المنظمة، من الناحية المالية، والإدارية، والفنية، والتسويقية، وغيرها.
  - ويجب أن يُراعي التوازن بين مُختلف هذه الجوانب، بما يُساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكلٍ مُتكاملٍ.
- عمليةٌ مُشاركةٌ:
  - يجب أن تُشرك عملية التخطيط الاستراتيجي جميع الأطراف المعنية بعمل المنظمة، من الإدارة العليا، والموظفين، والعملاء، والموردين، وغيرهم.
  - وذلك لضمان التزام جميع الأطراف بالخطة الاستراتيجية، ومساهمتهم في تنفيذها.

## أهمية التخطيط الاستراتيجي في المُرَكَّبَات الرياضية

تُواجه المُرَكَّبَات الرياضية في الجزائر تحدياتٍ كبيرةً، تُؤثر سلباً على أدائها الوظيفي، وتُحول دون تحقيقها للأهداف المرجوة منها<sup>2</sup>.

ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يُساهم في مُواجهة هذه التحديات، وتحسين أداء المُرَكَّبَات الرياضية، من خلال<sup>3</sup>:

- تحديد الأهداف بوضوح:
  - يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد أهداف المُرَكَّب الرياضي بوضوح ودقّة، وتحديد أولويات الأنشطة والخدمات التي يجب التركيز عليها.
  - وبذلك، تُصبح جميع الجهود مُوجهةً نحو تحقيق أهدافٍ مُحددةٍ، مما يُساهم في تحسين كفاءة المُرَكَّب الرياضي وفاعليته.
- تحسين استخدام الموارد:
  - يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف المُرَكَّب الرياضي، وتوزيع هذه الموارد بشكلٍ فعّالٍ، بما يُساهم في تحقيق أقصى استفادةٍ منها.

<sup>4</sup> جمعه، محمود علي الحاج إبراهيم، & أمال محمد إبراهيم. (2019). التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية الوطنية في السودان ( Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

<sup>2</sup> برتجة محمد رفيق. التخطيط الإستراتيجي للمدرب وأهميته في تحسين مستوى الإنجاز الرياضي للاعبين كرة القدم فئة الأُكابر.

<sup>3</sup> قسطل، الزهرة، باجي، & فطوم. (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي (Doctoral dissertation, جامعة العربي التبسي تبسة).

- تطوير البنية التحتية:
  - يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد احتياجات المُرَكَّب الرياضي من البنية التحتية، ووضع خططٍ لتطويرها وتحديثها، بما يتماشى مع مُتطلبات العصر، واحتياجات المُستفيدين.
  - تحسين علاقات المُرَكَّب الرياضي مع الجمهور:
    - يُساعد التخطيط الاستراتيجي على فهم احتياجات الجمهور، وتقديم خدماتٍ وأنشطةٍ ثلثي تطلعاتهم، بما يُساهم في تحسين صورة المُرَكَّب الرياضي، وجذب المزيد من المُستفيدين.
    - مُواجهة التغيرات المُستقبلية:
      - يُساعد التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالتغيرات المُستقبلية في مجال الرياضة، والاستعداد لها، وتحديد أفضل السبل للتكيف مع هذه التغيرات، والحفاظ على تنافسية المُرَكَّب الرياضي<sup>1</sup>.

### الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي

#### تمثّل أبرز الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي في:

التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التقليدي	المدة الزمنية
(3-5)سنوات أو أكثر (طويل الأجل)	(سنة أو أقل) قصير الأجل	
تحديد مسار المنظمة مُستقبلاً، وتحقيق أهداف بعيدة المدى	إدارة الأنشطة اليومية، وتحقيق أهداف قصيرة المدى	الهدف
تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات	إدارة المهام والأنشطة، والتركيز على الكفاءة التشغيلية	التركيز
مرنّ وقابلٌ للتعديل بناءً على تغيرات البيئة	جامدٌ ويصعب تعديله	المرونة
يُشرك جميع الأطراف المعنية بعمل المنظمة	يقصر على الإدارة العليا	المشاركة

جدول 1 الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي

بشكلٍ عامّ، يُمكن القول إنّ التخطيط الاستراتيجي هو:

- أكثر شموليةً:
  - يُعطي جميع جوانب عمل المنظمة، بينما يركّز التخطيط التقليدي على جوانبٍ مُحدّدة.
  - أكثر مُستقبليةً:
    - يركّز على مُستقبل المنظمة، بينما يركّز التخطيط التقليدي على الحاضر.
    - أكثر مرونةً:
      - قابلٌ للتعديل بناءً على تغيرات البيئة، بينما يصعب تعديل التخطيط التقليدي.
      - أكثر مُشاركةً:
        - يُشرك جميع الأطراف المعنية، بينما يقتصر التخطيط التقليدي على الإدارة العليا.

وختاماً، يُمكن القول إنّ التخطيط الاستراتيجي هو أداة حيوية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في بيئةٍ مُتغيرة، ويُعدّ تطبيقه ضرورةً ملحةً للمُرَكَّب الرياضي في الجزائر، التي تُواجه تحدياتٍ كبيرةً تُؤثر سلباً على أداؤها الوظيفي.

<sup>1</sup> طويال، & وسم. معوقات ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر في ظل التوجه نحو الاحتراف الرياضي (Doctoral dissertation,

Université d'Alger 3-Brahim Soltane Chaibout).

## مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعَدُّ التخطيط الاستراتيجي عمليةً إداريةً شاملةً تُساعدُ المنظمات على تحديد رؤيتها المستقبلية، ووضع أهداف واضحة، ورسم خريطة طريق تُمكنها من تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية في بيئةٍ مُتغيرةٍ.

ويمكن توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- التخطيط الاستراتيجي عمليةٌ مُستمرةٌ:
  - لا يقتصر التخطيط الاستراتيجي على وضع خطةٍ لمرةٍ واحدةٍ، بل هو عمليةٌ مُستمرةٌ وديناميكيةٌ، تتطلب المراجعة والتحديث بشكلٍ دوريٍّ، لمُواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي عمليةٌ مُشاركةٌ:
  - يجب أن تُشرك عملية التخطيط الاستراتيجي جميع الأطراف المعنية بعمل المنظمة، من الإدارة العليا، والموظفين، والعملاء، والمُوردين، وغيرهم.
  - وذلك لضمان التزام جميع الأطراف بالخطة الاستراتيجية، ومساهمتهم في تنفيذها.
- التخطيط الاستراتيجي يُركز على المستقبل:
  - يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مسار المنظمة مُستقبلاً، وتحقيق أهداف بعيدة المدى، ويستند في ذلك على التنبؤ بالتغيرات المُستقبلية، والاستعداد لها.
- التخطيط الاستراتيجي يُراعي البيئة الداخلية والخارجية:
  - يجب أن يأخذ التخطيط الاستراتيجي في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي تُؤثر على عمل المنظمة، مثل: نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات.
- التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية:
  - يُسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية تُميزها عن مُنافسيها، وتُساعدُها على تحقيق النجاح في السوق.

## خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بمجموعةٍ من الخصائص، أهمها:

- الشمولية:
  - يُغطّي التخطيط الاستراتيجي جميع جوانب عمل المنظمة، من الناحية المالية، والإدارية، والفنية، والتسويقية، وغيرها.
  - ويجب أن يُراعي التوازن بين مُختلف هذه الجوانب، بما يُساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكلٍ مُتكاملٍ.
- الواقعية:
  - يجب أن تكون أهداف التخطيط الاستراتيجي واقعيةً وقابلةً للتحقيق، وأن تستند إلى تحليلٍ دقيقٍ للوضع الحالي للمنظمة، وإمكانياتها ومواردها.
- المرونة:
  - يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي مرناً وقابلاً للتعديل بناءً على تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- المشاركة:
  - يجب أن تُشرك عملية التخطيط الاستراتيجي جميع الأطراف المعنية بعمل المنظمة، من الإدارة العليا، والموظفين، والعملاء، والمُوردين، وغيرهم. وذلك لضمان التزام جميع الأطراف بالخطة الاستراتيجية، ومساهمتهم في تنفيذها.
- المُستقبلية: يُركز التخطيط الاستراتيجي على مُستقبل المنظمة، ويُحاول التنبؤ بالتغيرات المُستقبلية، والاستعداد لها، وتحديد أفضل السبل لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء هذه التغيرات.

## مراحل التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل المتتابعة، والتي يُمكن تلخيصها في:

- مرحلة التحليل:
  - تُعدّ هذه المرحلة هي حجر الأساس في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
  - ويهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط قوة المنظمة وضعفها، بينما يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة.
  - وتُساعد هذه المرحلة على فهم الوضع الحالي للمنظمة، وتحديد التحديات والفرص التي تواجهها.
- مرحلة صياغة الاستراتيجيات:
  - بعد الانتهاء من مرحلة التحليل، تبدأ مرحلة صياغة الاستراتيجيات، والتي تتضمن:
    - تحديد رؤية المنظمة: وهي الصورة المستقبلية التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها.
    - تحديد رسالة المنظمة: وهي الغرض من وجود المنظمة، والدور الذي تُريد أن تؤديه في المجتمع.
    - تحديد أهداف المنظمة الاستراتيجية: وهي النتائج التي تُريد المنظمة تحقيقها على المدى الطويل.
    - اختيار الاستراتيجيات المناسبة: وهي السبل والطرق التي ستتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- مرحلة التنفيذ:
  - بعد الانتهاء من صياغة الاستراتيجيات، تبدأ مرحلة التنفيذ، والتي تتضمن:
    - وضع خططٍ وبرامجٍ تفصيليةٍ لتنفيذ الاستراتيجيات.
    - تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط.
    - تحديد المسؤوليات، وتفويض الصلاحيات.
    - متابعة تنفيذ الخطط، والتأكد من تحقيق الأهداف.
- مرحلة التقييم:
  - تُعدّ هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن:
    - تقييم أداء المنظمة، ومدى تحقيقها لأهدافها.
    - تحليل أسباب النجاح أو الفشل.
    - اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
    - تحديث الخطة الاستراتيجية، لمواكبة التغيرات في البيئة.

## أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي<sup>2</sup>

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أداةً حيويةً لتحسين الأداء الوظيفي للمنظمات، بما في ذلك المركبات الرياضية<sup>3</sup>.

وتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في:

- زيادة الكفاءة: يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية، وزيادة كفاءة العمليات، وتقليل الهدر.
- تحسين النتائج: يُساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة، وتحسين نتائج الأداء الوظيفي، من خلال التركيز على الأنشطة والخدمات ذات الأهمية.

<sup>1</sup>. (جامعة العربي التبسي تبسة، Doctoral dissertation) قسطللي، الزهرة باجي & فطوم). 2021. (دور عمليات ادارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي

<sup>2</sup> محمود عيسى، د. (2009). إدارة الشباب لمورد الوقت وعلاقته بممارسة أنشطة وقت الفراغ في السياحة الداخلية. مجلة بحوث التربية النوعية، 2009(13)، 317-

<sup>3</sup> أ. د. بوكري بوخرسة، & مركز الكتاب الأكاديمي. (2016). تسيير وتديبر الموارد البشرية. مركز الكتاب الأكاديمي.

- زيادة الرضا: يُساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمات المُقدّمة للعملاء، وزيادة رضاهم، من خلال فهم احتياجاتهم، وتقديم خدماتٍ تلبي تطلّعاتهم.
- تعزيز التنافسية: يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية تُميّزها عن منافسيها، وتُساعد على تحقيق النجاح في السوق.

وختامًا، يُمكن القول إنّ التخطيط الاستراتيجي هو أداة حيويّة لتحسين الأداء الوظيفي للمُركّبات الرياضية في الجزائر، ويُساهم في مواجهة التحديات التي تُواجهها، وتحقيق أهدافها، ودعم مسيرة تطوير الرياضة الجزائرية.

### تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمُركّبات الرياضية<sup>1</sup>

تُعَدّ عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمُركّبات الرياضية هي الخطوة الأولى والأهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، فهي تُساعد على فهم الوضع الحالي للمُركّب، وتحديد نقاط قوته وضعفه، والفرص والتحديات التي تُواجهه، وبناءً على ذلك، يُمكن صياغة رؤيةٍ ورسالةٍ وأهدافٍ استراتيجيةٍ، واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

#### تحليل البيئة الداخلية:

تهدف عملية تحليل البيئة الداخلية إلى تقييم موارد المُركّب الرياضي وقدراته، وتحديد نقاط قوته وضعفه. وتشمل عملية تحليل البيئة الداخلية دراسة العناصر التالية:

#### الموارد البشرية:

- تُعَدّ الموارد البشرية هي العنصر الأهم في أي منظمة، وتشمل عملية تحليل الموارد البشرية في المُركّب الرياضي دراسة:
  - العدد:
    - ما هو عدد الموظفين في المُركّب الرياضي؟
    - هل هذا العدد كافٍ لتغطية احتياجات المُركّب؟
  - الكفاءات:
    - ما هي مُستويات تأهيل الموظفين؟
    - هل يمتلكون الخبرات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة؟
  - الدوافع:
    - ما هي دوافع الموظفين للعمل؟
    - هل يشعرون بالرضا عن عملهم؟
    - هل لديهم الرغبة في تطوير أدائهم؟
  - التدريب:
    - هل تُوفّر المُركّبات برامج تدريبية لموظفيها؟
    - هل تُساهم هذه البرامج في تطوير مهاراتهم وقدراتهم؟

<sup>1</sup> الشرييني الهلالي، ا.، الهلالي، السعيد مصطفي، & عبد العظم، (2008). مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة. مجلة بحوث

التربية النوعية، 2008(11)، 1-82.

الموارد المالية:

- تشمل عملية تحليل الموارد المالية دراسة:
  - الميزانية:
    - ما هو حجم ميزانية المركب الرياضي؟
    - ما هي مصادر تمويله؟
    - هل تغطي الميزانية احتياجات المركب؟
  - الإيرادات:
    - ما هي إيرادات المركب الرياضي؟
    - ما هي مصادر هذه الإيرادات؟
    - هل تساهم هذه الإيرادات في تحقيق الاكتفاء الذاتي للمركب؟
  - النفقات:
    - ما هي نفقات المركب الرياضي؟
    - ما هي أنواع هذه النفقات؟
    - هل تُدار النفقات بكفاءة؟

البنية التحتية:

- تشمل عملية تحليل البنية التحتية دراسة:
  - المرافق:
    - ما هي المرافق الرياضية المتوفرة في المركب؟
    - ما هي حالة هذه المرافق؟
    - هل تلبي احتياجات المستخدمين؟
  - التجهيزات:
    - ما هي التجهيزات الرياضية المتوفرة في المركب؟
    - ما هي حالة هذه التجهيزات؟
    - هل تساهم هذه التجهيزات في تحسين مستوى الخدمات المقدمة؟

الأنشطة والخدمات:

- تشمل عملية تحليل الأنشطة والخدمات دراسة:
  - الأنواع:
    - ما هي أنواع الأنشطة والخدمات التي تُقدّمها المركبات الرياضية؟
  - الجودة:
    - ما هو مستوى جودة هذه الأنشطة والخدمات؟
  - الرضا:
    - ما هو مستوى رضا المستخدمين عن هذه الأنشطة والخدمات؟

السمعة:

- تشمل عملية تحليل السمعة دراسة:
  - صورة المُرَكَّب:
  - ما هي صورة المُرَكَّب الرياضي في أذهان الجمهور؟
  - العلاقات العامة:
  - ما هو مستوى علاقات المُرَكَّب الرياضي مع الجمهور والمنظمات الأخرى؟

تحليل البيئة الخارجية:

تهدف عملية تحليل البيئة الخارجية إلى تحديد الفرص والتحديات التي تُواجه المُرَكَّب الرياضي، وتشمل عملية تحليل البيئة الخارجية دراسة العوامل التالية:

العوامل السياسية:

- تشمل العوامل السياسية:
  - الاستقرار السياسي:
  - هل تُعاني البلاد من اضطراباتٍ سياسية؟
  - كيف يُمكن أن تُؤثر هذه الاضطرابات على عمل المُرَكَّب الرياضي؟
  - السياسات الحكومية:
  - ما هي سياسات الحكومة تجاه قطاع الرياضة؟
  - هل تُدعم الحكومة المُرَكَّب الرياضي؟
  - التشريعات والقوانين:
  - ما هي التشريعات والقوانين التي تُنظم عمل المُرَكَّب الرياضي؟
  - كيف يُمكن أن تُؤثر هذه التشريعات على عمل المُرَكَّب؟

العوامل الاقتصادية:

- تشمل العوامل الاقتصادية:
  - النمو الاقتصادي:
  - ما هو مُعدّل النمو الاقتصادي في البلاد؟
  - كيف يُمكن أن يُؤثر هذا النمو على عمل المُرَكَّب الرياضي؟
  - مُستوى الدخل:
  - ما هو مُستوى دخل الفرد في المجتمع؟
  - كيف يُمكن أن يُؤثر هذا المُستوى على الطلب على الخدمات الرياضية؟
  - التضخّم:
  - ما هو مُعدّل التضخّم في البلاد؟
  - كيف يُمكن أن يُؤثر هذا التضخّم على تكاليف تشغيل المُرَكَّب الرياضي؟

العوامل الاجتماعية:

- تشمل العوامل الاجتماعية:
  - الديموغرافيا:
    - ما هو توزيع السكان حسب العمر والجنس والمستوى التعليمي؟
    - كيف يمكن أن تؤثر هذه التوزيعات على الطلب على الخدمات الرياضية؟
  - الثقافة:
    - ما هي ثقافة المجتمع تجاه الرياضة؟
    - هل تُشجع ثقافة المجتمع على ممارسة الرياضة؟
  - أسلوب الحياة:
    - ما هو أسلوب حياة أفراد المجتمع؟
    - هل يُشجع أسلوب الحياة على ممارسة الرياضة؟

العوامل التكنولوجية:

- تشمل العوامل التكنولوجية:
  - التطور التكنولوجي:
    - ما هي أحدث التقنيات في مجال الرياضة.
    - كيف يمكن للمركب الرياضي الاستفادة من هذه التقنيات؟
  - التكنولوجيا الرقمية:
    - \* كيف يمكن للمركب الرياضي الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في التسويق، وإدارة العمليات، وتحسين الخدمات المُقدمة؟

العوامل البيئية:

- تشمل العوامل البيئية:
  - الوعي البيئي:
    - ما هو مستوى الوعي البيئي في المجتمع؟
    - كيف يمكن للمركب الرياضي أن يساهم في حماية البيئة؟
  - التشريعات البيئية:
    - ما هي التشريعات البيئية التي تؤثر على عمل المركبات الرياضية؟
    - ما هي المخاطر البيئية التي تواجه المركب الرياضي؟

تحديد الأهداف الاستراتيجية للمركبات الرياضية

بعد الانتهاء من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمركب الرياضي، يمكن البدء في صياغة الأهداف الاستراتيجية.

## الفصل الثاني

## التخطيط الاستراتيجي

وتُعدّ الأهداف الاستراتيجية هي النتائج التي تُريد المركبات الرياضية تحقيقها على المدى الطويل، ويجب أن تتميز هذه الأهداف بالخصائص

التالية:

- الوضوح:
  - يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة ودقيقةً، وأن تُحدّد بشكلٍ كميٍّ أو كيفيٍّ، قدر الإمكان.
- القياس:
  - يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية قابلةً للقياس، ليتسنى متابعة التقدم في تحقيقها، وتقييم النتائج.
- التحقيق:
  - يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية قابلةً للتحقيق، وأن تستند إلى تحليل دقيق للوضع الحالي للمركب الرياضي، وإمكاناته وموارده.
- الملاءمة:
  - يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية مُلائمةً لرؤية المركب الرياضي ورسالته، وأن تساهم في تحقيق أهدافه العامة.
- التحديد الزمني:
  - يجب أن تُحدّد الأهداف الاستراتيجية ضمن إطارٍ زمنيٍّ مُحدّد، لضمان متابعة التقدم في تحقيقها، وتحقيقها في الوقت المُحدّد.
- وتختلف الأهداف الاستراتيجية للمركبات الرياضية باختلاف طبيعة المركب، وحجمه، وأهدافه، ولكن يُمكن أن تتضمن هذه الأهداف، على

سبيل المثال:

- تحسين الأداء الوظيفي:
  - زيادة الإنتاجية، وتحسين كفاءة العمليات، وتقليل الهدر.
- زيادة الإيرادات:
  - تنوع مصادر الإيرادات، وزيادة عدد المُستفيدين، وتحسين تسويق الخدمات الرياضية.
- تطوير البنية التحتية:
  - تحديث المرافق والتجهيزات الرياضية، وبناء مرافقٍ جديدةٍ، بما يتماشى مع مُتطلبات العصر.
- تحسين الخدمات المُقدّمة:
  - رفع مستوى جودة الخدمات الرياضية، وتقديم خدماتٍ جديدةٍ تُلبي احتياجات المُستفيدين.
- تعزيز مكانة المركب الرياضي:
  - تحسين صورة المركب الرياضي في أذهان الجمهور، وتعزيز علاقته مع المنظمات الأخرى.

## وضع خطط العمل الاستراتيجية

بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية، تبدأ مرحلة وضع خطط العمل الاستراتيجية.

وتُعدّ خطط العمل الاستراتيجية هي الوثائق التي تُحدّد كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتضمن هذه الخطط:

- الأنشطة:
  - ما هي الأنشطة التي يجب تنفيذها لتحقيق كل هدفٍ استراتيجيٍّ؟
- المسؤوليات:
  - من هو المسؤول عن تنفيذ كل نشاطٍ؟
- الموارد:
  - ما هي الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ كل نشاطٍ؟

- الجداول الزمنية:
  - متى يجب البدء في تنفيذ كل نشاط؟
  - ومتى يجب الانتهاء منه؟
- مؤشرات الأداء:
  - كيف سيتم قياس التقدم في تحقيق كل هدف استراتيجي؟
  - ويجب أن تتميز خطط العمل الاستراتيجية بالخصائص التالية:
- الوضوح:
  - يجب أن تكون خطط العمل واضحة ودقيقة، وأن تُحدّد بشكلٍ تفصيليٍّ جميع الخطوات اللازمة لتنفيذ الأنشطة.
- الواقعية:
  - يجب أن تكون خطط العمل واقعية وقابلة للتنفيذ، وأن تستند إلى تحليلٍ دقيقٍ للوضع الحالي للمركّب الرياضي، وإمكانياته وموارده.
- المرونة:
  - يجب أن تكون خطط العمل مرنة وقابلة للتعديل بناءً على تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمركّب الرياضي.
- التكامل:
  - يجب أن تكون خطط العمل متكاملةً مع بعضها البعض، ومع الخطة الاستراتيجية العامة للمركّب الرياضي.

### تقييم الأداء الوظيفي في ضوء التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>

تعدّ عملية تقييم الأداء الوظيفي هي الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتهدف إلى متابعة التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتقييم فعالية الخطة الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.<sup>2</sup>

وتتمّ عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال:

- متابعة مؤشرات الأداء:
  - يتمّ متابعة مؤشرات الأداء التي تمّ تحديدها في خطط العمل الاستراتيجية، لقياس التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحليل الفجوات:
  - يتمّ تحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، لتحديد أسباب الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- تقييم فعالية الاستراتيجيات:
  - يتمّ تقييم فعالية الاستراتيجيات التي تمّ اختيارها، لتحديد مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحديث الخطة الاستراتيجية:
  - يتمّ تحديث الخطة الاستراتيجية بشكلٍ دوريٍّ، لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمركّب الرياضي.

يُمكن القول إنّ عملية التخطيط الاستراتيجي هي عمليةٌ مستمرةٌ وديناميكيةٌ، تتطلّب المتابعة والتقييم والتحديث بشكلٍ دوريٍّ، لضمان نجاحها في تحسين الأداء الوظيفي للمركّبات الرياضية، ومساهمتها في تحقيق أهدافها، ودعم مسيرة تطوير الرياضة الجزائرية.

<sup>1</sup> عبدالله بن هبدان الهبدان، ت. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 12(37)، 71-103.

<sup>2</sup> تيرمين. دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية لمؤسسة CILAS للأسمت بسكرة).

الفصل الثالث : المركبات الرياضية (المنشآت الرياضية)

- ❖ تمهيد
- ❖ المنشآت الرضية في العصر القديم
- ❖ المنشآت الرياضية في العصر الحديث
- ❖ مفهوم المنشأة الرياضية:
- ❖ إدارة المنشآت الرياضية:
- ❖ خصائص المنشآت الرياضية:
- ❖ أسس تخطيط المنشآت الرياضية:
- ❖ أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:
- ❖ مبادئ الإمكانيات الرياضية:
- ❖ أنواع الملاعب:
- ❖ دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:

تمهيد:

تُساهم المنشآت الرياضية المناسبة والكافية بشكل حاسم في تحقيق الأهداف التعليمية والتدريبية للمناهج الدراسية والأنشطة الرياضية. إذ تُعد الأماكن الملائمة ضرورية ليس فقط لضمان تعلم ناضج وممارسة رياضية سليمة، بل هي أساسية أيضًا لإجراء ممارسات فعالة في مجال التربية البدنية والرياضية. يعزى استمرار البرامج الضعيفة في مجال التربية البدنية والرياضية بشكل رئيسي إلى النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية الملائمة والملاعب. هذا لا يعني أنه لا يمكن تنفيذ برامج جيدة وممارسات راقية في الإمكانات والمنشآت القديمة أو غير الملائمة؛ بل يشير إلى ضرورة توافر الأراضي والفضاءات الكافية لتعليم المجموعات الرياضية بطريقة فعالة. في الواقع، قد تُقام بعض البرامج الممتازة في المنشآت القديمة، بينما قد تفتقر برامج أخرى في المنشآت الحديثة المجهزة بأحدث التقنيات إلى الجودة المطلوبة.

إن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة، وطريقة تسييرها، والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرفون في التخطيط لهذه المنشآت وتطوير الإمكانات الرياضية. المشرفون، بخبرتهم العميقة، هم الأكثر دراية بمتطلبات المنشآت من تسيير واتخاذ قرارات حاسمة وفعالة.

### المنشآت الرضية في العصر القديم<sup>1</sup>

أسهم الإغريق في إقامة المنشآت الرياضية، حيث كانوا أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. ومنهم استُخدمت التسمية الحالية للدورات الأولمبية، إذ أقاموا في عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أولمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام، شارك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات، مما اضطر المسؤولين لإنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب الأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال. وقد أُطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ "استاد"، وكان يُطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أُطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1. ملعب البناتون: رياضة البناتون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليًا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة عن التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص، وغيرها.
2. ملعب الهيبودروم: وُحِصَّ هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يُستخدم هذا الملعب أيضًا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، إضافة إلى استخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.
3. البالاسترا: هو مكان للتدريب حيث حُصص لتعليم وإعداد اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة.<sup>2</sup>
4. الليونيدون: وهو مكان معد ومُحَصَّص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة، يقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.
5. الكولوسيوم: يُعد الكولوسيوم أشهر الملاعب التاريخية القديمة، الذي شيده الإمبراطور "فيسباسيان" فوق بحيرة صناعية في روما. تُوُفي قبل إتمام بنائه، واستكمل ابنه، الإمبراطور "تيتوس"، بناءه عام 80 ميلادية. يعتبر الكولوسيوم أول استاد أُقيم على أسس علمية هندسية، حيث رُوِيَ عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي الذي له شكل بيضاوي. أُقيمت حوله مدرجات تتألف من أربعة طوابق وبلغ ارتفاعها 48 مترًا تستوعب حوالي 80000 متفرج. وُجِدَتْ به مدرسة لتعليم فنون المصارعة، وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام. يُعتبر عام 1890 بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطورها على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل، وخاصة في ألمانيا، فنلندا، وإيطاليا. ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا، فرنسا، وأمريكا ودول أخرى. يمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل الذي يتبع الدورات الأولمبية المختلفة، بداية بدورة ميونخ الأولمبية عام 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة، حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية.

<sup>1</sup> أسامة زيد وهبة الصيادي، & دار السائي. (2017). أهم الاختراعات والاكتشافات في تاريخ الإنسانية. Dar al Saqi.

<sup>2</sup> عفاف المنعم درويش: الإمكانات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 59.

## المنشآت الرياضية في العصر الحديث<sup>1</sup>

### المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شبابية، إضافة إلى دورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية. للمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة، ومنها:

- الملعب: يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم، وحوله مضمار للعدو بمسافة 400 متر يحتوي على 6-8 حارات، مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه، القفز بالزانة، والرمي بأنواعه، إضافة إلى مدرجات المتفرجين وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمحارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.

### الصالة المغطاة:<sup>2</sup>

تشتمل الصالة المغطاة على حلبة مركزية بأبعاد لا تقل عن 45 مترًا طولاً و 27 مترًا عرضاً، مما يسمح باستخدامها في مجموعة متنوعة من الرياضات. تستفيد المنطقة تحت المدرجات من توفير خدمات متنوعة للاعبين والإداريين والحكام، بما في ذلك دورات المياه والمخازن والمرافق الطبية. يجب أيضًا أن تضم هذه الصالة الرئيسية صالة ملحقة تستضيف أنشطة متنوعة وتشتمل على مسرح وغرف اجتماعات، بالإضافة إلى صالة أخرى تُستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا، مع توفير مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

### الملاعب المفتوحة:<sup>3</sup>

يُعتبر توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية ضروريًا، حيث يجب أن تكون أراضي هذه الملاعب من المسطحات الخضراء التي تُستخدم لممارسة كرة القدم، الهوكي، وكرة اليد. ينبغي أيضًا توفير ملعب جمباز في مفتوح وملاعب أخرى لكرة السلة، اليد، الطائرة، والتنس، مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

### حمام السباحة والغطس:<sup>4</sup>

يجب أن يتوفر حوض سباحة أولمبي بأبعاد 2150x مترًا وعمق 2.10 متر، إلى جانب حوض غطس منفصل بأبعاد لا تقل عن 1215x متر بعمق متدرج يبدأ من 3.5 متر ويصل إلى 5.25 متر في المنتصف. كما يُوفر معه مصعد وحوض تدريب بأبعاد 12.525x متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات، حيث تُستغل المنطقة تحت مدرجات حوض السباحة كغرف لتغيير الملابس.

<sup>1</sup>السامي، & بوغزيز. متطلبات توظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الرياضية الجزائرية (Doctoral dissertation, Université d'Alger 3-Brahim Soltane Chaibout).

<sup>2</sup> محمد محمود ابراهيم مندور. (1997). دراسة تقويمية لإدارة مجمع الصالات الرياضية المغطاة ببيئة استاد القاهرة من وجهة النظر الرياضية والاقتصادية.

<sup>3</sup> أ.م. د. وسام شلال محمد محمد. (2020). تقويم القدرات اللاهوائية لدى لاعبي كرة القدم (ملاعب مفتوحة، صالات) على وفق اختبار (مارجريا). مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، 30(4)، 192-203.

عز الدين، ا. م.، & انشاد محمود. (2015). السياحة البيئية ودورها في التنمية المستدامة. Journal of Environmental Studies and Researches,

3(2)), 176-192

### مناطق الإعاشة: 1

تشتمل هذه المناطق على مجموعة من الغرف المخصصة للنوم، بعدد لا يقل عن 100 غرفة، مجهزة بخدمات فندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بكتب وشرائط الموسيقى والفيديو. تضم الأماكن أيضاً كافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يلزم لتوفير احتياجات الرياضيين خلال فترة إقامتهم.

### الخدمات المركزية:

هذه الخدمات مسؤولة عن توفير البنى التحتية العامة للمنشآت، بما في ذلك إمدادات الكهرباء والماء وشبكة الصرف الصحي والاتصالات، بالإضافة إلى الطرق الرئيسية والفرعية في المدينة، وأماكن انتظار السيارات، والمركز التجاري، والخدمات السياحية والبريدية والاستعلامات والأمن وغيرها.

### مفهوم المنشأة الرياضية: 2

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي في أي مسعى نحو التطور الرياضي، حيث تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي جهد لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.<sup>3</sup> تُعرف المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي رقم 416-91 المؤرخ في 2 نوفمبر 1991، والذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها. المنشآت العامة المعنية بهذا التعريف هي تلك التي تشتمل على مرافق تقدم خدمات رياضية ترويحية وتنافسية جاهزية ضمن بيئة ترويحية، وفقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 فبراير 1993.

يُعرف المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي بأنها كل بنية تحتية مُعدة خصيصاً لتلبية احتياجات النشاط الرياضي والبدني التي تتبع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات، والقاعات المتعددة الرياضات، والملاعب التي تُدار من قبل الإدارة المكلفة بالشباب والرياضة. بالإضافة إلى ما ورد في هذا القرار، نجد أن الأحكام المتعلقة بتلك المنشآت تم تناولها ضمن الأمر رقم 05-95، خاصة المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري، حيث يتبين من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي تم إنجازها بمساهمة مالية من الدولة أو الجماعات المحلية. تُستخدم هذه المنشآت بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستويات العالية وللتربية البدنية والرياضة، بما في ذلك التنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنياً، ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية. تتوفر في هذه المنشآت الشروط التقنية والصحية والأمنية الضرورية لضمان إجراء الأنشطة الرياضية والبدنية بشكل آمن وفعال.

### إدارة المنشآت الرياضية:

الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

يجب مراعاة العديد من العناصر الحيوية عند تصميم المنشأة الرياضية لتسهيل العمليات الخاصة بها. من بين هذه العناصر، يبرز أهمية تصميم المنشآت وفقاً لاحتياجات المستخدمين، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات الاتحاد الدولي. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يحصل المهندسون الذين سيقومون بتصميم المنشأة على التفاصيل الكاملة المتعلقة باستخدامها، مثل طبيعة الأرضية، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وكذلك الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وأماكن التخزين وحجرات الملابس، ومساحات الأنشطة الرياضية. على القائمين بإدارة المنشأة الرياضية أن يخططوا بعناية لإدارتها بفعالية، مع مراعاة كيفية التعامل مع النظافة، ركن السيارات، وإزالة النفايات، بالإضافة إلى تسهيل استخدام المنشأة من قبل المعاقين وتحديد الخدمات المطلوبة للمشاهدين. أيضاً، يجب أن يتم تخطيط كيفية وصول المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضية بكفاءة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد، م. (2023). الاشتراطات الصحية وعلاقتها بتسويق المنشآت الرياضية بالإستاد الرياضي في منطقة وسط الدلتا. المجلة العلمية للبحوث التطبيقية في المجال الرياضي، (1)3، 475-453.

<sup>1</sup> السمري، ح.، حسين، أبو النور، أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد، عمارة، & محمد مصطفى مصطفى. (2023). مفهوم المنشآت الرياضية بالجامعات المصرية (الماهية/الأهمية/الأهداف/الدور). المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان، (2)99، 201-168.

<sup>3</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: ( 416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

<sup>4</sup> د- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999. 153ص.

### الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- عند بدء تصميم المنشأة الرياضية، يجب تطوير تصور شامل لما سيكون عليه المبنى، مراعيًا الجوانب التالية:
- تحديد عدد الأفراد الذين سيعملون به والدور الوظيفي لكل منهم.
  - تقدير تكاليف الانتفاع بالمنشأة، الصيانة، الحفاظ على المبنى، وإجراءات الأمن المرتبطة به.
  - تحديد عدد الساعات التي سيستخدم فيها المبنى.
- بالإضافة إلى ذلك، يجب التفكير في الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضية لأغراضها بجانب الاستخدامات الرياضية، مثل الحفلات، الاستقبالات، الاجتماعات، ومكتبة.
- من الضروري أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع، وأن تكون استخدامات أدواتها وأجهزتها ومبانيها آمنة وجذابة.
- يجب إدارة المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن تحقيق دخل مادي يعوض التكاليف المرتبطة بصيانتها واستهلاكاتها، وذلك من خلال وضع سياسات محددة وتقدير تكاليف الاستخدام.
- تعتبر تكاليف عمالة المنشأة الرياضية أكبر المصروفات الجارية، لذا يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل والأدوات والأجهزة.
- من الضروري وضع موزج لعمليات المنشأة الرياضية وتحديثه عند اللزوم ليشمل رسم الأرضيات، إجراءات الاستخدام، قوائم الأدوات الرياضية، كيفية استخدامها، واجبات عامة للعاملين بها، مسؤوليات العاملين في حالات الطوارئ، ومتطلبات إدارة المبنى.
- إذا كانت المنشأة ستستخدم في مسابقات دولية، يجب أن تُبنى وفقًا لمواصفات الاتحادات الدولية لضمان مطابقتها للمعايير المطلوبة.<sup>1</sup>
- أخيرًا، يجب وضع نظم عمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية، إعداد التقارير، تأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات، تدريب العاملين، وإعداد موزج للسياسات. كما يجب وضع خطة مالية لموارد الإحلال والتجديد لضمان استمرارية وفعالية المنشأة الرياضية.

### خصائص المنشآت الرياضية:

- لتصنيف منشأة رياضية، يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:<sup>2</sup>
- أولاً، يجب أن تكون المنشأة مفتوحة للعموم، ما يعني أنها لا تقتصر على فئة معينة من الأفراد، وبالتالي، تكون الاستخدامات متاحة لجميع الأفراد سواء كانوا رياضيين، متفرجين أو غير ذلك.
- ثانياً، يجب أن تكون المنشأة معدة أساساً لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية أو الأنشطة الترفيهية. يمكن أن تستضيف المنشأة أنشطة بدنية ورياضية كنشاطاتها الرئيسية، ولكن يمكن أيضاً أن تستخدم بشكل ثانوي أو عرضي لأنشطة أخرى مثل الأنشطة الثقافية، الاجتماعية، أو الفعاليات ذات الطابع السياسي بهدف تعزيز استدامتها المالية.

### أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

- هناك عدة مبادئ أساسية يجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط لإنشاء نوادي ومراكز تدريب، استادات ومجمعات رياضية، بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل وضمان فعالية وسلامة الاستخدام. تشمل هذه المبادئ:<sup>3</sup>

1 - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

2 - المرسوم التنفيذي رقم: ( )، (91-416 المؤرخ في 11-12 الجزائر).

3 حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 2004.

### اختيار الموقع:

يعتمد اختيار الموقع لإنشاء المنشأة الرياضية على نوع المنشأة المطلوبة. يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجمعات الرياضية في الولايات أو المدن الكبرى. يجب مراعاة الحجم، الكثافة السكانية، والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة. من المفضل اختيار موقع يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تزيد عن 40 كيلومترًا بالنسبة للشباب و20 كيلومترًا بالنسبة للأطفال، لتسهيل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تصل من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو لتسهيل قطع المسافة سيرًا على الأقدام.<sup>1</sup>

### وسائل المواصلات والمنشآت الرياضية:

يُستحسن أن تقع المنشأة الرياضية بالقرب من المدينة أو القرية لتسهيل اختيار موقع الملعب والمدن الرياضية. من الضروري دراسة حركة المرور والتنقل بشكل دقيق خاصة في أيام المباريات الرسمية، لضمان توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

### التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- ينبغي أن تكون وحدات تغيير الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب لتسهيل الوصول.
- من المهم أن تقع جميع الملاعب بجوار بعضها البعض لتسهيل الصيانة والإدارة.

### تعريف الإمكانيات:

الإمكانيات هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين، سواء كان حاليًا أو مستقبليًا، من تسهيلات، ملاعب، أجهزة، أدوات، ميزانية، بالإضافة إلى الظروف المناخية والجغرافية، المعلومات، والكوادر المتخصصة التي تتبع الأسلوب العلمي في التخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق هذه الأهداف.<sup>2</sup>

### أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعد عاملاً حاسماً وأساسياً في تقدم الدول وتطورها لما له من أثر استراتيجي في تنمية طاقات الأفراد والمجمعات، خاصة في مجال التربية البدنية والرياضية. تتجلى أهمية الإمكانيات في أنها تؤثر بشكل مباشر في نجاح الأنشطة الرياضية وتحقيق أهدافها، وتوافر الإمكانيات يعد من العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أماكن وملاعب وأدوات رياضية مدرسية لتحقيق هذه الأهداف. لتفريخ صفوف متتالية من الناشئين المؤهلين للانضمام إلى الفرق الرياضية ذات المستوى العالي والفرق القومية في مختلف الرياضات، لا بد من توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بذلك. البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية قد تضعف وتفشل في تحقيق أهدافها الكاملة في غياب الإمكانيات اللازمة. توافر الإمكانيات واستخدامها بحكمة، خاصة على المستوى القومي وفي مجال الإعلام الرياضي، يعتبر من العوامل المؤثرة بشكل بالغ على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية، مما يزيد من شعور الانتماء للوطن.

إذا توفرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية، خاصة تلك الصعبة، بطريقة وصورة بسيطة وسلسة، فإن ذلك يعلق بذهن المتدرب ويساعده على الوصول إلى مرحلة الثبات والإنقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية، مما يساعد في رفع مستوى الأداء. توافر الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب، المدرب، التلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات، سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو غير ذلك، يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية. توافر وتنوع الإمكانيات، وخاصة الأجهزة والأدوات، يقلل من شعور الممارسين بالملل. توافر الإمكانيات، خاصة في المناطق الشعبية مثل الساحات الشعبية ومراكز الشباب، يجدد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

<sup>1</sup> - بوداود عبد الجمين: محاضرة في تسير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بوضياف مسيلة.

<sup>2</sup> عفاف عبد المنعم درويش: ص 24 -

توافر الإمكانيات يؤثر إيجابياً في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها، مما يشجع مختلف فئات الشعب على الإقبال على ممارستها. توافر الإمكانيات في مختلف الجهات، ومنها التربية البدنية والرياضية، يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

توفير الإمكانيات عالية المستوى، سواء كانت مادية أو بشرية، له أثر كبير في الارتقاء بمستوى الرياضيين، سواء من الناحية المهارية أو الخططية.

توفير الإمكانيات في المؤسسات الاجتماعية والعقائبة:

توفير الإمكانيات واستخدامها بكفاءة، سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو المؤسسات العقائبة، يلعب دوراً فعالاً في مساعدة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال تمكين نزلائها من ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

### مبادئ الإمكانيات الرياضية:

مبادئ التخطيط تعتبر حيوية إذا كان الهدف من الإنشاء هو توفير أماكن فعالة للتعليم أو التدريب الرياضي. فيما يلي بعض المبادئ الهامة التي يجب أن يأخذها مسؤولو الإدارة والمهندسون المعماريون في الاعتبار لتطوير أماكن التربية البدنية والرياضية:

- يجب أن يشارك في التخطيط المبدي جميع الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، لأن أي برنامج رياضي يحتاج إلى بعض المواقع التعليمية الأساسية.

### أنواع الملاعب:

الملاعب يمكن تقسيمها وفقاً للأهداف المحددة، ولا يجب أن يعتبر كل تقسيم قائم بذاته، بل يجب أن تكون هذه التقسيمات مرتبطة ببعضها وتشمل:

- من حيث الأهداف: ملاعب علاجية، ملاعب تدريبية، ملاعب ترويحية، ملاعب تنافسية.
- من حيث الشكل الهندسي: ملاعب مستطيلة، ملاعب مربعة، ملاعب دائرية، ملاعب بيضوية.
- من حيث الشكل العام: الملاعب المكشوفة، حمامات السباحة، الفصل.
- من حيث اللعبة: ملاعب المنازلات، ملاعب الألعاب الجماعية، ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.
- من حيث القانونية: ملاعب قانونية، ملاعب غير قانونية.

كل هذه العوامل تساهم في تحديد الاستخدام الأمثل للملاعب بما يتوافق مع الاحتياجات الخاصة لكل نشاط رياضي أو ترفيهي، مما يساعد في تحقيق الأهداف التربوية والتنموية المرجوة من البرامج الرياضية.

من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية: تشمل المدارس والكليات ومراكز الشباب، حيث تكون تحت إدارة الهيئات الحكومية.
- ملاعب خاصة: تعود ملكيتها لهيئات معينة مثل النوادي ونوادي الشركات، وتخضع لإدارتها الخاصة.

من حيث الأرضية:

- أنواع الأرضيات: تلعب نوعية الأرض دوراً كبيراً في تحديد الألعاب التي يمكن ممارستها، وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها. يمكن تصنيف الأرضيات إلى:

❖ ملاعب خضراء

❖ أرضيات فحمية سوداء

❖ أرضيات حمراء مخلوطة

❖ عشب اصطناعي

❖ إسفلت

❖ بلاط

❖ رملية

❖ أسمنت

❖ جليدية

❖ مائية وغيرها.

### دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:

دراسة الإمكانيات للمنشآت الرياضية يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين الأداء العام للمنشأة. وتشمل هذه الدراسة:

- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة: تمكن الدراسة من تطوير الأداء الفني والإداري للمنشأة، مما يساهم في تقديم خدمات أفضل وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية.
- اختيار أفضل للتنظيم التنظيمي للمنشأة: يتبع دراسة الإمكانيات ضرورة تحليل الخصائص، الميزات، والأهداف الخاصة بالمنشأة، مما يسمح بالوصول إلى البدائل التنظيمية التي تحقق المرونة وتساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بكفاءة.
- زيادة حماس العاملين بالمنشأة: دراسة الإمكانيات تساهم أيضًا في فهم سلوك ودوافع الأفراد العاملين في المنشأة، ويمكن من خلال ذلك الإجابة على سؤال لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، مما يعزز الانتماء والمشاركة الفعالة في الأنشطة الرياضية.
- ومن حكمة يُستشهد بها عادة: يمكنك قيادة الحصان إلى الماء، لكن لا يمكنك إجباره على الشرب. هذه المقولة تنطبق أيضًا على البشر، لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد توفر فهمًا عميقًا للعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين في المنشأة للاستفادة الكاملة والفعالة منها.

### الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساهم في التعرف على كيفية تحقيق الإشباع بأفضل الطرق والأساليب، مما يتيح الإشباع بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

### تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد، يمكن الوصول إلى تحسين وارتقاء الأنشطة الرياضية، مما يسمح بتقديم أفضل الممارسات للرياضيين والوصول بهم إلى مستويات عليا في الأداء الرياضي، كما يساهم في تحقيق البطولات، بالإضافة إلى تحديد نواحي الضعف والقوة وتعزيزها.

### زيادة أعداد الممارسين:

دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية تُبرز نواحي النقص، مما يحفز المسؤولين على استكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها، وهذا يزيد من فرص المشاركة لأكثر عدد ممكن من الأفراد في مختلف الأنشطة الرياضية.

### استخدام أفضل الموارد المتاحة:

الموارد المتاحة في مجتمع معين غالبًا ما تكون أقل من حاجات أفراد هذا المجتمع. من خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لهذه الموارد بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

### تحقيق أفضل الأهداف:

النتيجة النهائية لجميع المزايا السابقة التي تتحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق الفعالة في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها، وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين.

تطور المنشآت الرياضية لا يتوقف عند هذا الحد، سواء من حيث الخدمات أو من الناحية الإيجابية التي تُصمم عليها. نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بدرجة أولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرفون في التخطيط والتسيير

للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

# الجانِب التَطبيقي



الفصل الرابع اجراءات البحث الميدانية

- ❖ بطاقة فنية عن الملعب البلدي الشهيد مختار عبد اللطيف ببوسعادة:
- ❖ تحليل الوضع الحالي للملعب البلدي الشهيد مختار عبد اللطيف ببوسعادة:
- ❖ الدراسة الاستطلاعية
- ❖ المنهج المتبع:
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة وكيفية اختيارها:
- ❖ مجالات الدراسة: الزماني والمكاني
- ❖ ظط متغيرات الدراسة:
- ❖ أدوات الدراسة:

بطاقة فنية عن الملعب البلدي الشهيد مختار عبد اللطيف بوسعادة:

هذه البطاقة الفنية تقدم نظرة شاملة عن الملعب البلدي الشهيد مختار عبد اللطيف بوسعادة، موضحاً تاريخه، مواصفاته، المرافق المتاحة، وأهميته

للمدينة والمجتمع المحلي :

1. معلومات أساسية:

- الاسم: الملعب البلدي الشهيد مختار عبد اللطيف

- الموقع: بوسعادة، الجزائر

- السعة: 17,000 متفرج.

- تاريخ الإنشاء: 1980، مع تجديدات مستمرة لتحسين المرافق

2. الأبعاد والمواصفات:

- أبعاد الملعب: 105 × 68 متر

- نوع الأرضية: عشب طبيعي

- المرافق الإضافية:

- غرف تغيير الملابس للفرق والحكام

- غرفة طبية مجهزة

- مقاعد احتياط

3. الأنشطة الرياضية:

- الرياضات الممارسة: كرة القدم بشكل رئيسي

- الأندية المحلية: نادي أمل بوسعادة (كرة القدم)

- البطولات والمسابقات المستضافة: مباريات الدوري المحلي، مباريات الكأس الوطنية

4. البنية التحتية والمرافق: <sup>1</sup>

- مدرجات: مدرجات مغطاة لاستيعاب الجمهور

- نظام الإضاءة: نظام إضاءة حديث يسمح بالمباريات الليلية

- مرافق إضافية:

- موقف سيارات

- قاعات للمؤتمرات الصحفية

- مقصف للجاهير

5. التطويرات والتحديات: <sup>2</sup>

- تحديثات سابقة:

- تجديد أرضية الملعب في عام 2010

- إضافة مقاعد جديدة وتحسينات أخرى في عام 2015

- التحديات المستقبلية:

- تحسين نظام الإضاءة

- توسيع وتحديث مرافق الجماهير

<sup>1</sup> <https://www.bou-saada.info/archives/12449>

<sup>2</sup> <https://abs.bou-saada.info/archives/4486>

6. الأهمية والرمزية:

- الرمزية:
- يحمل اسم الشهيد مختار عبد اللطيف تكريماً لتضحياته
- يعد مركزاً رياضياً واجتماعياً مهماً في بوسعادة
- الأهمية المحلية:
- يعتبر مكاناً للتجمع والاحتفال للمدينة
- يسهم في تطوير المواهب الرياضية المحلية

7. التطويرات الجارية:

- التحسينات الحالية: تشمل تحديث المدرجات وغرف تبديل الملابس بالإضافة إلى تركيب لوحات جديدة. بدأت هذه التحسينات في يونيو 2019 لتلبية معايير البطولات الوطنية.

الاتصال والموقع:

- العنوان: شارع الرئيسي، بوسعادة، الجزائر

- الهاتف: +213 999 123 456

- البريد الإلكتروني: info@stademosada.dz

### تحليل الوضع الحالي للملعب البلدي الشهيد مختار عبد اللطيف ببوسعادة:

رسالة الملعب:

أن نكون المُرَكَّب الرياضي الرائد في ولاية المسيلة، نُقدِّم خدماتٍ رياضيةً مُتميّزةً تُلبّي احتياجات جميع فئات المجتمع، ونُساهم في تنمية المواهب الرياضية، ونشر ثقافة الرياضة.

أهداف الملعب:

- توفير بيئة رياضية آمنة وصحية.
  - تقديم خدماتٍ رياضيةٍ مُتنوّعة تُلبّي احتياجات جميع فئات المجتمع.
  - تنمية المواهب الرياضية، واكتشاف الأبطال.
  - المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمنطقة.
- خلال دراستنا وجمعنا للمعلومات لم تتوفر معلومات كافية حول الهيكل التنظيمي المفصل للملعب مختار عبد اللطيف، بما في ذلك أسماء أعضاء مجلس الإدارة والمدير العام ومديري الأقسام المختلفة. كما لا تتوفر معلومات حول الميزانية الدقيقة للملعب وتوزيع مصادر التمويل، ولا حول العدد الدقيق للموظفين وتوزيعهم حسب المستويات والمهارات.

يحتوي ملعب مختار عبد اللطيف على المرافق الأساسية التالية:

- ملعب كرة قدم: بسعة تقدر بـ 17000 متفرج، تم تجديده عام 2019<sup>1</sup>.
- مرافق أخرى: يحتوي الملعب على مرافق رياضية أخرى مثل صالة رياضية مغطاة، ملاعب تنس، الأنشطة والخدمات التي يقدمها الملعب:

<sup>1</sup> <https://ar.wikipedia.org/wiki/1> ملعب مختار عبد اللطيف

يستضيف ملعب مختار عبد اللطيف مباريات كرة القدم لنادي أمل بوسعادة، وقد يستضيف أيضًا فعاليات رياضية وثقافية أخرى. كما يوفر الملعب خدمات للمتفرجين مثل المقاعد، المرافق الصحية، أماكن بيع الطعام والشراب، إلخ.<sup>1</sup> يُقدّم ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة الأنشطة والخدمات التالية:

- تدريب في مختلف الرياضات على غرار كرة القدم.
- تنظيم المباريات والبطولات: محلية، جهوية، وطنية.
- تأجير المرافق: للأفراد، والجمعيات، والهيئات.
- الخدمات المرافقة: مقهى، قاعة اجتماعات، ...

تحليل SWOT للملعب الرياضي مختار عبد اللطيف ببوسعادة:

نقاط القوة	نقاط الضعف
موقع استراتيجي، مرافق حديثة، فريق عمل مؤهل، علامة تجارية قوية، قاعدة جماهيرية كبيرة.	ارتفاع تكاليف التشغيل، نقص في الأنشطة الترفيهية، ضعف في التسويق، منافسة شديدة من الملاعب الأخرى.

الفرص	التحديات
استضافة أحداث رياضية كبرى، تطوير أنشطة ترفيهية جديدة، استهداف شرائح جديدة من الجمهور، التوسع في الأسواق الخارجية.	تغير اتجاهات الجمهور، الأزمات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية، ظهور تقنيات جديدة قد تجعل الملعب الحالي قديماً.

جدول 2 تحليل SWOT للملعب الرياضي مختار عبد اللطيف ببوسعادة

تمهيد:

بعد استعراض الجوانب النظرية للبحث، ننتقل إلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية تركز على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي للمركبات الرياضية. سنقوم بتوزيع استبيان على عينة مختارة من العاملين في ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة، والتي ستساعدنا في تحليل الوضع الحالي للملعب، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تواجهه. ستتمحور الدراسة بشكل أساسي حول الفرضيات التي قمنا بوضعها، وسنقوم بتحليل نتائج الاستبيان من خلال جداول توضح عدد الإجابات والنسب المئوية للموافقة أو عدم الموافقة على كل سؤال. في النهاية، سنعرض استنتاجاتنا ونوضح مدى صحة الفرضيات التي وضعناها، ونقترح خطة استراتيجية لتطوير الملعب وتحسين أدائه الوظيفي.

## الدراسة الاستطلاعية

كشفت الدراسة الميدانية الأولية التي أجريناها في ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة عن نقص في وعي إدارة المركب بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أكاديمية فعالة في تسيير المؤسسات الرياضية.

المنهج المتبع:

نظراً لطبيعة موضوع البحث والمشكلة المطروحة، ارتأينا أن المنهج الوصفي هو الأنسب لهذه الدراسة. يساعدنا هذا المنهج على جمع معلومات شاملة حول متغيرات الدراسة، وفهم الوضع الحالي للملعب بشكل دقيق. يتضمن المنهج الوصفي عدة مراحل، منها: التعرف على مشكلة البحث وتحديد أهدافها،

<sup>1</sup> <https://abs.bou-saada.info/archives/4486>

وضع الفرضيات، اختيار الفئة المناسبة، اختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، تصنيف البيانات، تحليل النتائج وصياغتها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تُساهم في تقدم المعرفة<sup>1</sup>.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من 50 موظفاً بالملاعب البلدي الشهيد مختار عبد اللطيف ببوسعادة.

عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

حرصاً منا على الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية تعكس الواقع، اعتمدنا على عينة شملت العينة جميع أفراد المجتمع وهم 50 موظفاً على مختلف الوحدات التابعة للملاعب البلدي الشهيد مختار عبد اللطيف ببوسعادة. تم اختيار هؤلاء المشرفين لاعتقادنا أنهم يمثلون المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً<sup>2</sup>.

مجالات الدراسة: الزماني والمكاني

- المجال المكاني: شملت الدراسة الملاعب البلدي الشهيد مختار عبد اللطيف ببوسعادة.
- المجال الزماني: امتدت الدراسة على مدار شهر أفريل إلى شهر ماي من السنة الدراسية 2024/2023

طبقت متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي.
  - المتغير التابع: الإدارة الرياضية
- . تعريف المتغير المستقل: وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة، دراسته قد تؤدي الى معرفة تأثيره على متغير آخر.
- تعريف المتغير التابع: يعرف انه المتغير الذي يتغير نتيجة تغير المتغير المستقل.

الطريقة الإحصائية:

تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات على القاعدة الثلاثية وذلك للاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال.

وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية: النسبة المئوية = عدد التكرارات / 100 x عدد أفراد العينة

<sup>1</sup> بلجوه فيصل. (2011). معايير الجودة الشاملة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في المرحلة الثانوية (Doctoral dissertation), جامعة الجزائر3. معهد التربية البدنية والرياضية.

<sup>2</sup> احمد الحمزة، & ابن البار. (2023). الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية Algerian Review of Security and Development, 12(3) , 303-314.

عدد أفراد العينة B	A: عدد الإجابات (عدد التكرارات)	X: النسبة المئوية	$B \text{ ----- } y X$	A ----- %100
-----------------------	---------------------------------	-------------------	------------------------	--------------

### أدوات الدراسة:

- الاستبيان:

تم تصميم استبيان لتوزيعه على عينة من عمال موظفي وإطارات المَرْكَب الرياضي بوسعادة، لجمع البيانات حول واقع التخطيط الاستراتيجي في هذا المَرْكَب وتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي. المَرْكَب<sup>2</sup>.

- مُعالجة البيانات:

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل: النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط، وتحليل التباين.

### أدوات الدراسة المطبقة:

تعريف الاستبيان

الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة تُرسل لأشخاص معينين عن طريق البريد أو تُسلم باليد، بهدف الحصول على إجاباتهم. من خلال الاستبيان، يمكن التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع، أو التأكد من معلومات معروفة لكنها غير مدعومة بأدلة. الأسلوب المثالي في الاستبيان هو أن يتولى الباحث بنفسه تسليم الأسئلة وتسجيل الأجوبة والملاحظات اللازمة للبحث.

. صدق وثبات الأداة

الصدق

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه يقيس ما أُعد لقياسه. كما يُقصد بالصدق "قدرة الاستبيان على تغطية كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وضوح فقراتها ومفرداتها لتكون مفهومة لكل من يستخدمها". للتأكد من صدق أداة الدراسة، استخدمنا صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أُعد له. قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعات مختلفة عبر وسيله التواصل الاجتماعي فيسبوك و موقع لينكدان ، وقدمنا نسخاً من الاستبيان في صورته الأولية ليحكموا مدى وضوح فقراته ، والاستفادة من اقتراحاتهم لتعديل صياغة العبارات أو حذفها، بالإضافة إلى توجيهاتهم حول البيانات الأولية مثل إضافة خصائص أخرى. بالاعتماد على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، قمنا بإجراء التعديلات المتفق عليها، ما أدى إلى تحسين صياغة الأسئلة وزيادة عددها إلى 16 سؤالاً.

<sup>35</sup> اح الحزمة، & امجن البار. (2023). الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية Algerian Review of Security and Development, 12(3) , 303-314.

<sup>36</sup> الحزمة، & امجن البار. (2023). الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية Algerian Review of Security and Development, 12(3) , 303-314

ثبات الأداة

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون نفسها تقريباً لو تم تكرار تطبيقها على الإداريين أنفسهم في أوقات مختلفة. قمنا بتسليم استمارة استبيان بتاريخ 05 ماي إلى 5 موظفين، ثم بعد 10 أيام، أعدنا نفس العمل مع نفس الموظفين، وكانت الإجابة نفسها بدون تغيير، مما يؤكد ثبات الأداة.

تصميم الاستبيان

لضمان جمع بيانات دقيقة وموضوعية، تم تصميم استبيان يتناول مختلف جوانب التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء الوظيفي في المركب الرياضي الشهيد مختار عبد اللطيف ببوسعادة. يتضمن الاستبيان أسئلة متنوعة تشمل أسئلة مغلقة، لتحقيق تنوع في الإجابات وجمع بيانات شاملة.

فقرات الاستبيان

الأسئلة المغلقة: تتطلب إجابات محددة بنعم أو لا، أو تحديد مستويات من الرضا.

كيفية تحكم الاستبيان

تم تحكم الاستبيان من خلال عدة مراحل لضمان جودة ودقة الأداة:

1. تحكم الخبراء: عرض الاستبيان على خبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الرياضية للحصول على آرائه وتعديلاته.
2. تحكم المتخصصين: مراجعة الاستبيان من قبل متخصصين في تصميم الاستبيانات والأساليب الإحصائية لضمان وضوح وصحة الأسئلة.

صدق الاستبيان

- الصدق الظاهري: التأكد من أن جميع الأسئلة تتعلق بموضوع البحث وتغطي جوانب التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي بشكل شامل.
- صدق المحتوى: التأكد من تغطية جميع جوانب التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي بناءً على الأدبيات السابقة والمراجع العلمية.<sup>1</sup>

ثبات الاستبيان

1. تطبيق الاستبيان مرتين: توزيع الاستبيان على نفس العينة بعد فترة زمنية محددة (10 أيام) وتحليل مدى تطابق الإجابات.
- من خلال تصميم وتحكم الاستبيان وضبط صدقه وثباته، يمكننا جمع بيانات دقيقة وموثوقة لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي للمركبات الرياضية. هذا يساهم في تقديم توصيات مبنية على أدلة قوية لتطوير وتحسين الأداء في المركب الرياضي الشهيد مختار عبد اللطيف ببوسعادة.

<sup>1</sup> احمد الحمزة، & امجن البار. (2023). الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية Algerian Review of Security and

Development, 12(3) , 303-314.

### الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

- ❖ إجراءات التطبيق الميداني:
- ❖ عرض وتحليل نتائج الدراسة
- ❖ مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج المتوصل إليها
- ❖ استنتاج عام
- ❖ التوصيات والمقترحات لتحسين الأداء الوظيفي في المُرَكَّبَات
- ❖ التوصيات العامة لتعزيز الأداء الوظيفي عبر التخطيط الاستراتيجي
- ❖ مقترحات للدراسات المستقبلية

### إجراءات التطبيق الميداني:

بعد تصميم استمارة الاستبيان وصياغتها، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة المختارة خلال الفترة من 5 إلى 18 أبريل 2024. بعد استرجاع الاستمارات، قمنا بفرزها وتفحص الإجابات، ثم قمنا بتحليل البيانات ومناقشتها. أخيراً، عرضنا استنتاجاتنا ووضحنا مدى صحة الفرضيات التي وضعناها.

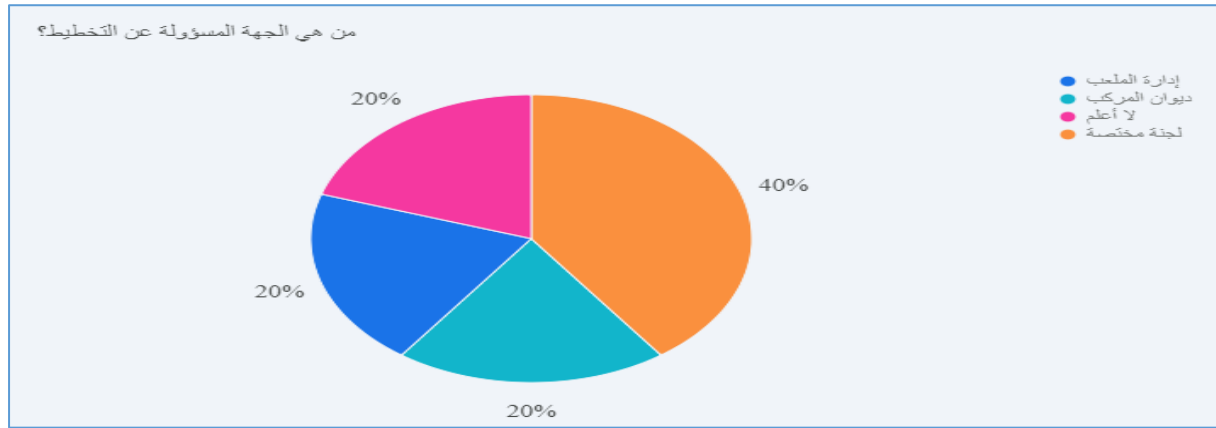
### عرض وتحليل نتائج الدراسة

السؤال الأول: من هي الجهة المسؤولة عن التخطيط؟

هدف السؤال الأول: معرفة الناحية الإدارية المسؤولة عن عملية التخطيط في المركب الجوّاري.

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
ديوان المركب	10	20%
لجنة مختصة	20	40%
إدارة الملعب	10	20%
لا أعلم	10	20%

جدول 3 الجهة المسؤولة عن التخطيط



الرسم البياني رقم 1 بين الجهة المسؤولة عن التخطيط

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح التحليل أن هناك تبايناً في الآراء حول الجهة المسؤولة عن التخطيط في المركب الجوّاري. 40% من المشاركين يعتقدون أن اللجنة المختصة هي المسؤولة، في حين يعتقد 20% أن ديوان المركب هو المسؤول، و20% يعتقدون أن إدارة الملعب هي المسؤولة، و20% لا يعرفون من المسؤول.

الاستنتاج:

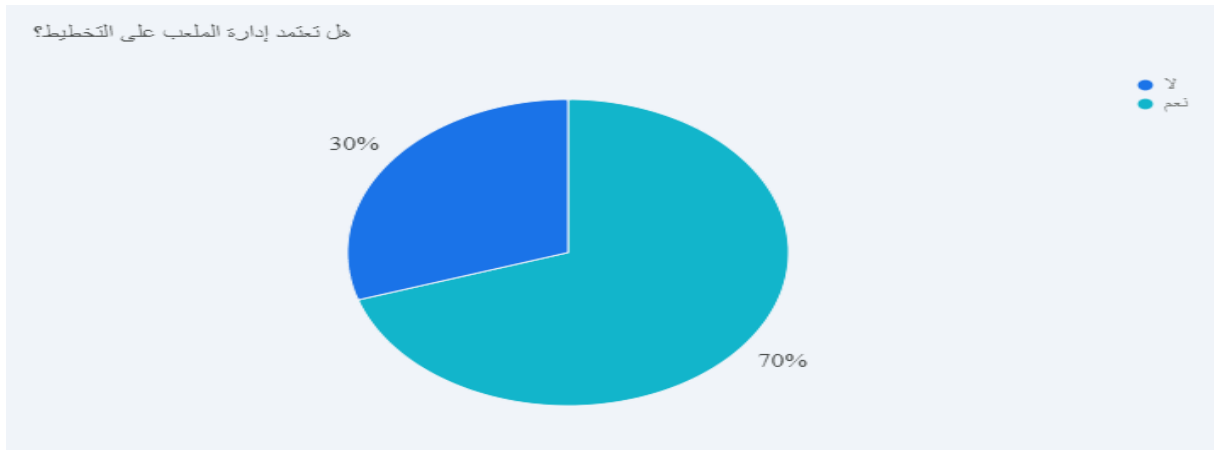
يشير هذا التباين في الآراء إلى أنه قد يكون هناك نقص في الوضوح أو التواصل حول عملية التخطيط في المركب. قد يكون من المفيد للمركب توضيح من المسؤول عن التخطيط والتأكد من أن جميع الموظفين على دراية بهذه المعلومات. يمكن أن يساعد هذا في تحسين عملية التخطيط وضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية.

السؤال الثاني: هل تعتمد إدارة الملعب على التخطيط؟

هدف السؤال الأول: معرفة ما إذا كان المركب الجوّاري يقوم بتخطيط نشاطاته.

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%

جدول 4 اعتماد إدارة الملعب على التخطيط



الرسم البياني رقم 2 تأثير إدارة الملعب على التخطيط

المصدر: من إعداد الطالب

يشير التحليل إلى أن 70% من المشاركين يعتقدون أن إدارة الملعب تعتمد على التخطيط، في حين يعتقد 30% أنهم لا يعتمدون عليه. هذه النتائج تشير إلى أن هناك أغلبية تعتقد أن الإدارة تعتمد على التخطيط في عملياتها، ولكن هناك أيضًا نسبة لا بأس بها تعتقد أن التخطيط ليس جزءًا أساسيًا من عمليات الإدارة.

الاستنتاج:

يوضح هذا التباين في الآراء أنه قد يكون هناك مجال للتحسين في عملية التخطيط أو في التواصل حول عملية التخطيط. قد يكون من المفيد لإدارة الملعب إجراء مزيد من التحقيق لفهم سبب اعتقاد بعض المشاركين بأن الإدارة لا تعتمد على التخطيط. قد يكون هذا بسبب عدم وجود خطط واضحة أو عدم الوعي بالخطط الحالية أو عدم مشاركة الموظفين في عملية التخطيط.

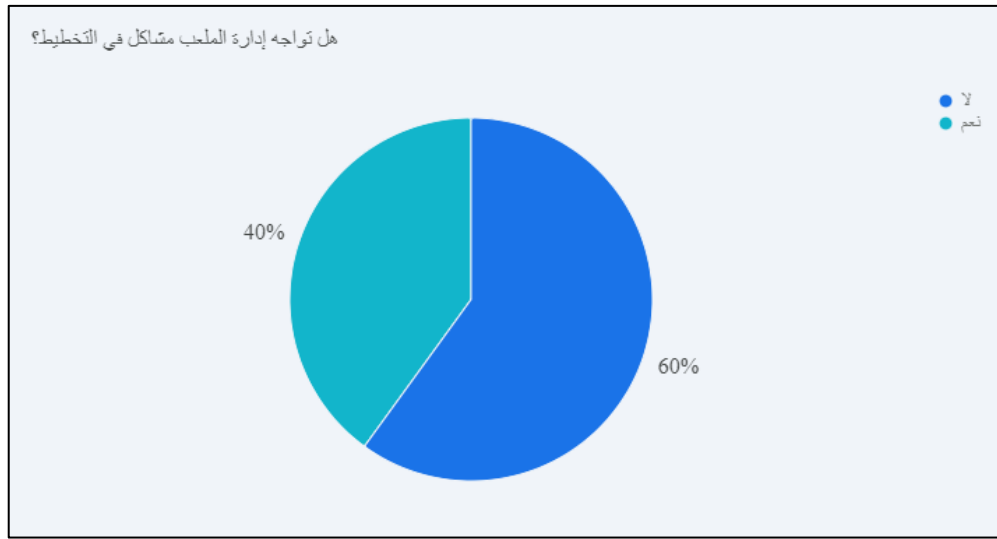
بشكل عام، تشير نتائج هذا السؤال إلى أن هناك مجالاً للتحسين في عملية التخطيط في الملعب. من خلال فهم سبب اعتقاد بعض المشاركين بأن الإدارة لا تعتمد على التخطيط، يمكن للإدارة اتخاذ خطوات لمعالجة هذه المخاوف وتحسين عملياتها.

السؤال الثالث: هل تواجه إدارة الملعب مشاكل في التخطيط؟

هدف السؤال الثالث: معرفة المشاكل التي تواجه عملية التخطيط داخل إدارة المركب الرياضي.

النسبة المئوية	تكرار الإجابة	الإجابة
40%	20	نعم
60%	30	لا

جدول 5 مواجهة إدارة الملعب لمشاكل في التخطيط



الرسم البياني رقم 3 مواجهة إدارة الملعب لمشاكل في التخطيط

المصدر: من اعداد الطالب

يشير التحليل إلى أن 40% من المشاركين يعتقدون أن إدارة الملعب تواجه مشاكل في التخطيط، بينما يعتقد 60% أنه لا توجد مشاكل.

يشير هذا إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين يعتقدون أن إدارة الملعب تواجه صعوبات في التخطيط. قد يكون من المفيد لإدارة الملعب إجراء مزيد من التحقيق لفهم طبيعة هذه المشاكل. هل يمكن أن تكون هذه المشاكل متعلقة بنقص الموارد أو نقص الخبرة أو عدم وجود عملية تخطيط واضحة؟ من خلال فهم هذه المشاكل بشكل أفضل، يمكن للإدارة اتخاذ خطوات لمعالجتها وتحسين عملية التخطيط.

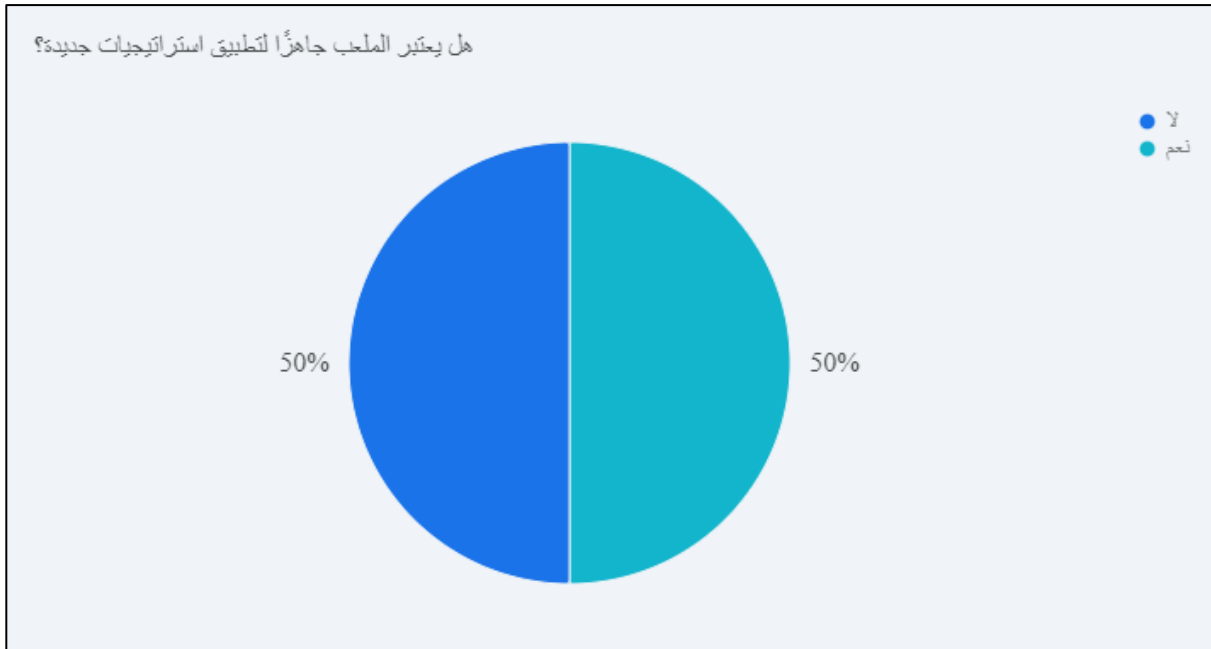
من ناحية أخرى، فإن حقيقة أن 60% من المشاركين يعتقدون أنه لا توجد مشاكل في التخطيط تشير إلى أن هناك بعض الجوانب الإيجابية في عملية التخطيط الحالية. قد يكون من المفيد لإدارة الملعب تحديد هذه الجوانب الإيجابية والبناء عليها.

السؤال الرابع: هل يعتبر الملعب جاهزًا لتطبيق استراتيجيات جديدة؟

هدف السؤال الرابع: معرفة مدى قبول المركب لاستراتيجيات جديدة مثل التخطيط الاستراتيجي.

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
نعم	25	50%
لا	25	50%

جدول 6 معرفة مدى قبول المركب لاستراتيجيات جديدة مثل التخطيط الاستراتيجي



الرسم البياني رقم 4 معرفة مدى قبول المركب لاستراتيجيات جديدة مثل التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب

يشير التحليل إلى انقسام متساوٍ بين المشاركين حول مدى جاهزية الملعب لتطبيق استراتيجيات جديدة، حيث أجاب 50% بنعم و50% بلا.

يوضح هذا التباين في الآراء أن هناك حاجة إلى مزيد من التقييم لفهم العوامل التي تساهم في هذا الانقسام. قد يكون من المفيد إجراء تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الملعب فيما يتعلق بتطبيق استراتيجيات جديدة.

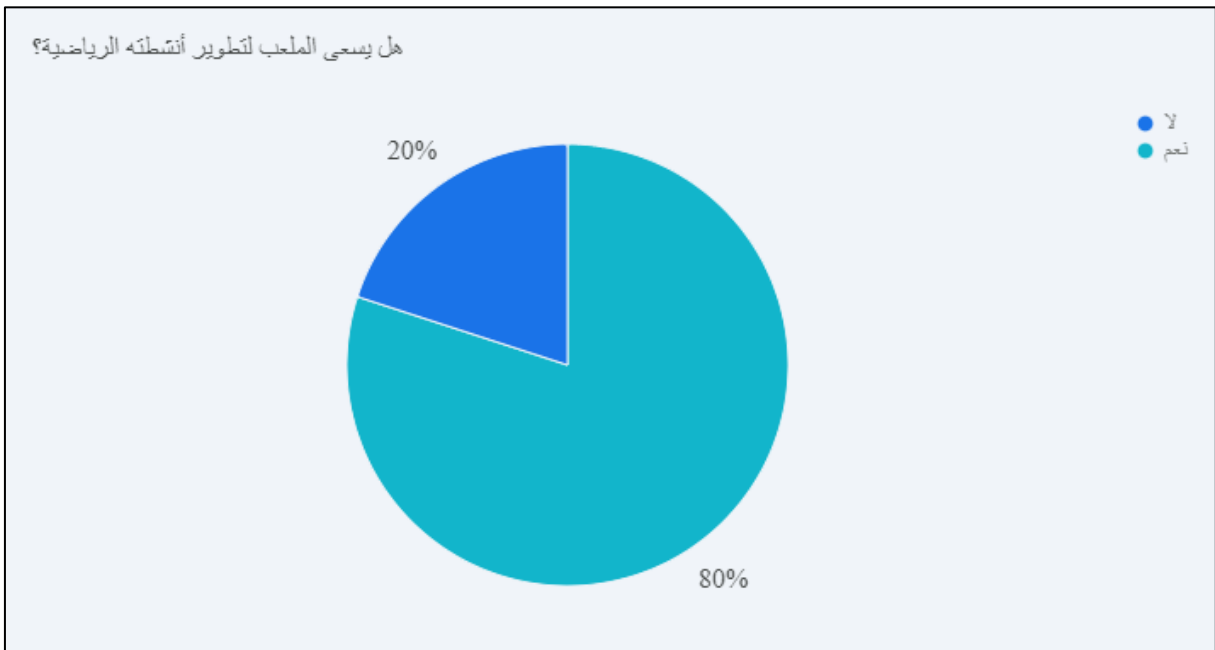
قد يكون من المفيد أيضًا جمع المزيد من البيانات النوعية من خلال المقابلات أو مجموعات التركيز لفهم أسباب هذا الانقسام بشكل أعمق. يمكن أن يساعد هذا في تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لزيادة جاهزية الملعب لتطبيق استراتيجيات جديدة.

السؤال الخامس: هل يسعى الملعب لتطوير أنشطته الرياضية؟

هدف السؤال الخامس: معرفة ما إذا كان هناك تنوع في الإستراتيجية وزيادة المستوى الفردي

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	10	20%

جدول 7 معرفة ما إذا كان هناك تنوع في الإستراتيجية وزيادة المستوى الفردي



الرسم البياني رقم 5 معرفة ما إذا كان هناك تنوع في الإستراتيجية وزيادة المستوى الفردي

المصدر: من إعداد الطالب

يشير التحليل إلى أن 80% من المشاركين يعتقدون أن اللاعب يسعى لتطوير أنشطته الرياضية، بينما يعتقد 20% أنه لا يسعى لذلك.

هذه النتائج إيجابية بشكل عام، حيث تشير إلى أن هناك أغلبية كبيرة من المشاركين يعتقدون أن اللاعب ملتزم بتطوير أنشطته الرياضية. يمكن أن يكون هذا مؤشرًا على أن اللاعب يدرك أهمية مواكبة أحدث الاتجاهات في مجال الرياضة وتلبية احتياجات وتوقعات الجمهور المتزايدة.

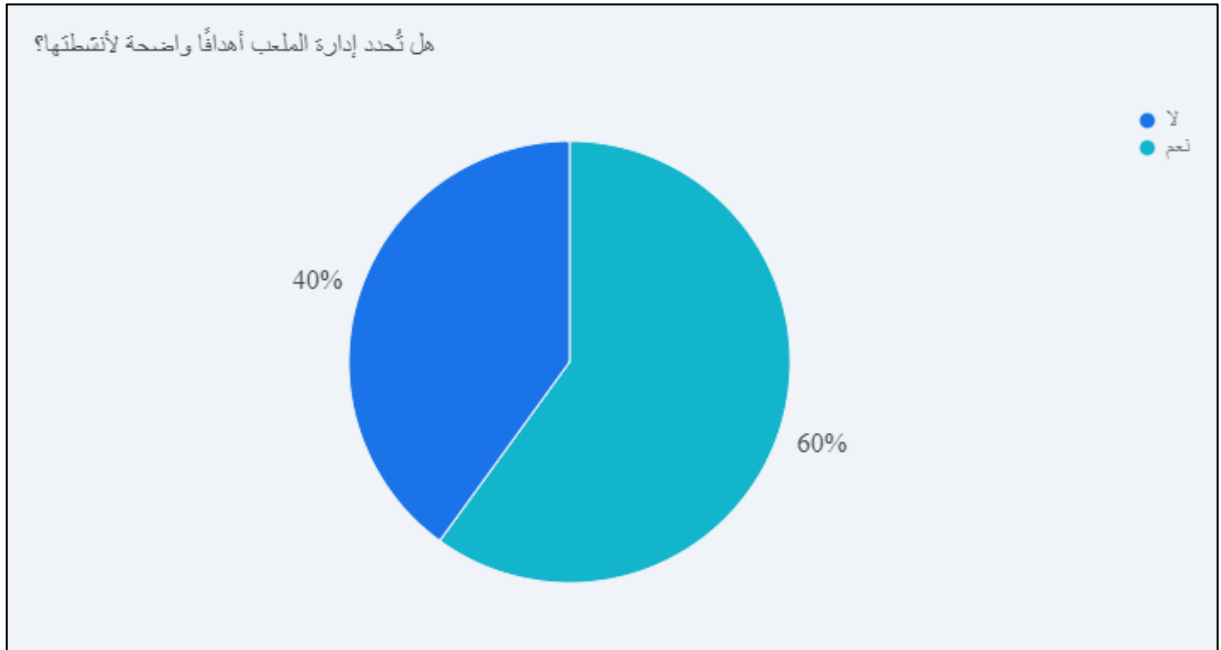
ومع ذلك، فإن نسبة الـ 20% التي تعتقد أن اللاعب لا يسعى للتطوير تستحق الاهتمام. قد يكون من المفيد إجراء مزيد من التحقيق لفهم سبب اعتقاد هؤلاء المشاركين بذلك. هل يمكن أن يكون ذلك بسبب عدم وجود معلومات كافية حول خطط التطوير المستقبلية، أو بسبب عدم الرضا عن الأنشطة الحالية؟ من خلال فهم هذه المخاوف، يمكن للاعب معالجتها والتأكد من أن جميع المشاركين على دراية بالتزام اللاعب بالتطوير المستمر.

السؤال السادس: هل تُحدد إدارة اللاعب أهدافًا واضحة لأنشطتها؟

هدف السؤال السادس: معرفة ما إذا كانت أهداف نشاطات المركب محددة وواضحة.

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%

جدول 8 تحديد إدارة اللاعب أهدافًا واضحة لأنشطتها



الرسم البياني رقم 6 تحديد إدارة اللاعب أهدافًا واضحة لأنشطتها

المصدر: من إعداد الطالب

يشير التحليل إلى أن 60% من المشاركين يعتقدون أن إدارة الملعب تحدد أهدافًا واضحة لأنشطتها، بينما يعتقد 40% أنه لا يتم تحديد أهداف واضحة.

يشير هذا إلى أن هناك أغلبية من المشاركين يرون أن إدارة الملعب لديها أهداف واضحة، ولكن هناك أيضًا نسبة كبيرة ترى أن الأهداف غير واضحة أو غير محددة بشكل كافٍ.

الاستنتاج:

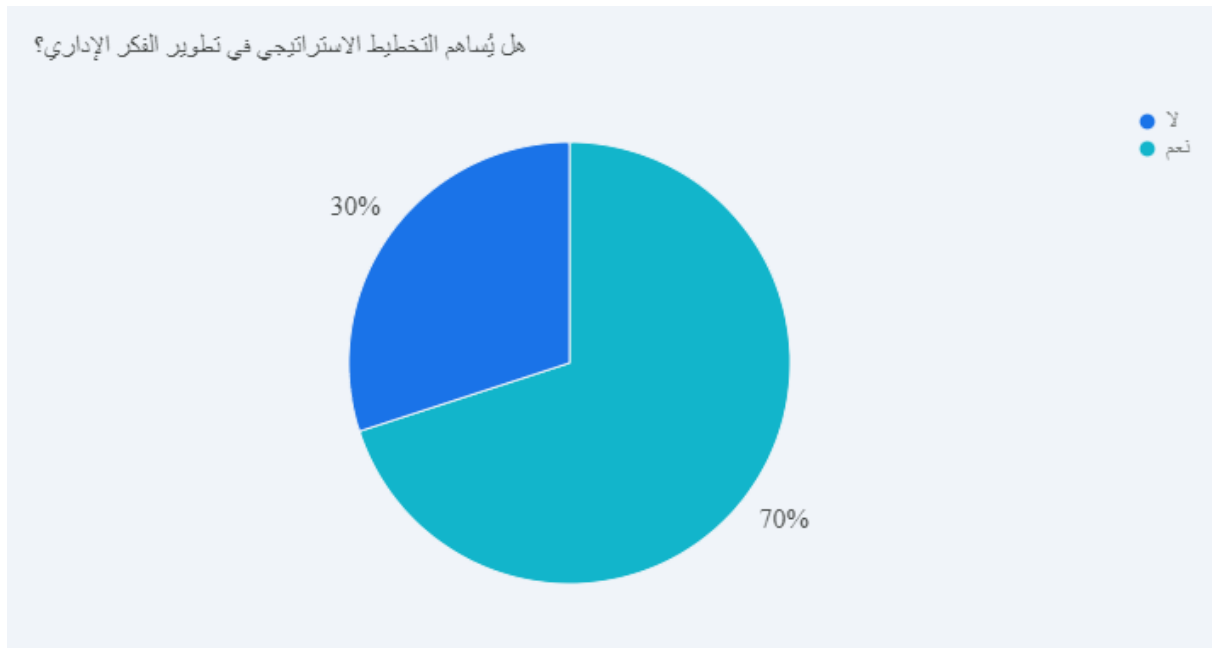
قد يكون من المفيد لإدارة الملعب النظر في هذه النتائج بعناية. إذا كانت الأهداف غير واضحة لبعض الموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الكفاءة وانخفاض الإنتاجية. قد يكون من المفيد أيضًا إجراء المزيد من التحقيق لفهم سبب اعتقاد بعض المشاركين بأن الأهداف غير واضحة. هل يمكن أن يكون ذلك بسبب عدم وجود تواصل فعال حول الأهداف، أو بسبب عدم مشاركة الموظفين في عملية تحديد الأهداف

السؤال السابع: هل يُساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير الفكر الإداري؟

هدف السؤال السابع: معرفة مدى تطوير التخطيط الإستراتيجي للفكر الإداري

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%

جدول 9 مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير الفكر الإداري



الرسم البياني رقم 7 مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير الفكر الإداري

المصدر: من إعداد الطالب

يشير التحليل إلى أن 70% من المشاركين يعتقدون أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تطوير الفكر الإداري، بينما يعتقد 30% أنه لا يساهم. هذه النتائج إيجابية بشكل عام، حيث تدل على أن هناك أغلبية كبيرة من المشاركين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا هامًا في تطوير

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%

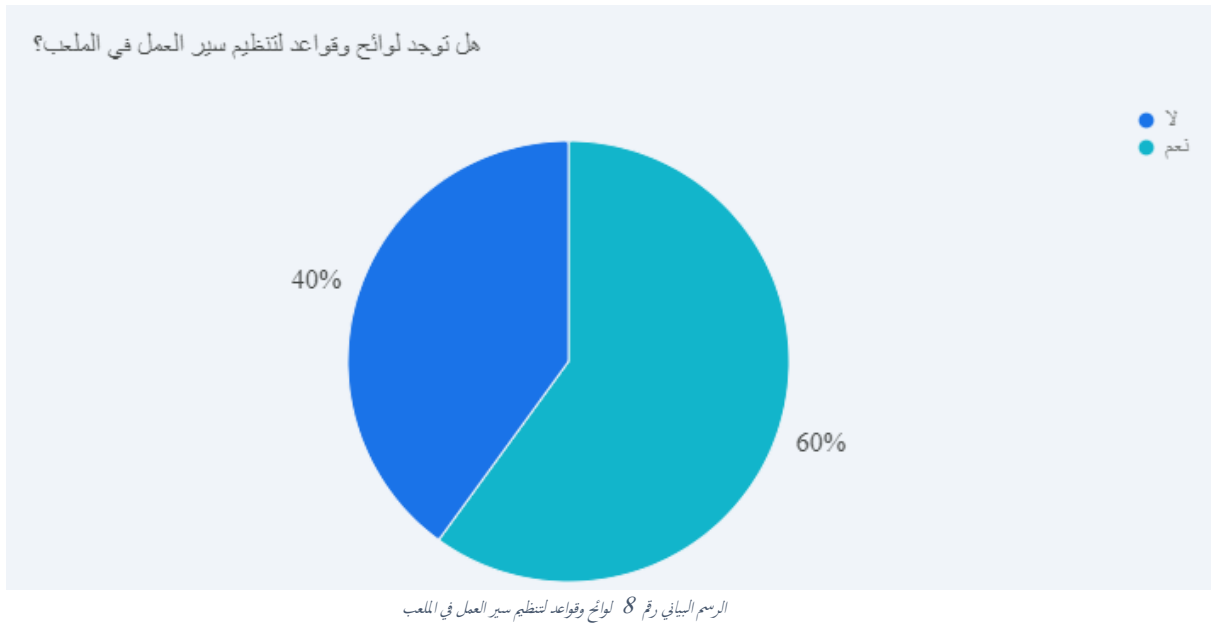
الفكر الإداري. يمكن أن يكون هذا بسبب أن التخطيط الاستراتيجي يشجع على التفكير النقدي والتحليلي، ويساعد المديرين على تطوير مهاراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ومع ذلك، فإن نسبة الـ 30% التي تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي لا يساهم في تطوير الفكر الإداري تستحق الاهتمام. قد يكون من المفيد إجراء مزيد من التحقيق لفهم سبب اعتقاد هؤلاء المشاركين بذلك. هل يمكن أن يكون ذلك بسبب عدم وجود تدريب كافٍ على التخطيط الاستراتيجي، أو بسبب عدم وجود بيئة عمل تشجع على التفكير الاستراتيجي؟ من خلال فهم هذه المخاوف، يمكن للمؤسسة اتخاذ خطوات لمعالجتها والتأكد من أن جميع المشاركين قادرين على الاستفادة من فوائد التخطيط الاستراتيجي.

السؤال الثامن: هل توجد لوائح وقواعد واضحة لتنظيم سير العمل في ملعب مختار عبد اللطيف بوسعادة؟

الهدف من السؤال: التأكد من وجود نظام واضح لتنظيم العمل في الملعب

جدول 10 لوائح وقواعد لتنظيم سير العمل في الملعب



المصدر: من إعداد الطالب

يشير التحليل إلى أن 60% من المشاركين يعتقدون أن هناك لوائح وقواعد لتنظيم سير العمل في الملعب، بينما يعتقد 40% أنه لا توجد لوائح وقواعد.

هذا يشير إلى أن هناك أغلبية من المشاركين يرون أن هناك لوائح وقواعد، ولكن هناك نسبة كبيرة ترى أنه لا توجد لوائح وقواعد، أو أنها غير كافية أو غير واضحة.

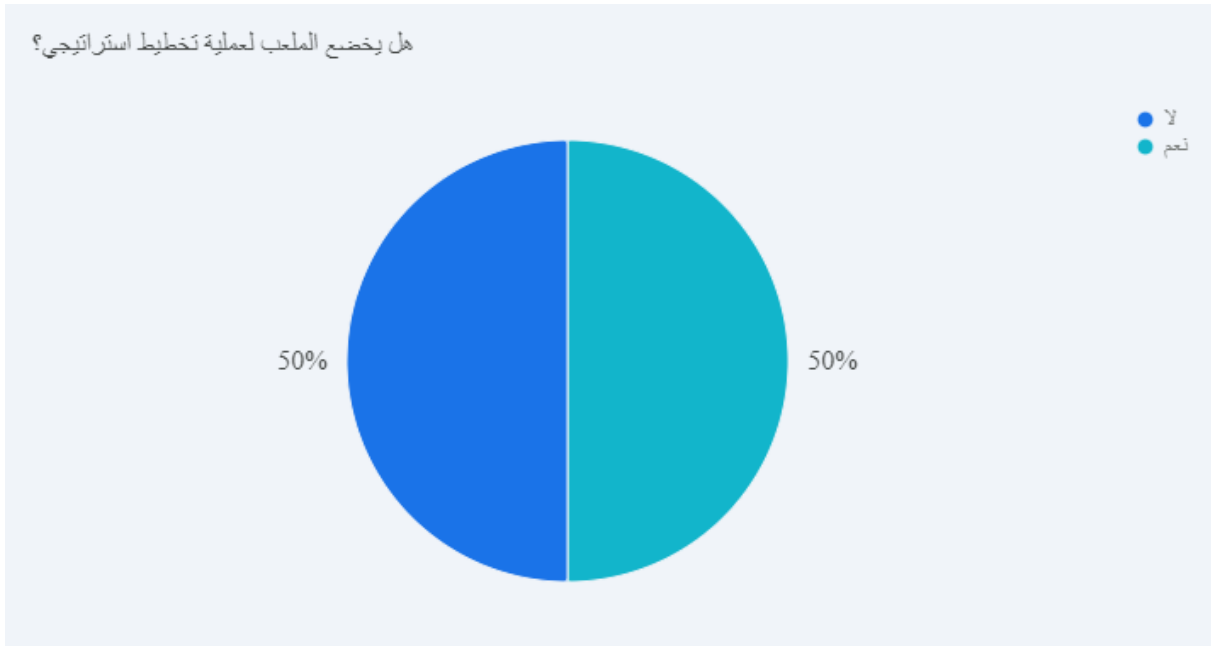
قد يكون من المفيد لإدارة الملعب النظر في هذه النتائج بعناية. إذا كانت اللوائح والقواعد غير واضحة لبعض الموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الكفاءة وانخفاض الإنتاجية. قد يكون من المفيد أيضًا إجراء المزيد من التحقيق لفهم سبب اعتقاد بعض المشاركين بأنه لا توجد لوائح وقواعد. هل يمكن أن يكون ذلك بسبب عدم وجود تواصل فعال حول اللوائح والقواعد، أو بسبب عدم مشاركة الموظفين في عملية وضعها

السؤال التاسع: هل يخضع الملعب لعملية تخطيط استراتيجي؟

هدف السؤال التاسع: معرفة ما إذا كانت المركب تخضع لعملية التخطيط الاستراتيجي.

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
نعم	25	50%
لا	25	50%

جدول 11 خضوع الملعب لعملية تخطيط استراتيجي



الرسم البياني رقم 9 خضوع الملعب لعملية تخطيط استراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب

يشير التحليل إلى انقسام متساوٍ بين المشاركين حول ما إذا كان الملعب يخضع لعملية تخطيط استراتيجي، حيث أجاب 50٪ بنعم و50٪ بلا.

يوضح هذا التباين في الآراء أنه قد يكون هناك نقص في الوعي أو الفهم حول عملية التخطيط الاستراتيجي في الملعب. من المهم للملعب توضيح ما إذا كان لديه عملية تخطيط استراتيجي، وإذا كان الأمر كذلك، فتوضيح ماهية هذه العملية وكيف يتم تنفيذها. يمكن أن يساعد هذا في زيادة الشفافية وتعزيز الثقة في إدارة الملعب.

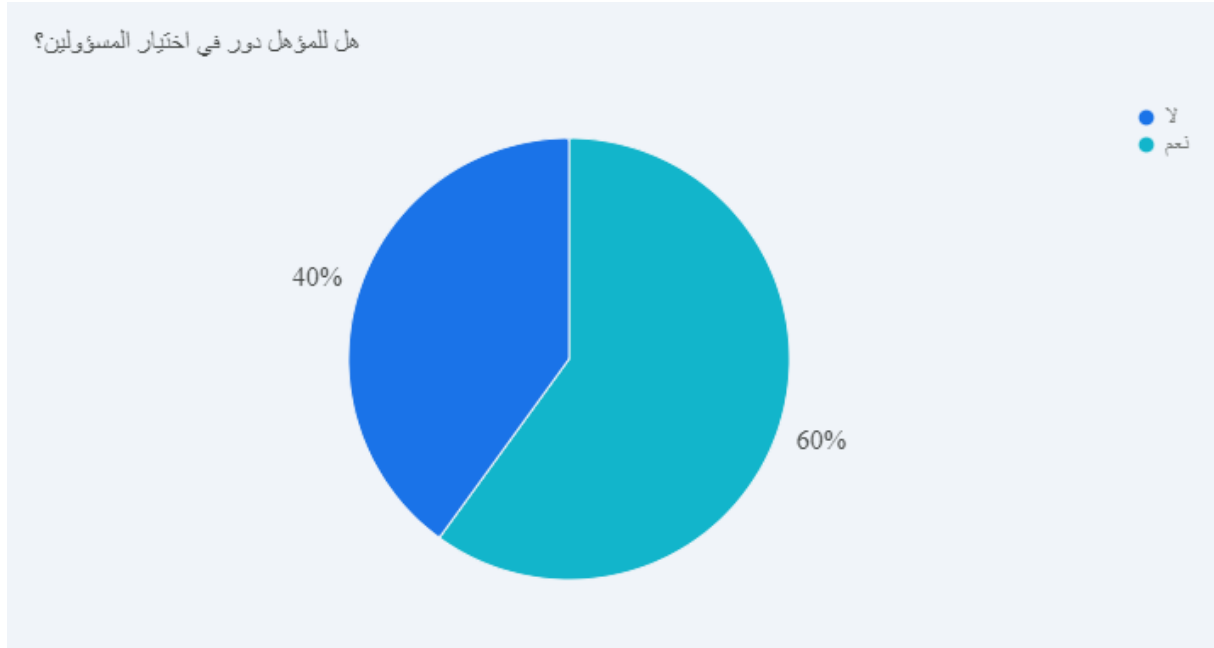
قد يكون من المفيد أيضاً إجراء مزيد من التحقيق لفهم سبب هذا الانقسام في الآراء. هل يعتقد أولئك الذين أجابوا بـ "لا" أنه لا توجد عملية تخطيط استراتيجي على الإطلاق، أم أنهم يعتقدون أن العملية الحالية غير فعالة؟ يمكن أن يساعد فهم هذه الفروق الدقيقة في تحديد مجالات التحسين.

السؤال العاشر: هل المسؤولين يمتلكون المؤهلات اللازمة؟

هدف السؤال العاشر: معرفة ما إذا كان للمؤهل دور في اختيار المسؤولين.

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%

جدول 12 دور المؤهل في اختيار المسؤولين



الرسم البياني رقم 10 دور المؤهل في اختيار المسؤولين

المصدر: من إعداد الطالب

يشير التحليل إلى أن 60% من المشاركين يعتقدون أن المؤهل يلعب دورًا في اختيار المسؤولين، بينما يعتقد 40% أنه لا يلعب دورًا.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك أغلبية من المشاركين يرون أن المؤهل عامل مهم في اختيار المسؤولين، ولكن هناك أيضًا نسبة كبيرة ترى أنه ليس العامل الوحيد أو الأكثر أهمية.

قد يكون من المفيد لإدارة الملعب النظر في هذه النتائج بعناية. إذا كان المؤهل ليس هو العامل الوحيد الذي يتم أخذه في الاعتبار عند اختيار المسؤولين، فقد يكون من المفيد توضيح العوامل الأخرى التي تؤخذ في الاعتبار. يمكن أن يساعد هذا في زيادة الشفافية وتعزيز الثقة في عملية اختيار المسؤولين.

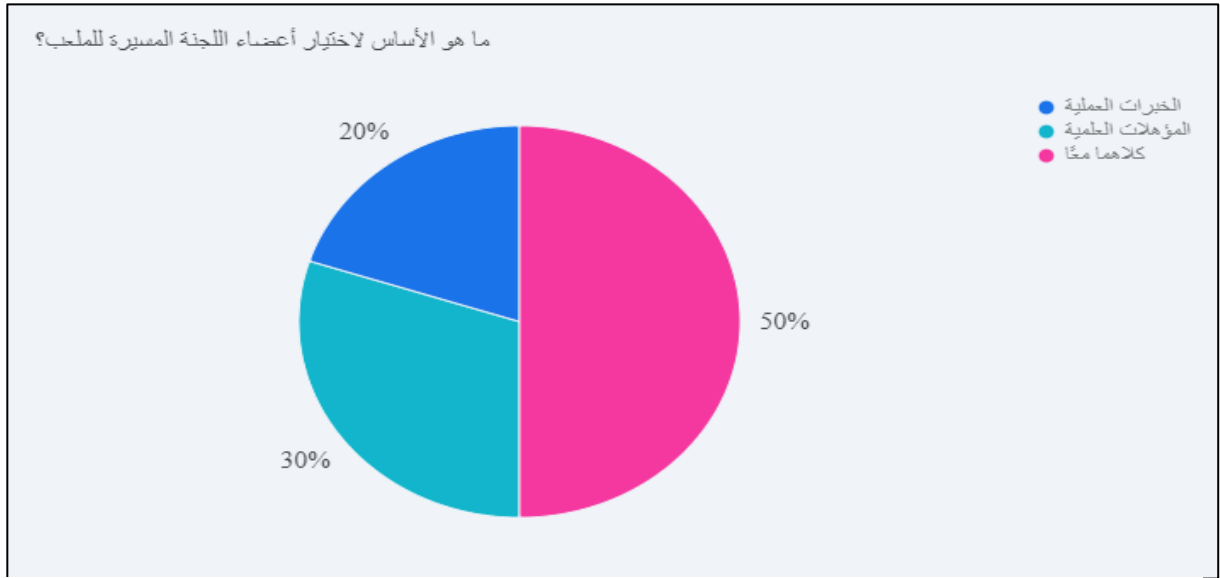
السؤال الحادي عشر: ما هو الأساس لاختيار أعضاء اللجنة المسيرة للملعب؟

هدف السؤال الحادي عشر: التحقق من شفافية وعدالة عملية اختيار أعضاء اللجنة المسيرة.

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
المؤهلات العلمية	15	30%
الخبرات العملية	10	20%

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
كلاهما معاً	25	50%

جدول 13 اساس اختيار أعضاء اللجنة المسيرة للملعب



الرسم البياني رقم 11 اساس اختيار أعضاء اللجنة المسيرة للملعب

المصدر: من إعداد الطالب

يشير التحليل إلى أن 50% من المشاركين يعتقدون أن كلا المؤهلات العلمية والخبرات العملية تؤخذ في الاعتبار عند اختيار أعضاء اللجنة المسيرة للملعب. في حين يعتقد 30% أن المؤهلات العلمية هي الأساس، و20% يعتقدون أن الخبرات العملية هي الأساس.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك أغلبية من المشاركين يرون أن عملية اختيار أعضاء اللجنة تأخذ في الاعتبار كلا الجانبين، مما يعكس توازناً جيداً في تقييم الكفاءة. ومع ذلك، فإن النسبة المتوقعة لمن يعتقدون أن المؤهلات العلمية أو الخبرات العملية هي الأساس الوحيد لا تزال مهمة.

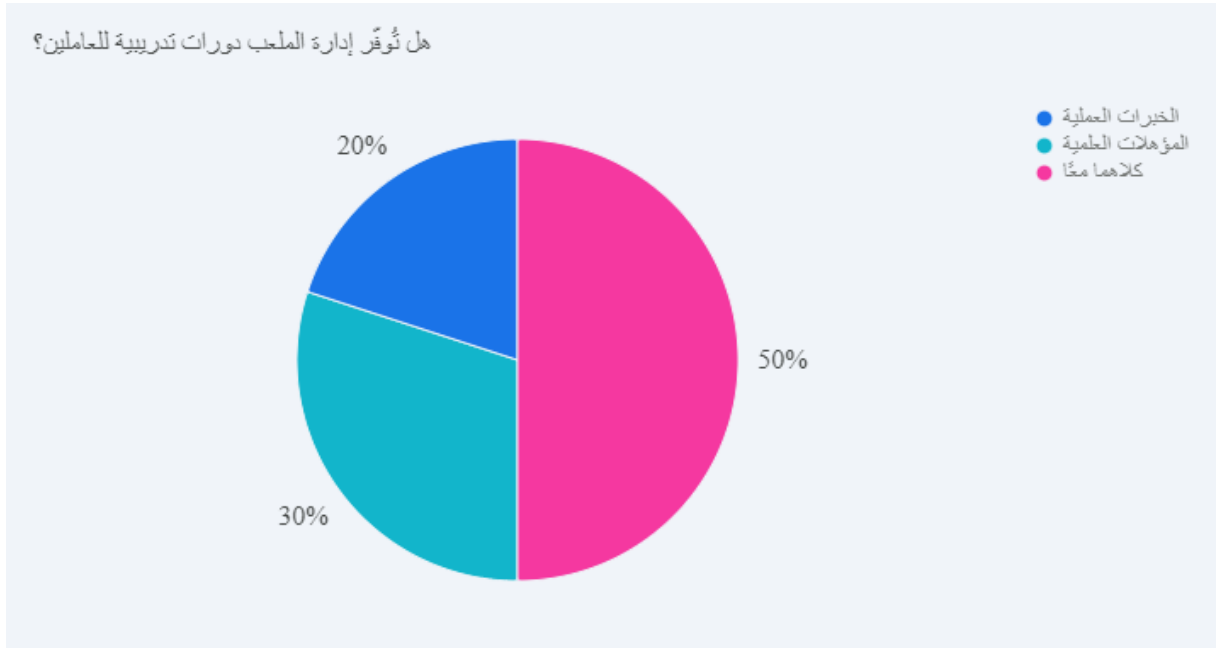
قد يكون من المفيد للملعب التأكيد على أهمية كلا الجانبين في عملية الاختيار، والتأكيد على أن جميع الأعضاء يتم اختيارهم بناءً على مؤهلاتهم وخبراتهم المناسبة لتحقيق أهداف اللجنة.

السؤال الثاني عشر: هل تُوفّر إدارة الملعب دورات تدريبية للعاملين؟

هدف السؤال الثاني عشر: تقييم مدى استعداد إدارة الملعب لتعزيز الكفاءات العاملة من خلال التدريب والتطوير.

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%

جدول 14 إدارة الملعب و دورات تدريبية للعاملين



الرسم البياني رقم 12 إدارة الملعب و دورات تدريبية للعاملين

المصدر: من إعداد الطالب

يشير التحليل إلى أن 70% من المشاركين يعتقدون أن إدارة الملعب توفر دورات تدريبية للعاملين، بينما يعتقد 30% أنه لا يتم توفير مثل هذه الدورات.

هذه النتائج إيجابية بشكل عام، حيث تدل على أن إدارة الملعب تهتم بتطوير مهارات وقدرات العاملين لديها من خلال توفير فرص التدريب. يمكن أن يكون لهذا تأثير إيجابي على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، مما يساهم في تحسين أداء الملعب بشكل عام.

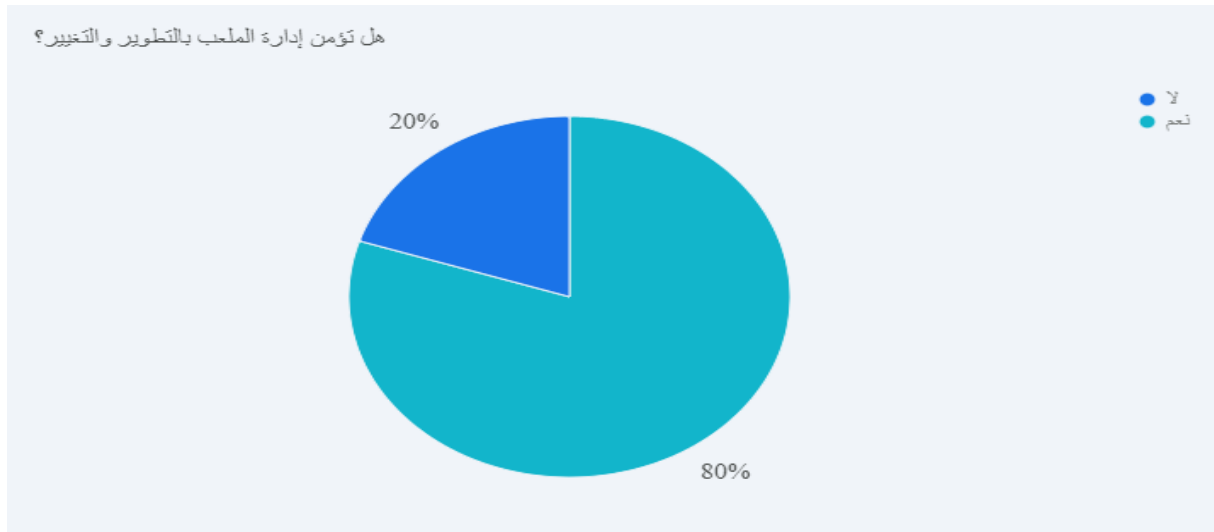
ومع ذلك، فإن نسبة الـ 30% التي تعتقد أنه لا يتم توفير دورات تدريبية تستحق الاهتمام. قد يكون من المفيد لإدارة الملعب إجراء مزيد من التحقيق لفهم سبب اعتقاد هؤلاء المشاركين بذلك. هل يمكن أن يكون ذلك بسبب عدم وجود معلومات كافية حول الدورات التدريبية المتاحة، أو بسبب عدم تلبية هذه الدورات لاحتياجاتهم وتطلعاتهم؟ من خلال فهم هذه المخاوف، يمكن لإدارة الملعب تطوير برنامج تدريبي أكثر فعالية يلبي احتياجات جميع العاملين.

السؤال الثالث عشر: هل تؤمن إدارة الملعب بالتطوير والتغيير؟

هدف السؤال الثاني عشر: معرفة مدى استعداد الإدارة الحالية للتطور والتغيير في ظل التحديات والتطورات المحيطة بها.

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	10	20%

جدول 15 إدارة الملعب التطوير والتغيير



الرسم البياني رقم 13 إدارة الملعب التطوير والتغيير

المصدر: من إعداد الطالب

يشير التحليل إلى أن 80% من المشاركين يعتقدون أن إدارة الملعب تؤمن بالتطوير والتغيير، بينما يعتقد 20% أنه لا تؤمن بذلك.

هذه النتائج إيجابية بشكل عام، حيث تدل على أن هناك أغلبية كبيرة من المشاركين يرون أن إدارة الملعب لديها عقلية منفتحة على التطوير والتغيير. هذا أمر مهم في ظل التحديات والتطورات المستمرة في صناعة الرياضة والترفيه.

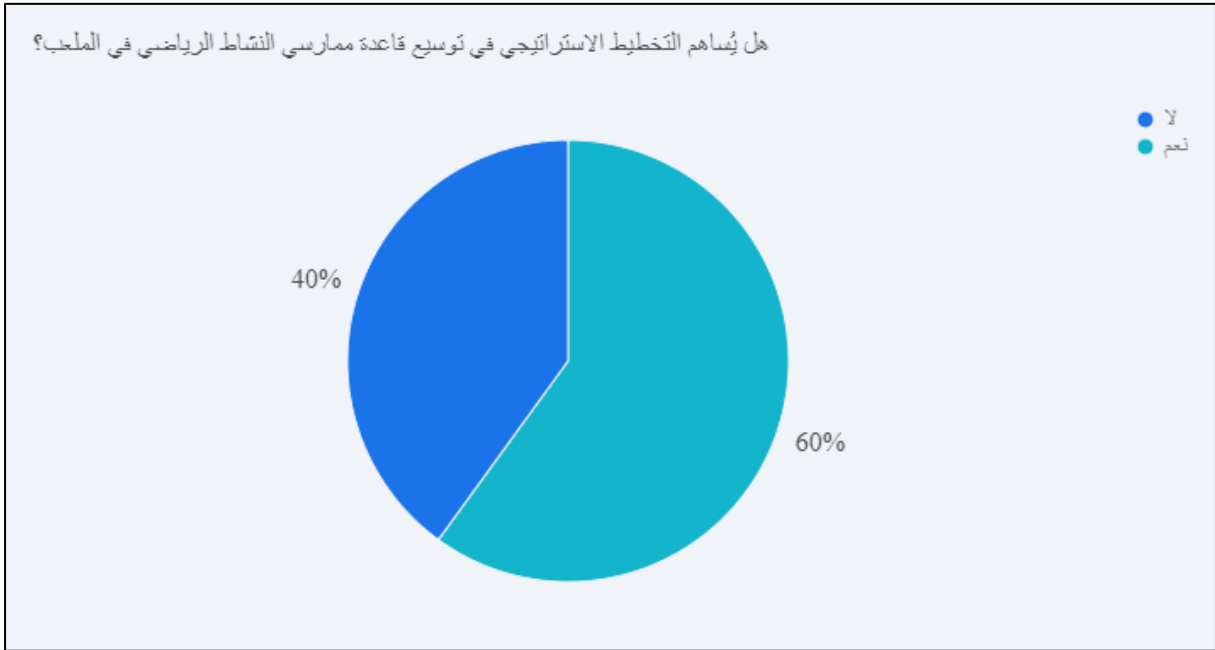
ومع ذلك، فإن نسبة الـ 20% التي تعتقد أن الإدارة لا تؤمن بالتطوير والتغيير تستحق الاهتمام. قد يكون من المفيد لإدارة الملعب إجراء مزيد من التحقيق لفهم سبب اعتقاد هؤلاء المشاركين بذلك. هل يمكن أن يكون ذلك بسبب عدم وجود مبادرات تطوير واضحة، أو بسبب عدم رؤية نتائج ملموسة للتغيير؟ من خلال فهم هذه المخاوف، يمكن للإدارة اتخاذ خطوات لتعزيز ثقافة التطوير والتغيير في الملعب.

السؤال الرابع عشر: هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة ممارسي النشاط الرياضي في الملعب؟

هدف السؤال الثالث عشر: فهم مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في جذب فئات جديدة من الممارسين للنشاط الرياضي.

الإجابة	تكرار الإجابة	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%

جدول 16 مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة ممارسي النشاط الرياضي في الملعب



الرسم البياني رقم 14 مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة ممارسي النشاط الرياضي في الملعب

المصدر: من إعداد الطالب

يشير التحليل إلى أن 60% من المشاركين يعتقدون أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في توسيع قاعدة ممارسي النشاط الرياضي في الملعب، بينما يعتقد 40% أنه لا يساهم بذلك.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك أغلبية من المشاركين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا في توسيع قاعدة الممارسين، ولكن هناك أيضًا نسبة كبيرة ترى أنه لا يلعب دورًا كبيرًا.

قد يكون من المفيد لإدارة الملعب النظر في هذه النتائج بعناية. إذا كان التخطيط الاستراتيجي لا يساهم بشكل فعال في توسيع قاعدة الممارسين، فقد يكون من المفيد مراجعة وتعديل الخطط الحالية. قد يكون من المفيد أيضًا إجراء المزيد من التحقيق لفهم سبب اعتقاد بعض المشاركين بأن التخطيط الاستراتيجي لا يلعب دورًا كبيرًا. هل يمكن أن يكون ذلك بسبب عدم وجود برامج تسويقية فعالة، أو بسبب عدم تلبية الأنشطة الرياضية لاحتياجات شرائح مختلفة من الجمهور؟ من خلال فهم هذه العوامل، يمكن لإدارة الملعب تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لجذب المزيد من الممارسين.

## مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج المتوصل إليها

### الفرضية الرئيسية:

يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي بالمركبات الرياضية في الجزائر.

### مناقشة:

نتائج الدراسة أظهرت أن هناك نقص في الوعي لدى إدارة الملعب بأهمية التخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك، 70% من المشاركين يعتقدون أن إدارة الملعب تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في تنظيم نشاطاتها، مما يشير إلى أن الفرضية يمكن دعمها جزئياً، حيث أن الفعالية في الاعتماد على التخطيط قد تحسن الأداء الوظيفي.

### الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات المقدمة في المركب الرياضي بوسعادة.

### مناقشة:

على الرغم من النقص في الوعي، 70% من المستجيبين يرون أن الإدارة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي. إذا كانت هذه الاستراتيجيات تُنفذ بفعالية، فمن المحتمل أن يساهم ذلك في تحسين جودة الخدمات، مما يدعم الفرضية الفرعية.

2. يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام داخل المركب الرياضي.

### مناقشة:

التحليل يكشف عن وجود تنوع في الآراء حول من المسؤول عن التخطيط، مما يدل على نقص التعاون والتنسيق. هذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي قد لا يكون فعالاً بالقدر الكافي لتعزيز التعاون المطلوب، مما يشكل تحدياً لصحة هذه الفرضية الفرعية.

3. يؤدي تبني التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية في المركب الرياضي.

### مناقشة:

بما أن 40% من المشاركين يرون أن هناك مشاكل في التخطيط، فهذا قد يؤثر سلباً على الاستخدام الأمثل للموارد. لذا، يحتاج هذا الجانب إلى مزيد من الاهتمام لتحقيق تحسين ملموس في استخدام الموارد.

4. يعزز التخطيط الاستراتيجي من قدرة المركب الرياضي على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة.

### مناقشة:

الانقسام في الآراء حول الجاهزية لتبني استراتيجيات جديدة يشير إلى أن الملعب قد يكافح للتكيف مع التغيرات البيئية والتحديات. تحسين الفهم والتواصل حول التخطيط الاستراتيجي قد يساعد في تحسين هذه القدرة.

خلاصة:

إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقدم دعمًا جزئيًا للفرضية الرئيسية وبعض الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي والتنظيمي في المركبات الرياضية. ومع ذلك، هناك مجموعة من التحديات التي تبرز من خلال التباين في الآراء والنقص في الوعي حول أهمية وفعالية التخطيط الاستراتيجي. يمكن تفصيل الخلاصة على النحو التالي:

1. تحسين الأداء الوظيفي:

النتائج تشير إلى أن 70% من المشاركين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، ما يعكس إيجابياته المحتملة في تعزيز الكفاءة. ومع ذلك، فإن 30% من الآراء تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي لم يؤثر بشكل ملحوظ، ما يدل على وجود فجوات في التطبيق أو في الإدراك.

2. تعزيز التعاون والتنسيق:

تدعم النتائج فكرة أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يعزز التعاون داخل المركبات الرياضية. ومع ذلك، تظهر التحديات في صورة عدم وجود توافق في الآراء حول من يجب أن يكون مسؤولاً عن التخطيط، مما يشير إلى حاجة ماسة لتحسين التواصل الداخلي.

3. استخدام الموارد:

بينما يُظهر 70% من الاستجابات أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين استخدام الموارد، فإن النسبة المتبقية تعكس انطباقاً بأن هذه الاستراتيجيات لم تُطبق بفعالية كافية أو أن هناك نقص في الموارد المتاحة لتنفيذها.

4. التكيف مع التغيرات:

الانقسام بنسبة 50% إلى 50% حول مدى استعداد الملعب لتطبيق استراتيجيات جديدة يعكس عدم وجود استراتيجية واضحة أو متفق عليها للتعامل مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة، مما يستدعي إجراء تحليلات داخلية معمقة لتحديد النقاط القوية والضعف.

5. تحسين الوعي والتنفيذ:

تُظهر الدراسة بوضوح أن هناك نقصاً في الوعي والتواصل الفعال حول فوائد التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه بشكل فعال. يُعتبر تحديد الجهات المسؤولة وتوضيح الأهداف من الخطوات الأساسية لتحقيق هذه الفوائد.

## استنتاج عام

تؤكد هذه الدراسة على الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي في نجاح المركب الرياضي، حيث بينت النتائج أن اعتماد الإدارة الرياضية على التخطيط الاستراتيجي يسهل تحقيق أهدافها بطريقة منظمة وفعالة. ويتجلى ذلك في قدرة التخطيط الاستراتيجي على تحديد رؤية واضحة للمستقبل، وتحديد الأهداف والمسارات التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الرؤية.

أظهرت الدراسة أيضاً أن هناك أغلبية من المشاركين يعتقدون أن إدارة الملعب تعتمد على التخطيط، وتسعى لتطوير أنشطتها الرياضية، وتؤمن بالتطوير والتغيير. ومع ذلك، أشارت أيضاً إلى وجود تباين في الآراء حول الجهة المسؤولة عن التخطيط، وحول ما إذا كان الملعب يخضع لعملية تخطيط استراتيجي بالفعل.

علاوة على ذلك، أشارت الدراسة إلى أهمية كلا المؤهلات العلمية والخبرات العملية في اختيار أعضاء اللجنة المسيرة للملعب، وأكدت على دور التدريب والتطوير في تعزيز كفاءات العاملين.

بشكل عام، تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد المولى الطاهر، التي أكدت على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في المركبات الرياضية. وتشير هذه النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة إدارية، بل هو عامل أساسي في نجاح وتطور المركب الرياضي.

## التوصيات والمقترحات لتحسين الأداء الوظيفي في المركبات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية وتحليل الوضع الحالي للملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة، تُقدم التوصيات والمقترحات التالية لتحسين الأداء الوظيفي في المركبات الرياضية بشكل عام:

### أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

1. اعتماد التخطيط الاستراتيجي كمنهجية عمل: يجب على إدارة المركبات الرياضية تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لإدارة وتطوير أعمالها، ووضع خطط واضحة لتحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل.
2. إنشاء لجنة مختصة بالتخطيط الاستراتيجي: تكلف بوضع الخطط الاستراتيجية، ومتابعة تنفيذها، وتقييم نتائجها. يجب أن تضم هذه اللجنة ممثلين عن مختلف الأقسام في المركب، بالإضافة إلى خبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي.
3. توفير الموارد اللازمة للتخطيط الاستراتيجي: يجب على إدارة المركبات الرياضية توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص وقت كافٍ لاجتماعات اللجنة، وجمع البيانات، وتحليلها.
4. إشراك جميع العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي: من خلال جمع آرائهم، ومقترحاتهم، وتطلعاتهم. يُساهم ذلك في زيادة تقبلهم للخطط الاستراتيجية، والتزامهم بتنفيذها.
5. مراجعة وتحديث الخطط الاستراتيجية بشكل دوري: يجب على إدارة المركبات الرياضية مراجعة وتحديث خططها الاستراتيجية بشكل دوري، وذلك لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية:

1. تطوير مهارات ومعارف العاملين: من خلال توفير دورات تدريبية وورش عمل في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المرافق الرياضية، وخدمة العملاء، والتسويق الرياضي، إلخ.
2. تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار: من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وتقديم المكافآت لأصحاب الأفكار المبتكرة.
3. تحسين بيئة العمل: من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتعزيز التواصل بين العاملين، وتحسين ظروف العمل.

ثالثاً: التسويق والعلاقات العامة:

1. تطوير استراتيجية تسويقية فعالة: تهدف إلى زيادة الوعي بخدمات المركب الرياضي، وجذب المزيد من العملاء.
2. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي: للترويج لأنشطة وخدمات المركب الرياضي، والتواصل مع الجمهور.
3. تنظيم فعاليات رياضية واجتماعية: لجذب الجمهور، وتعزيز صورة المركب الرياضي.

رابعاً: إدارة المرافق:

4. صيانة وتحديث المرافق الرياضية بشكل دوري: لضمان سلامتها، وكفاءتها، وجاذبيتها.
5. استخدام التكنولوجيا الحديثة: في إدارة المرافق الرياضية، مثل: أنظمة حجز الإلكتروني، وأنظمة المراقبة الأمنية.
6. تطبيق معايير الاستدامة البيئية: في إدارة المرافق الرياضية، مثل: ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وإعادة تدوير النفايات.

التوصيات العامة لتعزيز الأداء الوظيفي عبر التخطيط الاستراتيجي

1. الالتزام بالرؤية والرسالة: يجب على إدارة المركبات الرياضية الالتزام برؤيتها ورسالتها، والتي تُحدد هويتها، وأهدافها، وقيمتها.
2. التركيز على العملاء: يجب على إدارة المركبات الرياضية التركيز على تلبية احتياجات عملائها، وتقديم خدماتٍ مُتميزةٍ تُلبي تطلعاتهم.
3. التحسين المستمر: يجب على إدارة المركبات الرياضية السعي للتحسين المستمر في جميع جوانب عملها، من خلال متابعة مؤشرات الأداء، وتحديد أسباب الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
4. التعاون والشراكة: يجب على إدارة المركبات الرياضية التعاون مع مختلف الجهات ذات الصلة، مثل: الاتحادات الرياضية، والأندية، والهيئات الحكومية، من أجل تطوير القطاع الرياضي.
5. الاستفادة من التجارب الناجحة: يجب على إدارة المركبات الرياضية الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال إدارة المرافق الرياضية، سواءً على المستوى المحلي أو الدولي.

من خلال تطبيق هذه التوصيات، يمكن للمركب الرياضي تحقيق أهدافه الاستراتيجية وتعزيز مكانته في المجتمع.

## مقترحات للدراسات المستقبلية:

بناءً على نتائج هذه الدراسة، تُقترح الآتي للبحوث المستقبلية:

### 1. توسيع نطاق الدراسة:

○ دراسة عينة أكبر من المركبات الرياضية في مختلف ولايات الجزائر: لتعميم النتائج، وفهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مختلف المناطق.

○ مقارنة تجربة ملعب مختار عبد اللطيف بوسعادة مع تجارب مركبات رياضية أخرى في الجزائر ودول عربية وأجنبية: للتعرف على أفضل الممارسات، واستخلاص الدروس المُستفادة.

### 2. التعمق في جوانب مُحدّدة من التخطيط الاستراتيجي:

○ دراسة دور القيادة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المركبات الرياضية: لتحديد الصفات القيادية اللازمة لنجاح عملية التخطيط.

○ دراسة أثر نظم المعلومات على فاعلية التخطيط الاستراتيجي: لتحديد كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين عملية جمع وتحليل البيانات.

○ دراسة أثر ثقافة المنظمة على تقبل وتطبيق التخطيط الاستراتيجي: لتحديد العوامل الثقافية التي تُساهم في نجاح أو فشل التخطيط الاستراتيجي.

### 3. قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على جوانب أخرى من أداء المركبات الرياضية:

○ دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين في المركبات الرياضية.

○ دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على رضا المُستفيدين من خدمات المركبات الرياضية.

○ دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة البيئية في المركبات الرياضية.

### 4. تطوير نماذج وأدوات جديدة للتخطيط الاستراتيجي في المركبات الرياضية:

○ نماذج تُراعي الخصوصية الجزائرية، والتحديات التي تواجه القطاع الرياضي في الجزائر.

○ أدوات تُساعد في تسهيل عملية جمع وتحليل البيانات، وتقييم نتائج التخطيط الاستراتيجي

## الخاتمة

في الختام، يظهر الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الوظيفي للمجمعات الرياضية بشكل واضح وغير قابل للإنكار. إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي الحجر الأساسي لتحقيق النجاح المستدام والتطور المستمر. ومع ذلك، يواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي تحديات عديدة، منها استمرارية الهياكل الإدارية التقليدية، وضعف أنظمة المعلومات، ونقص القيادة الداعمة للتغيير. لذا، ينبغي على المرافق الرياضية اعتماد ثقافة جديدة مبنية على التخطيط الاستراتيجي والتطوير المستمر.

تصور المجمع الرياضي كسفينة تبحر في مياه العالم الرياضي المتغيرة باستمرار، وبدون خطة استراتيجية واضحة، يصبح ذلك مشابهًا للإبحار بلا بوصلة، حيث يكون معرضًا للانجراف دون هدف أو الضياع في بحر المنافسة الشاسع. ومع ذلك، بوجود استراتيجية جيدة التحديد، تصبح المجمعات الرياضية مجهزة ببوصلة، تحدد مسارها نحو أهدافها وتتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بها مع الحفاظ على التركيز على تحقيق أهدافها.

يمكن القول إن هذه الدراسة تؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتحسين الأداء الرياضي وتعزيز التميز في المرافق الرياضية. ومن خلال التزام المجمعات الرياضية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، يمكنها تجاوز التحديات المستمرة والسير بثقة نحو النجاح، وتحقيق مستويات جديدة من الأداء والتميز في تقديم خدماتها للمجتمع.

استبيان حول إدارة ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة والتخطيط الاستراتيجي:

من فضلك، اختر الإجابة المناسبة لكل سؤال في استبيان حول إدارة ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة والتخطيط الاستراتيجي:

رقم السؤال	السؤال	نعم	لا	لا أعلم
1	من هي الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط في ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة؟	ديوان المركب	لجنة مختصة	إدارة الملعب
2	هل تعتمد إدارة ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة على التخطيط في عملها؟	✓	✗	
3	هل تواجه إدارة ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة مشاكل في عملية التخطيط؟	✓	✗	
4	هل تعتقد أن ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة جاهز لتطبيق استراتيجيات جديدة، مثل التخطيط الاستراتيجي؟	✓	✗	
5	هل يسعى ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة لتطوير مستوى أنشطته الرياضية؟	✓	✗	
6	هل تُحدد إدارة ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة أهدافًا واضحة لأنشطتها؟	✓	✗	
7	هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يُساهم في تطوير الفكر الإداري لدى مسيري ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة؟	✓	✗	
8	هل توجد لوائح وقواعد لتنظيم سير العمل في ملعب	✓	✗	

## الملاحق

			مختار عبد اللطيف ببوسعادة؟	
			هل تعتقد أن ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة يخضع لعملية تخطيط استراتيجي؟	9
			هل تعتقد أن المسؤولين عن إدارة ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة يمتلكون المؤهلات اللازمة؟	10
كلاهما معًا	الخبرات العملية	المؤهلات العلمية	ما هو الأساس الذي يتم عليه اختيار أعضاء اللجنة المسيرة للملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة؟	11
			هل تُوفّر إدارة ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة دورات تدريبية لتنمية مهارات ومعارف العاملين؟	12
			هل تؤمن إدارة ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة بالتطوير والتغيير لصالح أنشطة الملعب؟	13
			هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يُساهم في توسيع قاعدة ممارسة النشاط الرياضي في ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة؟	14

## ملخص الدراسة

تتناول هذه الدراسة الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الوظيفي للمجمعات الرياضية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، يبحث البحث في الوضع الحالي لممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل المجمعات الرياضية الجزائرية، مع التركيز بشكل خاص على دراسة حالة ملعب منطقة بوسعادة. تكشف النتائج عن نقص كبير في الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية حاسمة لتحسين عمليات المرافق الرياضية. في حين أن أغلبية الأفراد الذين شملهم الاستطلاع أقرروا بأهمية التخطيط والتطوير، إلا أن هناك تباينًا ملحوظًا فيما يتعلق بالجهات المسؤولة عن تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي والإشراف عليها. وتؤكد الدراسة كذلك على الحاجة إلى قيادة مؤهلة وبرامج تدريبية شاملة وجهود التحسين المستمر لتعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي وتحسين الأداء داخل المجمعات الرياضية.

وبناءً على التحليل تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات العملية، منها: إنشاء لجان مخصصة للتخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد اللازمة، ومراجعة الخطط وتحديثها بشكل مستمر، ودمج تقنيات الإدارة الحديثة مثل تحليل SWOT. وتهدف هذه التدابير إلى تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين استغلال الموارد والارتقاء بالجودة الشاملة للخدمات التي تقدمها المجمعات الرياضية بالجزائر. وهذا بدوره سيساهم في تطوير قطاع رياضي مزدهر وتعزيز المشاركة الواسعة في النشاط البدني بين مختلف شرائح المجتمع الجزائري

العنوان: دور التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي بالمركبات الرياضية "ملعب مختار عبد اللطيف دائرة بوسعادة نموذجاً"

أهداف الدراسة: التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المركبات الرياضية في الجزائر.

تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المركبات الرياضية.

اقتراح خطوات عملية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المركبات الرياضية.

تحديد أهم العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المركبات الرياضية.

منهج الدراسة: وصفي تحليلي

مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة: 50 عاملاً من مختلف الفئات داخل إدارة ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة.

عينة الدراسة: 50 عاملاً تم اختيارهم بعناية.

أساليب جمع البيانات: استمارة استبيان. المقابلات (لم يتم ذكرها بشكل واضح، ولكن من المفترض أنها استخدمت). دراسة الوثائق.

نتائج الدراسة: نقص في الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المرافق الرياضية.

تباين في الآراء حول الجهات المسؤولة عن التخطيط.

أظهرت الدراسة أهمية كلا المؤهلات العلمية والخبرات العملية في اختيار أعضاء اللجنة المسيرة للملعب، وأكدت على دور التدريب والتطوير في

تعزيز كفاءات العاملين.

## الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

- إنشاء لجان مخصصة للتخطيط الاستراتيجي. تخصيص الموارد اللازمة للتخطيط الاستراتيجي. مراجعة الخطط وتحديثها بشكل مستمر.
- مقارنة تجربة ملعب مختار عبد اللطيف ببوسعادة مع تجارب مركبات رياضية أخرى
- تطوير نماذج وأدوات جديدة للتخطيط الاستراتيجي في المركبات الرياضي

## المراجع

1. العنتري م. ع، شنوف خ، & عياد م. (2021). أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين في تنمية وتحسين مستوى المردود الرياضي دراسة ميدانية لأندية ولاية غليزان. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية, 4(1), 109-98.
2. زرواق، & نجيب. (2016). محددات الأداء الوظيفي ودورها في فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى الإدارات الرياضية الجزائرية (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر 3, قسم التربية البدنية والرياضية).
3. فاضل عبدلي خرميط. (2020). قياس مستوى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية اعتمادا على قدرات الموارد البشرية في مهام الجامعة باستخدام تحليل (SWOT). Journal of Education College Wasit University, 1(39), 637-637.
4. جمعه، محمود علي الحاج إبراهيم، & أمال محمد إبراهيم. (2019). التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية الوطنية في السودان (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
5. برتيمه محمد رفيق. التخطيط الإستراتيجي للمدرب وأهميته في تحسين مستوى الإنجاز الرياضي للاعبين كرة القدم فئة الأكاير.
6. قسطللي، الزهرة، باجي، & فطوم. (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي ( Doctoral dissertation, جامعة العربي التبسي تبسة).
7. طوبال، & وسيم. معوقات ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر في ظل التوجه نحو الاحتراف الرياضي (Doctoral dissertation, Université d'Alger 3-Brahim Soltane Chaibout).
8. قسطللي، الزهرة، باجي، & فطوم. (2021). دور عمليات ادارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي ( Doctoral dissertation, جامعة العربي التبسي تبسة).
9. محمود عيسي، ع. (2009). إدارة الشباب لمورد الوقت وعلاقته بممارسة أنشطة وقت الفراغ في السياحة الداخلية. مجلة بحوث التربية النوعية, 2009(13), 346-317.
10. د. بوبكر بوخريسة، & مركز الكتاب الأكاديمي. (2016). تسيير وتدبير الموارد البشرية. مركز الكتاب الأكاديمي.
11. الشريبي الهلالي، ا.، الهلالي، السعيد مصطفى، & عبد العظيم. (2008). مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة. مجلة بحوث التربية النوعية, 2008(11), 82-1.

12. عبدالله بن هبدان الهدان, ت. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية (أسبوط), 37(12), 71-103.
13. تبرمسين. دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية لمؤسسة CILAS للأسمنت بسكرة).
14. أسامة زيد وهبة الصيادي, & دار الساقى. (2017). أهم الاختراعات والاكتشافات في تاريخ الإنسانية. Dar al Saqi.
15. عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص.59
16. الساسي, & بوعزيز. متطلبات توظيف تكنولوجيا المعلومات في الادارة الرياضية الجزائرية (Doctoral dissertation, Université d'Alger 3-Brahim Soltane Chaibout).
17. محمد محمود ابراهيم مندور. (1997). دراسة تقويمية لإدارة مجمع الصالات الرياضية المغطاة بهيئة إستاذ القاهرة من وجهة النظر الرياضية والاقتصادية.
18. م. د وسام شلال محمد محمد. (2020). تقويم القدرات اللاهوائية لدى لاعبي كرة القدم (ملاعب مفتوحة، صالات) على وفق اختبار (مارجريا). مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية, 30(4), 192-203.
19. عز الدين, ا. م., & انشاد محمود. (2015). السياحة البيئية ودورها في التنمية المستدامة. Journal of Environmental Studies and Researches, 3(2), 176-192.
20. احمد, م. (2023). الاشرطاطات الصحية وعلاقتها بتسويق المنشآت الرياضية بالإستاد الرياضي في منطقة وسط الدلتا. المجلة العلمية للبحوث التطبيقية في المجال الرياضي, 3(1), 453-475.
21. السمري, ح., حسين, أبو النور, أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد, عمارة, & محمد مصطفى مصطفى. (2023). مفهوم المنشآت الرياضية بالجامعات المصرية (الماهية/الأهمية/الأهداف/الدور). المجلة العلمية للتربية
22. البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان, 99(2), 168-201.
23. المرسوم التنفيذي رقم: ( 91-416 المؤرخ في 11-11-1991، الجزائر

24. د- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999. 153ص.
25. مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص. 154.
26. المرسوم التنفيذي رقم: (91-91) المؤرخ في 11-11-91. الجزائر.
27. حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 2004، 1ص.
29. بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بوضياف مسيلة 2006.
30. عفاف عبد المنعم درويش: ص 24

1. <https://www.bou-saada.info/archives/12449>
2. <https://abs.bou-saada.info/archives/4486>
3. [https://ar.wikipedia.org/wiki/ملعب\\_مختار\\_عبد\\_اللطيف](https://ar.wikipedia.org/wiki/ملعب_مختار_عبد_اللطيف)
4. <https://abs.bou-saada.info/archives/4486>

31. بلجوهر فيصل. (2011). معايير الجودة الشاملة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في المرحلة الثانوية (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر3. معهد التربية البدنية والرياضية).
32. احمد الحمزة، & امجن البار. (2023). الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. 303-314, 12(3), Algerian Review of Security and Development.
33. اح الحمزة، & امجن البار. (2023). الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. 303-314, 12(3), Algerian Review of Security and Development.
34. الحمزة، & امجن البار. (2023). الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. 303-314, 12(3), Algerian Review of Security and Development.

35. احمد الحمزة، & امجن البار. (2023). الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. Algerian Review of Security and Development, 12(3) , 303-314.