



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي:

القسم: ادارة وتسيير رياضي

الرمز:

الشعبة: إدارة الموارد البشرية

في المنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

إستراتيجية التخطيط الإداري في الإستثمار بالمنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بمركب 20 أوت برج بوعريج

إشراف الأستاذ

د. صدراتي حبيب

إعداد الطالب:

مرجي عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2023-2024



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ التوبة/105

صدق الله العظيم

إلاه لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ... ولا يطيب اللحظات

إلا بذكره ... الله جلى جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة ... نبي الرحمة ونور للعلمين

"سيدنا محمد ﷺ"

إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار ... الذي حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي

طريق العلم ... طاب بك العمر وطبت لي عمرا يا "أبي الغالي"

إلى من ارشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل إلى الآن ...

اللهم إحفظها وارزقها العفو والعافية "أمي الحبيبة"

إلى من رزقت بهم سندا وملاذي الأول والآخر ... أخواي وإخوتي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا على انجاز هذا البحث وسخر لنا من عباده من

كان لنا عوناً وسنداً

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والامتنان إلى كل من تفضل ومد يد

العون لإخراج هذا العمل إلى النور، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

الدكتور ""

الذي كان السند القوي في هذا البحث بإرشاده لنا ونصائحه الهامة

وآرائه فلم يبخل بوقته وعلمه وفكره لنخطو خطوة أفضل.

والشكر موصول إلى معهدنا معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

إيكم جميعاً أساتذتنا، شكرنا واحترامنا وتقديرنا...

A decorative, ornate border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ-ب	مقدمة
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1.1 إشكالية الدراسة
06	2.1 فرضيات الدراسة
07	3.1 أهمية الدراسة
07	4.1 أهداف الدراسة
08	5.1 المفاهيم المستخدمة في البحث
08	6.1 الدراسات السابقة
10	7.1 مميزات الدراسة الحالية
الجانب النظري	
الفصل الثاني: إستراتيجية التخطيط الإداري	
13	تمهيد
14	1.2 مفهوم التخطيط
15	2.2 تعريف التخطيط في المجال الرياضي
16	3.2 مبادئ التخطيط في التربية الرياضية
17	4.2 مقومات التخطيط
18	5.2 خصائص التخطيط الفعال في الرياضة

19	6.2 مميزات التخطيط الجيد
20	7.2 الإستراتيجية
22	8.2 شروط وضع الإستراتيجية
23	9.2 التخطيط الإستراتيجي
29	خلاصة
الفصل الثالث: النشأة الرياضية	
31	تمهيد
32	1.3 المنشآت الرياضية في العصر القديم
33	2.3 المنشآت الرياضية في العصر الحديث
35	3.3 المنشآت الرياضية
39	4.3 إدارة المنشآت الرياضية
41	5.3 خصائص المنشآت الرياضية
41	6.3 أسس تخطيط المنشآت الرياضية
42	7.3 إمكانات المنشآت الرياضية
50	8.3 أمن المنشآت الرياضية
54	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
57	تمهيد
58	1.4 الدراسة الاستطلاعية
58	2.4 المنهج الدراسة
59	3.4 متغيرات الدراسة
59	4.4 مجتمع وعينة الدراسة
59	5.4 أساليب جمع البيانات:
61	6.4 صدق وثبات أداة الدراسة:
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
67	1.5 عرض وتحليل النتائج

74	2.5 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
الفصل السادس: الاستنتاج العام والإقتراحات	
77	1.6 الإستنتاج العام
77	2.6 الإقتراحات والفرضيات المستقبلية
79	قائمة المصادر والمراجع
81	قائمة الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
60	01	سلم ليكرت الخماسي
61	02	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
62	03	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
63	04	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
65	05	نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة
67	06	تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي
78	07	اتجاه عبارات المحور الأول
70	08	اتجاه عبارات المحور الثاني
72	09	اتجاه عبارات المحور الثالث

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أهمية وفعالية استراتيجية التخطيط الإداري في الاستثمار بالمنشآت الرياضية، والتي تشمل الملاعب والصالات الرياضية والمراكز التدريبية.

تم التركيز على كيفية تحسين البنية التحتية الرياضية وتعزيز الأداء الإداري لتحقيق أعلى عائد على الاستثمار وتلبية احتياجات الرياضيين والجمهور.

شملت الدراسة عددًا من المنشآت الرياضية المتنوعة في عدة مناطق، مع استبيانات ومقابلات موجهة للإداريين والمستثمرين في هذا القطاع.

أظهرت النتائج أن المنشآت الرياضية التي تعتمد على تخطيط إداري واضح ومحدد تحقق أداءً أفضل في جذب الاستثمارات وتوفير خدمات رياضية متميزة، وساعدت استراتيجيات التخطيط الإداري في تقليل المخاطر المالية والتشغيلية. من خلال تقييم دقيق للفرص والتهديدات في السوق الرياضي. كما تبين أن التخطيط الإداري الفعال يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، مما يعزز القدرة على تقديم خدمات رياضية عالية الجودة..

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التخطيط الإداري، المنشآت الرياضية.

ABSTRACT

This study aims to analyze the importance and effectiveness of administrative planning strategy in investing in sports facilities, including stadiums,

sports halls, and training centers. The focus was on improving sports infrastructure and enhancing administrative performance to achieve higher return on investment and meet the needs of athletes and audiences.

The study included a variety of sports facilities in several regions, with surveys and interviews targeted at administrators and investors in this sector.

The results showed that sports facilities that rely on clear and defined administrative planning achieve better performance in attracting investments and providing outstanding sports services. Administrative planning strategies also helped in reducing financial and operational risks through accurate assessment of opportunities and threats in the sports market. Additionally, effective administrative planning was found to contribute to optimal utilization of financial and human resources, enhancing the ability to deliver high-quality sports services.

Key words: Administrative Planning Strategy, Sports Facilities.



مقدمة:

تُعد استراتيجية التخطيط الإداري من العناصر الأساسية التي تُساهم في نجاح المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها. يُعتبر التخطيط الإداري عملية منظمة تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة وتطوير السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. تشمل هذه العملية تحليل الوضع الحالي، وتقييم الفرص والتحديات، وتخصيص الموارد بفعالية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

تعتمد استراتيجية التخطيط الإداري على مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد الإدارة على وضع خطط متكاملة وشاملة، تساهم في توجيه جهود العاملين وتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المؤسسة. يهدف التخطيط الإداري إلى تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافسية العالية.

علاوة على ذلك، يُساعد التخطيط الإداري الفعّال على التنبؤ بالتحديات المستقبلية ووضع الخطط البديلة لمواجهتها، مما يُمكن المؤسسات من التكيف بسرعة مع المتغيرات والتحديات الخارجية. وبالتالي، يُعتبر التخطيط الإداري الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق النمو المستدام والنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.

وتلعب استراتيجية التخطيط الإداري دورًا محوريًا في تطوير وإدارة المنشآت الرياضية بنجاح. تتطلب هذه المنشآت، سواء كانت ملاعب، أندية رياضية، أو مراكز تدريب، تخطيطًا دقيقًا ومنهجيًا لضمان تحقيق الأهداف الرياضية والتنظيمية بكفاءة. يتضمن التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية وضع رؤى مستقبلية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد المالية والبشرية، ووضع سياسات وإجراءات تساهم في تحسين الأداء العام.

واستراتيجية التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية على تحقيق التوازن بين المتطلبات الفنية والإدارية، وضمان توفير بيئة ملائمة لتطوير المهارات الرياضية. كما تساهم في تعزيز التفاعل بين مختلف الإدارات والوحدات داخل المنشأة، مما يؤدي إلى تنسيق أفضل وتنفيذ أكثر فعالية للبرامج الرياضية والفعاليات.

مقدمة

يشمل التخطيط الإداري الفعّال في هذا المجال تحديد الأهداف الاستثمارية بوضوح، وتقييم الفرص والمخاطر المحتملة، وتخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل يضمن تحقيق أعلى عائد على الاستثمار. تعتمد هذه الاستراتيجية على تحليل شامل للبيئة الرياضية والسوقية، وفهم احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الرياضيين، الأندية، الجماهير، لضمان تقديم خدمات رياضية عالية الجودة. وقد قسمنا عملنا هذا إلى عدة فصول:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: استراتيجية التخطيط الإداري

الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 إشكالية البحث:

إن للمنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة سواء المؤسسة الاقتصادية إنتاجية أو مؤسسة خدماتية أو رياضية، وتعد الوظائف الإدارية العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك تكفل للمؤسسة نجاح يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه.

وفي عصر اليوم، تعتبر الرياضة ليس فقط وسيلة للترفيه، بل هي أيضاً صناعة متقدمة تتطلب إدارة فعّالة ورؤية استثمارية. وتعتبر المنشآت الرياضية أماكن لا تقدم فقط تجارب رياضية للجماهير واللاعبين، بل تمثل أيضاً فرصاً استثمارية هائلة.

وتبدأ استراتيجية التخطيط الإداري بفحص تحليلي للبيئة الخارجية والداخلية للمنشأة الرياضية. يجب على الإدارة فهم التقلبات في سوق الرياضة، ومتطلبات الجماهير المتغيرة، والتقنيات الحديثة التي يمكن أن تعزز التجربة الرياضية. كما يتضمن التحليل الداخلي فحص كفاءة الهيكل التنظيمي والموارد المتاحة، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف.

وتتطلب استراتيجية التخطيط الإداري أيضاً وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس. يجب أن تكون هذه الأهداف متناسبة مع رؤية المنشأة الرياضية ومتطلبات السوق. ستعكس الأهداف بشكل كبير التوجه الإداري والاستراتيجي للمنشأة.

علاوة على ذلك، ينبغي تطوير خطة عمل تفصيلية تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. يشمل ذلك توزيع الموارد بشكل فعّال، وتحديد السياسات والإجراءات الداخلية، وتحسين تجربة الجماهير، وتعزيز التسويق والشراكات.

على صعيدين آخرين، التغييرات التشريعية والقوانين المتعلقة بالرياضة تجسد تحديات إضافية. التكامل مع متطلبات القوانين المحلية والدولية يمكن أن يتسبب في تعقيد إجراءات الإدارة ويتطلب مستوى عالٍ من التوافق والتكيف.

وفهم هذه التعقيدات يُظهر أهمية وجود استراتيجيات تخطيط إداري مُحكمة وقائمة على التحليل الدقيق للظروف الفريدة لكل منشأة رياضية. يُساعد ذلك في تحقيق التوازن بين الاستدامة المالية وتلبية تطلعات الجمهور واللاعبين وضمان استفادة قصوى من الاستثمار في هذا القطاع ويمكننا طرح التساؤل التالي:..

◀ ما مدى تحسين استراتيجية التخطيط الإداري في الاستثمار بالمنشآت الرياضية لتحقيق أقصى قدر من الفعالية والاستدامة في ظل التغييرات المستمرة في سوق الرياضة وتطلعات الجماهير؟
وعليه نطرح التساؤلات الجزئية التالية:

◀ هل يمكن تحسين فعالية استراتيجية التخطيط الإداري لمواكبة التغييرات المستمرة في سوق الرياضة؟

◀ ما هي الخطوات الأساسية لضمان تحديث وتحسين الهيكل التنظيمي لزيادة كفاءته في المنشآت الرياضية؟

◀ هل يمكن تحديد وتحقيق أهداف قابلة للقياس ومتناسبة مع رؤية المنشأة الرياضية عبر استراتيجية التخطيط الإداري؟

1. 2 فرضيات الدراسة:

1.2.1 فرضية العامة:

◀ يمكن تحسين استراتيجية التخطيط الإداري في الاستثمار بالمنشآت الرياضية لتحقيق أقصى قدر من الفعالية والاستدامة في ظل التغييرات المستمرة في سوق الرياضة وتطلعات الجماهير.

2.2.1 فرضيات الجزئية:

◀ يمكن تحسين فعالية استراتيجية التخطيط الإداري لمواكبة التغييرات المستمرة في سوق الرياضة.

◀ الخطوات الأساسية تضمن تحديث وتحسين الهيكل التنظيمي لزيادة كفاءته في المنشآت الرياضية.

◀ يمكن تحديد وتحقيق أهداف قابلة للقياس ومتناسبة مع رؤية المنشأة الرياضية عبر استراتيجية التخطيط الإداري.

1.3 أهمية الدراسة:

تعتبر استراتيجية التخطيط الإداري في الاستثمار بالمنشآت الرياضية عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح والاستدامة في هذا القطاع المتطور. يبرز أهمية دراستنا في تحديد الأهداف الفعالة وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء وتحقيق أقصى استفادة من الاستثمار. من خلال التحليل الدقيق وتحديد الأولويات، يمكن لاستراتيجية التخطيط الإداري تعزيز فعالية الهيكل التنظيمي وتحسين توجيه الموارد. كما تساهم في تكامل التكنولوجيا والابتكار في عمليات المنشأة الرياضية، مما يحدث تطوراً إيجابياً في تجربة الجماهير وزيادة الجاذبية. تركز الاستراتيجية أيضاً على تحسين التفاعل مع الشركاء والرعاة، وضمان الامتثال للتشريعات الرياضية المتغيرة. بالتالي، فإن دراسة استراتيجية التخطيط الإداري تعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق الأهداف الاستثمارية بنجاح وتحقيق التميز في مجال المنشآت الرياضية.

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى فهم عميق للأثر الذي يمكن أن تحدثه هذه الاستراتيجية على النجاح والاستدامة في هذا القطاع المتنوع. تسعى الدراسة أيضاً إلى:

تحليل البيئة الإدارية: استكشاف التحديات والفرص في البيئة الإدارية للمنشآت الرياضية، وتحديد كيفية تكيف استراتيجية التخطيط الإداري مع هذه الديناميات.

تحديد الأهداف الاستثمارية: وضع أهداف محددة وقابلة للقياس للأداء الاستثماري للمنشأة الرياضية، مع التركيز على تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والأهداف الرياضية والاستدامة.

تحليل فعالية الهيكل التنظيمي: فحص كيفية تنظيم المؤسسة الرياضية وكفاءتها في تحقيق أهدافها، واقتراح التحسينات اللازمة لتعزيز الكفاءة

تعزيز تكامل التكنولوجيا: فهم كيف يمكن تضمين التكنولوجيا في استراتيجية التخطيط الإداري لتعزيز أداء وخدمات المنشأة الرياضية.

تحليل استراتيجيات التسويق والشراكات: دراسة كيف يمكن أن تُحدث استراتيجيات التخطيط الإداري تأثيراً في استراتيجيات التسويق وتعزيز الشراكات مع الجماهير والشركاء

التعامل مع التحديات القانونية: تحليل كيف يمكن لاستراتيجيات التخطيط الإداري مساعدة المنشأة الرياضية في التكيف مع التغيرات في التشريعات القانونية المتعلقة بالرياضة.

1. 5 مصطلحات البحث:

تعريف التخطيط الإداري:

هو عملية تحديد الأهداف ووضع الخطط والإجراءات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف بشكل فعال وفعال. يعد التخطيط جزءاً أساسياً من عمليات الإدارة، حيث يساعد في توجيه الجهود وتنظيم الموارد بشكل منهجي لضمان تحقيق أهداف المنظمة أو الكيان.

الاستثمار الرياضي:

يشير إلى توجيه الأموال والموارد نحو الفعاليات والمشاريع المتعلقة بالرياضة بغرض تحقيق عوائد مالية أو غير مالية. يشمل الاستثمار الرياضي مختلف الأنشطة والمشروعات المتعلقة بالقطاع الرياضي، مثل بناء وتطوير المنشآت الرياضية، دعم الفرق والرياضيين، وتسويق الفعاليات الرياضية.

المنشآت الرياضية:

المنشآت الرياضية هي المباني أو الأماكن التي تم تخصيصها لممارسة الأنشطة الرياضية. تتنوع هذه المنشآت بشكل كبير وتشمل الملاعب، والصالات الرياضية، والمساح، وغيرها من المرافق التي تدعم مختلف أنواع الرياضات والأنشطة البدنية.

1. 6 الدراسات السابقة والمشابهة:

خلال تقصينا وبحثنا على الدراسات السابقة وجدنا أنه هناك انعدام وعدم وجود لدراسات تناولت موضوع بحثنا ولو من قريب وكان مما وجدناه هذه الدراسة التالية:

الدراسة الأولى: عرعار حولية ، درداش زوينة.

أجريت هذه الدراسة سنة 2021 بمعهد العلوم التجارية بالمسيلة وكان موضوعها حول: "التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج"، وقد شملت العينة المختبرة مطاحن لواحات تقرت بعدد 284 عامل بولاية تقرت وقد طبق هذه الدراسة المنهج الوصفي وكانت تهدف إلي دراسة أهمية التوجيه والإشراف على الأفراد ومدى تأثيره على الإنتاج وقد لخصت النتائج فيما يلي:

◀ إثبات فرضيات البحث وأن مؤسسة مطاحن الواحات تقرت لم تهمل الأشياء المذكورة سابقا رغم النقائص المرجوة على مستوى إدارة المستخدمين.

الدراسة الثانية: 2020 French & Other

بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة وباستخدام عينة من منشآت الخدمات المهنية الصغيرة تم دراسة العالقة بين أداء المنشأة وجوانب أوجه التخطيط الاستراتيجي .فقد تم تحديد عدد من العناصر ذات العالقة مثل رؤية واضحة، ورسالة، وطاقات كامنة وتوجهات تنافسية وسوقية وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي (بدون تخطيط رسمي وغير رسمي والتخطيط .ومن خالل استخدام مقاييس متعددة لتقييم العالقة بين العناصر السابقة وتصنيفات التخطيط وأداء المنشأة فقد توصلت الدراسة إلى أنه ال توجد عالقة جوهرية بين قياس الأداء والعناصر السابقة إلا أنها توصلت إلى أن هناك عالقة هامة بين الربح والتخطيط الغير الرسمي.

الدراسة الثالثة: دراسة القاضي وأبو بكر 2001

بعنوان أثر الإدارة إستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة استراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة استراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة استراتيجية، تنفيذ استراتيجية، الرقابة والتقييم) الفصل الأول الإطار العام للدراسة 27 في المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، التكيف، الذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وكذلك اختبار تأثير القيادة استراتيجية على تعديل أثر الإدارة استراتيجية بأبعادها مجتمعة في المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها، وتمثلت وحدة المعاينة. من مديري الإدارات الوسطى، وقد بلغ عددهم (60) مديراً وبغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد وحدة المعاينة، وبعد استردادها كان منها (40) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي (باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS 30 Version) الذي أظهر مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة الذكية بأبعادها في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في مجتمعها في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة قد زاد في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وبناء على النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استمرار الشركات المبحوثة بتبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية لأثرها الواضح في تحقيق التميز التنافسي وتحسين مستويات الأداء، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز مهارات وقدرات القيادة لجميع العاملين في الشركات من خلال تزويدهم بالبرامج التدريبية المتخصصة بهذا الجانب.

1.7 مميزات الدراسة الحالية:

مميزات الدراسة التي تبرز بدورها أهمية هذا النهج في تحقيق أهداف الاستثمار في المجال الرياضي.

ولاً، تتيح هذه الاستراتيجية تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية بشكل دقيق، مما يساهم في تحسين أداء المنشأة الرياضية وزيادة جاذبيتها.

ثانياً، تساهم في تحليل البيئة الإدارية والتنبؤ بالتحديات والفرص، مما يمكن إدارة المنشأة من اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

ثالثاً، تعمل على تحديد الموارد المطلوبة بشكل فعال، سواء كانت مالية أو بشرية، وتساعد في توجيهها نحو الأولويات الرئيسية. رابعاً، تساعد في بناء هيكل تنظيمي فعال يعزز التفاعل والتكامل بين مختلف الأقسام والوحدات.

وأخيراً، تسهم في تحسين استخدام التكنولوجيا وتكاملها بشكل فعال لدعم الأهداف الرياضية والإدارية بشكل متنسق. بمجموعها، تمثل هذه المميزات أساساً لتحقيق الاستدامة والنجاح في مجال الاستثمار في المنشآت الرياضية.



الجانب النظري

الفصل الثاني

إستراتيجية التخطيط الإداري

تمهيد:

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

10.2 مفهوم التخطيط:

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

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

- يعرفه فايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل".
- ويعرفه إبراهيم سعد الدين "هو مجموعة النشاط والترتيب والعمليات اللازمة لإعداد وإتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى، وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي أختيرت لتحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين".
- ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه "إستقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخيرات الماضي والإستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة، عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة". (ابراهيم مقصود، 2003، ص16-17)

11.2 تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

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

"التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والإستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب. (مفتي ابراهيم حمادة، 1999، ص 27)

1.2.2 أهمية التخطيط:

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

أولاً: مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير

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

ثانياً: التركيز على الأهداف

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

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل

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

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيته بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوئها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص19)

12.2 مبادئ التخطيط في التربية الرياضية:

1.3.2 الواقعية:

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

2.3.2 المرونة:

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

3.3.2 الشمول والاتزان:

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

4.3.2 مراعاة:

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

5.3.2 التكامل:

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

- أ. أن يتبع التخطيط من وحي رغبات وحاجيات الطلاب في المدرسة ومصالحة أفكارهم وآرائهم بدلاً من الإملاء والتسلط.
- ب. أن تتحقق فعالية التخطيط بإشتراك الطلاب الذين يتأثرون مباشرة بنتائجه في رسم الخطة، وهذا يمثل أحد المبادئ الراسخة للديمقراطية.
- ج. أن يركز التخطيط على قاعدة الحقائق الكافية.
- د. أن تتبع الخطط الأكثر فاعلية في عملية الربط بين أساليب المواجهة والأساليب للعمل مع اللجان، إذ تهيئ المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدنى حد ممكن من الإعتراض والمقاومة.
- هـ. أن تتميز العملية التخطيطية بالفردية والتخصصية نظراً للتباين في المواقف.
- و. يتطلب التخطيط مهارة مهنية في القيادة فينبغي على المخطط أن يحدد دورة ويعاون الآخرين على تفهم هذا الدور.
- ز. يتطلب التخطيط الإستعانة بجهود المتطوعين وغير المهتمين وتوزيع المسؤوليات بين هذه الجماعات يعتبر ضرورة مبدئية لكفاية تنفيذ البرامج.
- ح. يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان إستخدام نتائج المناقشات والمحاولات في المناجعة والتوجيه. (مرجع سابق، ص 100)

13.2 مقومات التخطيط:

1.4.2 ملائمة العوامل المؤثرة الخارجية والداخلية:

- أ. العوامل الإقتصادية: وهي الإمكانيات المادية المتاحة وقد يكون للأحوال الإقتصادية الخارجية المحيطة أثر على عملية التخطيط .
- ب. العوامل الإجتماعية: وهي الأفراد أو المجتمع ومدى إستعداده لتقبل هذا التخطيط والتفاعل معه.
- ج. العوامل السياسية: وهي مدى تأثير العوامل السياسية في طبيعة التخطيط والنشاطات التي تحققها وتأثيرها.
- د. سائر العوامل: وهي عامل أو تغيرات ذات أثر على التخطيط والخطة.

هـ. ملائمة الظروف الداخلية: بصورة مناسبة من المواد وغيره من الأمور الأساسية وبقدر ملائم ومناسبة هذه العوامل بقدر ما يتحقق من التخطيط الفعال.

2.4.2 المخطط الفعال:

ويعتبر الفرد الذي يقوم بالتخطيط من أهم مقومات عملية التخطيط ولذلك يجب أن يتصف بمجموعة أساسية من الصفات، ويقدر تحقق هذه المواصفات فيه بقدر إقترابه من التخطيط الفعال ومن هذه المواصفات: (عبد الفتاح دياب حسين، 1996، ص 30-31)

أ. الالتزام بالمبادئ والقيم: وهذا الأمر أساسي جدا لكي تسير خطوات عملية التخطيط من حيث أهدافها وسياستها، وإجراءاتها وسائر خطواتها، وفق القيم والمبادئ الخاصة بالمؤسسة ولا تتعارض معها.

ب. العلم المتخصص: لا بد وأن يكون المخطط على علم كافي بالموضوع، والذي يقوم بالتخطيط له، فيعرف ما هي الأهداف الجيدة في هذا الموضوع وكيف يتم تحقيقها. (مرجع سابق، ص 33)

ج. إتساع دائرته المعرفية: بحيث أن يكون المخطط دراية كبيرة ووعاية بكثير من المعارف والعلوم لما لها من أثر في وضعه للمخطط، وخاصة إذا كان تنفيذها وخطواتها لها علاقة متداخلة مع أمور أخرى.

د. حسن التوقع: ويعد هذا الأمر من العناصر الأساسية للمخطط لما تتطلبه عملية التخطيط من تنبؤ وتوقع مناسب ومنطقي للمستقبل، ولا يعني هذا إطلاق توقعاته وتحقيقها ولكن التوقع المناسب للأمور قد يضع لها مؤشرات في الواقع الحالي بما يحقق فاعلية للتخطيط. (مرجع سابق، ص 44)

14.2 خصائص التخطيط الفعال في الرياضة:

كي يكون التغيير ناجحا في المؤسسة الرياضية ويكون التخطيط فعالا ومثمرا لا بد له من أن يشتمل على عدة خصائص ومن هذه الخصائص ذكر مايلي:

- واقعية الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها أو المشروع النابع لها.

- أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للمؤسسة الرياضية.

- أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه، بمعنى شمول كافة النقاط الهامة.
- كفاية ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط.
- أن يضع التخطيط في إعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا، وكذلك السير في الإجراءات.
- أن يكون التخطيط مرنا، نظرا لأن التخطيط يتعامل مع المستقبل الذي ينطوي دائما على العوامل الغير أكيدة وإحتمالات التغير.
- ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية وكذلك التنسيق بين التخطيط.
- توفر العمق والجوهرية في التخطيط والإبتعاد عن السطحية.
- أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان.
- توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (الإقتصادية). (مرجع سابق، ص 26-27)

15.2 مميزات التخطيط الجيد:

- ليس كل ما يتم تخطيطه ف المجال الرياضي يعتبر تخطيط فعالا ومثمرا، وإنما لابد من توفر عددا من الخصائص حتى لا يمكن أن تأتي ثماره، ويصبح تخطيطا فعالا ،ومن جملة هذه المميزات ذكر ما يلي:
- أن يستند التخطيط على التفكير الموضوعي: وعني هذا أن يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا، فيما يخص الاحتياجات المهمة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها ويترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهمها بذكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.
 - يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار (الإنتاج): حيث أن الخطة ما هي إلا عملية تتبؤ ببعض التصرفات المقبلة، وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنه الأصح، لحل المشكلة التي تنشأ أو التي يظهر لها أن تنشأ في المستقبل، ومن هنا يتضح أن القدرة على التخطيط

تتوقف على القدرة في التنبؤ بقدرة معقولة بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والتي تؤثر في التنظيم.

- **الخطة يجب أن تكون مرنة:** ومعنى المرونة هنا أنه يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتوافق اشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفعالية.
- **يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار:** وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لأن الخطط تكون أكثر استقرارا كلما كان التنظيم مستقلا بالإضافة إلى ذلك أن سلامة الخطة مقترنة بأقل قدر ضروري من التفصيلات، تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها.
- **يجب أن تتميز الخطة بالشمولية:** أي أن الخطة تعطى بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب أن تتولاها الأفراد والعناصر التنظيمية لإنجاز الملائم للهدف.
- **يجب أن تكون الخطة خالية من الغموض:** حيث يراعي عند كتابة الخطة الوضوح بالقدر الكافي لأن مسؤولية التنفيذ قد نتقدم بسبب قلة الوضوح ولكي لا تؤدي التفسيرات الشفوية للخطة إلى التضارب مع الظروف الاستثنائية وبالتالي صعوبة في التنفيذ.
- **يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته:** إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه إلى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه وبهذا يجب أن نضع أهمية فائقة للإنفاق عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحلها بسبب التحويل المالي.

16.2 الإستراتيجية:

1.7.2 مفهوم الإستراتيجية:

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

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

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

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

◆ كما يعرفها Alfred chandler بأنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية. (اسماعيل محمد السيد، 2000، ص 26

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

◆ الإستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما تتيجحه البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة و مستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف. (أحمد عوض، 2001، ص16)

ومن خلال هذه التعاريف، نجد أن هناك أبعاد رئيسية يجب أن تتضمنها لمفهوم الإستراتيجية

وهي:

- أ. الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وعامل القرارات.
- ب. الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج وأوليات التخصيص للموارد.
- ج. الإستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي.
- د. الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات لخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

- هـ. الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية للمنظمة.
و. الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة.

2.7.2 أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية:

- أ- تحقيق أفضل انجاز وذلك خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة.
ب- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجيهات واضحة للمستقبل.
ج- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال تعديلات جديدة أو إجراء التوسع في الأنشطة.
د- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
هـ- تنظيم تدخل القرارات المالية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
و- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
ز- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.

17.2 شروط وضع الإستراتيجية:

لا نستطيع أن نفصل بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية لأن هناك إمكانية وجود إستراتيجية غير ملائمة، ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة، وبالمقابل فإن إستراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة، وللخروج من هذا المأزق يجب توفر الشروط التالية: (مرجع سابق، ص18)

- أ- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة.
ب- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.

- ج- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوى مخاطر مقبولة.
- د- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
- هـ- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية.

18.2 التخطيط الإستراتيجي:

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

1.9.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

أ- التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فهو إذا:

- ✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.
 - ✓ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
 - ✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
 - ✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلاً.
 - ✓ تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة.
- ب- رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة وللتعديلات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطور وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل. (أحمد ماهر، 1999، ص24)

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

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

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

2.9.2 إجراءات التخطيط الإستراتيجي:

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

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

وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة والمناسبة بدراسة المحيط.

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

والإجابة بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقاتها.

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

وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة.

د- ماذا ستفعل؟ أين ستذهب؟

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط العملية.

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

وهكذا ففي تصور مدرسة Harvard business school فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعاً من أفضل وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها. (ناصر دادي عدوان، 2001، ص 67-68)

3.9.2 مقومات التخطيط الإستراتيجي:

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

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

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

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

د- أخذ توجهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان: إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم، تعليمهم، ومهاراتهم، ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية وعليه يجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان.

4.9.2 مزايا التخطيط الإستراتيجي:

يؤدي تصميم أهداف وإستراتيجيات المنظمة إلى مزايا رئيسية، لاسيما إذا حسن التصميم والتطوير وتكون م ، فأولا ستكون المنظمة أفضل تخطيط وتنفيذ وثانيا ستكون المنظمة ومنتجاتها على حساسية للمتغيرات البيئية المحيطة وعموما فإن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يحقق المزايا التالية:

أ- التفكير الإستراتيجي للمدير هو أساس لصنع قرارات تصرف للمستقبل أما أن تكون فاعلة موفقة أو لا تكون .

ب- الإستراتيجية كشاف مضيء، يحدد للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها والفرص المتوقعة لاقتناصها.

ج- خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية، توافر لك معرفة أفضل للمتغيرات في كافة المؤثرات المحيطة بالمؤسسة وعلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يحمي من التصرف كرد فعل لأحداث متغيرات بيئية ويساعد سيناريوهات بديلة وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الاحتمال الذي يحدث.

د- يمكن أن تركز جهود فكرة جديدة وتطويرها على إشباع حاجات محددة ثم رصدها في البيئة التي تخدمها المنظمة، يتيح التخطيط الإستراتيجي تطوير أفكار جديدة لتحسين مقابلة حاجات المجتمع، حسن تحديدها وتعريفها.

هـ- التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخا فعالا للتغيير الإداري فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي القرارات سيتخذونها، إن وقعت إحداث معينة متوقعة ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تنسجم مع أهداف المنظمة، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض

الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 120-125).

5.9.2 معوقات التخطيط الإستراتيجي:

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

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

✓ اعتقاد المدير يقدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الإستراتيجي.

✓ اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية.

✓ اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي.

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

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

✓ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

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

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

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

د- ضعف الموارد المتاحة مثل:

✓ صعوبة الحصول على المواد الأولية.

✓ صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

✓ نقص القدرات الإدارية.

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

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

✓ الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

خلاصة:

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



الفصل الثالث
المنشأة الرياضية

تمهيد:

إن المنشآت والهياكل الرياضية تعد الأساس الذي تقوم عليه الرياضة، فالممارسة الرياضية تتطلب قاعدة خصبة للقيام بها، ما حتم على ضرورة استعمال طرق ومناهج علمية لإدارتها وكذا توفيرها بطريقة منظمة ومتجانسة يسمح بتكوين نظام قوي يعمل على تحقيق كل الأهداف ولجميع الأطراف، ولكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ.

9.3 المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما أضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد STADAM وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية: (عفاف ع المنعم درويش، 1998، ص 59)

1.1.3 ملعب البنثاثون:

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

2.1.3 ملعب الهيبودروم:

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

3.1.3 البلاسترا:

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

4.1.3 الليونيديون:

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

5.1.3 الكولوسيوم:

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

10.3 المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

1.2.3 المدن الرياضية:

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

- **الملعب:** يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات

المختلفة مثل المداخل والمخارج الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن. (عفاف ع المنعم درويش، 1998، ص 60)

2.2.3 الصالة المغطاة:

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

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

3.2.3 الملاعب المفتوحة:

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

4.2.3 حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50) 21 مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (1215) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (12.5×25 متر) وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

5.2.3 مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم. (عفاف ع المنعم درويش، 1998، ص 61)

6.2.3 الخدمات المركزية:

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

11.3 المنشآت الرياضية:

1.3.3 تعريف المنشأة الرياضية:

هي مؤسسة عمومية إدارية تحضر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية الملاعب التي تخص كرة القدم أو القاعات المخصصة لكرة اليد أو كرة الطائرة؛ وتشكل وظيفة الإدارة والمالية والصيانة والإصلاح الوظائف الأساسية للمنشأة الرياضية الجزائرية. (إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2004، ص 25)

2.3.3 تعريف المنشآت الرياضية حسب التشريع الجزائري:

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة

الإدارة المكلفة بالشعبية والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية. (المرسوم التنفيذي رقم 91/416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، ع 54، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991)

3.3.3 أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة المنشآت الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

أ- اختيار الموقع والمحيط:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشآت الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب.

من خلال هذه النظرة لاختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها.

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

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

ب-التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- يجب أن تكون جميع الملاعب مفتوحة سواء ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة حتى يسهل صيانة أرضياتها والتحكم في إدارتها.
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها البعض. (د. عصام بدوي، 2000، ص 35)

ج- عزل العوامل غير المرغوب فيها:

- لابد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين) عن أرضيات الملاعب، حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب.
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام، تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية، حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.

د- عوامل السلامة والأمن للملاعب:

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

هـ- الصحة العمومية:

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

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

و- نواحي الإشراف:

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

ز- الاستغلال الأمثل:

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

ح- الناحية الجمالية:

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة. (د. عصام بدوي، 2000، ص 36)

ط- الناحية الاقتصادية:

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

ي- توقع التوسع مستقبلا:

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يتبقى علينا مراعاة هذا العنصر الهام، لذلك يجب مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة.

ك- مسايرة التطور:

يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليه العالم.

ل- الصيانة:

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

12.3 إدارة المنشآت الرياضية:

1.4.3 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانيات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي: (د. مفتي إبراهيم حمادة، 1999، ص 153)

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.

2- يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

2.4.3 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منمذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (د. مفتي إبراهيم حمادة، 1999، ص 154)

3.4.3 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

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

يلي:

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
- تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة ...) يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- ضرورة وضع موزج لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموزج للسياسات.
- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

13.3 خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور: ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية: يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية. (المرسوم التنفيذي رقم (91-416) المؤرخ في 91-11-2)

14.3 أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادات والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحساب والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (حسن أحمد الشافعي، 2004، ص 18)

1.6.3 اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04

كيلومترات) بالنسبة للشباب (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

2.6.3 وسائل المواصلات:

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

3.6.3 التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

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

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

15.3 إمكانات المنشآت الرياضية:

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وإطارات متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف، وتلعب الإمكانات دوراً كبيراً في سير المنشآت الرياضية وتساهم في تطويرها وتعمل على تحقيق أهدافها التي من بينها: (عفاف ع المنعم درويش، 1998، ص 108)

- الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.
- المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.
- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفه.

1.7.3 أنواع الإمكانيات في المجال الرياضي على النحو التالي:

أ- الإمكانيات البشرية:

وهي المحرك الرئيسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغياب العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت، وتنقسم هي الأخرى إلى أقسام: (عفاف ع المنعم درويش، 1998، ص 109)

- **الممارسون:** قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية، أو كل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف بطبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلى تحقيقها، فهناك مثلاً من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم والحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارسها بدافع وطني.
- **المنفذون:** وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين ومعلمين وقاد.
- **الفنيون:** وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة، وتتمثل هذه المجموعة في: المدير، مدير إدارة الموارد البشرية المسير المالي، الموظفون، الإداريين، الطبيب.
- **العمال المهنيين:** وهم مجموعة العمال داخل المنشآت والملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة، عمال النظافة، عمال الكهرباء.

ب- الإمكانيات المادية:

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

- **أماكن الممارسة:** وتتمثل في: الملاعب، القاعات المسابح، المضامير ... ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.

- المنشآت: وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل: المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية، المركبات الرياضية.
- الأجهزة والمعدات: وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالأنقال في رياضة رفع الأثقال والدراجات في رياضة سباق الدراجات... الخ، ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلاً

ج- إمكانات التمويل:

تحتاج كل من الإمكانيات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه والمنشأة الرياضية المراد تسييرها، فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تتفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب توافرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضي.

ونظراً إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توافرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها:

- رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة.

- رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك.

يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكل سليم يؤدي إلى تزايد مما يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل. (عفاف ع المنعم درويش، 1998، ص

(111-110)

د- الإمكانيات الطبيعية:

يقصد بها كل الموارد التي تساعد في ممارسة النشاطات الرياضية لكنها لا تدخل ضمن الإمكانيات المادية كون هذه الأخيرة هي من صنع الإنسان كالأجهزة والمعدات وغيرها، أمّا الإمكانيات الطبيعية فهي من صنع الخالق - عز وجل - ونجد منها: الجبال، الصحراء، البحار إذ يستعمل كل مورد منها في ممارسة رياضة معينة مثال: البحار تستعمل لممارسة رياضة القوارب الشراعية والجبال في رياضة التسلق، على ضوء ما سبق فإننا نجد أن الإمكانيات الطبيعية تتمتع بخصائص من بينها:

- الإمكانيات الطبيعية هبة من الله - سبحانه وتعالى - ولا تحتاج في بعض الحالات إلا إلى أشغال يقوم بها الإنسان حتى تتناسب جيداً مع ما سيمارس من رياضة داخلها.
 - الإمكانيات الطبيعية.
 - على عكس الرأس مال غير قابلة للهلاك، وخاصة مع توفير بعض الحماية لها.
- ه- إمكانيات المعلومات:

يساعد هذا النوع من الإمكانيات على حسن استغلال وسير الإمكانيات السابقة إذ نجد أن نجاح المنافسات الرياضية يتوقف بشكل كبير على ما توفره المنشآت الرياضية من معلومات مختلفة وهي كثيرة من بينها: (عفاف ع المنعم درويش، 1998، ص 112)

- معلومات حول أماكن ممارسة النشاطات الرياضية.
- معلومات حول الأدوات والأجهزة المستخدمة في تلك النشاطات.
- معلومات فنية حول المهارات الموجودة لدى اللاعبين.
- معلومات إدارية حول التنظيم والتخطيط.
- معلومات حول أمن وسلامة الأجهزة والمعدات والمنشآت في حد ذاتها.
- معلومات خاصة بالأرقام والنتائج عند وجود منافسات.

يعتبر هذا النوع من الإمكانيات ذو أهمية كبرى في تطوير مجال الرياضة عموماً حيث نجد

أنه:

- كلما توافرت المعلومات بحجم أكبر كلما سهل ذلك من مهام الإداريين والمسؤولين.
 - لا يمكن تحقيق الأهداف إلا بتوافر معلوماتٍ عنها، مما يوصل إلى مستوياتٍ عليا.
 - كلما كانت هناك دراية بالمعلومات كان هناك استخدام أمثل للإمكانات الأخرى.
- أما مصادر المعلومات فهي مختلفة وعديدة وقد زادت مع التطور التكنولوجي ونجد منها:
- الهاتف والفاكس.
 - الأقمار الصناعية.
 - أجهزة التلفزيون والإذاعة.
 - أجهزة الإعلام الآلي.
 - شبكات المعلومات INTERNET.
 - الوثائق والسجلات الإدارية.
 - البحوث والدراسات في المجال الرياضي.
- 2.7.3 أهمية الإمكانات في التربية الرياضية:**

لا شك أن توفير الإمكانات وحسن استخدامها يعتبر أمرا حتميا لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحا في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها.

ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانات في هذا المجال على النحو التالي: (عفاف ع المنعم درويش، 1998، ص 24)

- توافر الإمكانات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفنيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.
- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة. (حسن أحمد الشافعي، ص 51)

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإبداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

3.7.3 مبادئ الإمكانيات الرياضية:

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

4.7.3 مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي: (عفاف ع المنعم درويش، 1998، ص 27)

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

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

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

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

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

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

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

ه- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

و- زيادة أعداد الممارسين:

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

ز- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

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

ح- تحقيق أفضل الأهداف:

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

16.3 أمن المنشآت الرياضية:

يواجه المجتمع الدولي اليوم حالة غير مسبوقة من التحديات المتواصلة والمتغيرات العصرية والحضرية السريعة في ظل عصر تسيطر عليه قيم ومبادئ العولمة، والتي قد تسبب هذه الحالة حدوث أزمات أمنية دولية مختلفة، مما يؤثر على النظام الدولي بأكمله.

وتواجه المنشآت الحيوية بصفة عامة والرياضية بصفة خاصة العديد من التحديات الأمنية التي تأثر في قدرتها على مواكبة التطورات الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والتي تخلق أزمة حقيقية يجب التعامل معها من خلال إدارة الأزمات. ولكي تستطيع المنشآت التعامل مع الأزمات الأمنية-والتي هي محل موضوع الدراسة-يجب أن تمتلك إستراتيجيات واضحة المعالم تساعد على إدارة الأزمات المختلفة بشكل ناجح وفعال.

وتعتبر الأحداث الرياضية ظاهرة ذات أهمية كبرى في العالم المعاصر، ففي العقدين الماضيين، أصبحت الأحداث الرياضية من المناسبات العالمية ذات الأهمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على المستوى العالمي، كما أن الأحداث الرياضية الضخمة مثل دورة الألعاب الأولمبية وكأس العالم لكرة القدم هي محل نظر عالمي بالنسبة للدولة المضيفة، ولا يقتصر هذا على الإقبال الجماهيري واسع النطاق فقط على هذه الأحداث ولكنها تجذب أيضاً وسائل الإعلام وكبار الشخصيات والسياسيين من مختلف دول العالم. واليوم الأحداث الرياضية ليست تمثل فقط لقاءات إجتماعية وثقافية هائلة لكنها أيضاً عامل جذب للشركات التجارية الكبرى، وهي تؤثر أيضاً تأثيراً مباشراً للدولة المضيفة على التجديد الحضري والمكانة الدولية. (الخصيري، محسن أحمد، 2003، ص 19)

وعلى هذا يجب على الحكومات المحلية:

- تيسير الإمتثال للحد الأدنى من الأمن والإلتزامات التعاقدية لمعايير السلامة للمنشآت الرياضية.
- تسهيل الإمتثال للمتطلبات التنظيمية للحفاظ على أمن المنشآت الرياضية. - تجنب تعرض المنشأة إلى الأعمال الإرهابية والإجرامية العنيفة.
- التعافي من الخسائر المادية والغرامات التنظيمية وتلف المعدات أو المنتجات أو انقطاع الأعمال.
- تعزيز الشفافية والمصدقية مع الإعلام والمشاهدين والمجتمع وجميع أصحاب المصلحة. وضع الخطط والسياسات والإستراتيجيات لإدارة الأزمات الرياضية.

1.8.3 مهددات أمن المنشآت الرياضية:

تنقسم المهددات التي تتعرض لها المنشآت الرياضية إلى طبيعية وبشرية:

▪ **المهددات الطبيعية:** وهي "التي تنشأ عن ظاهري فيزيائية جيولوجية مناخية مثل الزلازل والفيضانات، والسيول، وعند حدوثها تكون الأثار مدمرة على المنشآت والملاعب الرياضية وتدخل في إطار معالجة الدول لها من خلال خطة إدارة الأزمات والطوارئ حيث تتضمن تدابير احتياطية ووقائية للتقليل بقدر الإمكان من الخسائر البشرية والمادية ويختلف هذا الأمر من دولة لأخرى حسب الظروف الطبيعية"

▪ **المهددات البشرية:** تنقسم إلى مهددات عمدية وغير عمدية:

- **المهددات العمدية:** ويشكل هذا النوع من المهددات الخطر الأعظم على المنشآت الرياضية الهامة، ومن أهمها الشغب والأعمال والتهديدات الإرهابية، وجرائم الإعتداء على المال، وجرائم الإعتداء على النفس وجرائم الفساد، وجرائم أخرى.

- **المهددات غير العمدية:** "وهي مهددات تنجم عن الإهمال أو الرعونة أو الطيش مثال ذلك إهمال الفنيين في تغطية وعزل الأسلاك الكهربائية المستخدمة في إضاءة حمام السباحة الأمر الذي قد يترتب عليه صعق من يستخدم المسبح، وكذلك الحال إذا أهمل الفنيون صيانة السيارات المشتركة في السباق، فقد يؤدي ذلك إلى وقوع حوادث دامية لمن يستخدم هذه

السيارات. أيضاً نوع من أنواع الإهمال بأن تقوم إدارة المنشأة الرياضية ببيع تذاكر دخول للمباريات أكثر من قدرة المنشأة الإستيعابية، مما قد يؤدي إلى تكديس المشاهدين وهذا قد يؤدي إلى إنهيار المدرجات". وعموماً تنتج المهددات غير العمدية من:

- الإهمال واللامبالاة: ويقصد به الفعل الذي يقوم به الشخص بوعي وإدراك وعن حسن نية وهو يتوقع حصول ضرر ما.
- قلة الاحتراز: ويقصد به كأن لا يتخذ الشخص من مصدر الخطر الإجراءات التي تحول دون وقوع الضرر.
- عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة: كأن تقوم إدارة المنشآت ببيع تذاكر بمقدار أكبر من قدرة المنشآت الإستيعابية.

2.8.3 التهديدات الأمنية للمنشآت الرياضية:

رأينا فيما سبق، المهددات الرئيسية للمنشآت الرياضية والتي يأتي أخطرها المهددات البشرية العمدية والتي تعتبر من أهم التهديدات الأمنية للمنشآت. وهناك من حدد ثلاثة تحديات أمنية رئيسية للمنشآت الرياضية وهما المخاطر الإرهابية، وعنف وشغب الملاعب، والجريمة المرتبطة بالفقر في المناطق الحضرية.

أ- المخاطر الإرهابية:

ينظر إليها على أنها قضية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالسياسة الإقليمية والعالمية، حيث أصبحت من أهم القضايا الأمنية للمنشآت الرياضية، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على الأمن الرياضي وأمن المنشآت وأمن الأحداث الرياضية، ونتيجة لذلك، اهتمت جميع الدول بتوفير الأمن للمنشآت والأحداث الرياضية من خطر التهديدات الإرهابية من خلال وضع الخطط الأمنية والإستراتيجيات لتأمين الأحداث الرياضية.

بالإضافة إلى العمل على توفير الأموال اللازمة لتأمين المنشآت والأحداث الرياضية، فعلى سبيل المثال، فإن أكبر عملية أمنية في تاريخ كندا تكون من خلال تأمين دورة الألعاب الأولمبية الشتوية بفانكوفر عام 2010 حيث حشدت عشرات الآلاف من الأفراد والجنود والمعدات العسكرية من

أجل تأمين هذه الدورة، كما أن حكومة جنوب أفريقيا اعتمدت تدابير أمنية حديثة غير معتمدة من قبل مثل طائرات بدون طيار والإستعانة بخبراء المفرقات من أجل حماية وتأمين تصفيات كأس العالم.

ب-شغب الملاعب:

لا يزال شغب الملاعب والعنف المرتبط بالمشاهد يشكل بؤرة أمنية كبيرة على المنشآت الرياضية حالياً ومستقبلاً. وتعتبر ظاهرة شغب الملاعب ظاهرة إجتماعية ترجع إلى بداية السيتينيات وهي تتضمن أشكالاً خاصة من أشكال الصراع.

ويعرف الشغب على أنه "سلوك عدواني يوجه الفرد عدوانيته نحو الآخرين، والمنشآت والممتلكات الفردية والحكومية على السواء، إما بإطلاق ألفاظ السباب أو الإستهجان أو السخرية أو بالتخريب والنشوية أو التدمير".

وهي أيضاً مجموعة الأنماط السلوكية الإنفعالية التي تصدر عن الفرد أو الجماعة تحت ظروف معينة والتي تتصف بأنها خارجة عن السلوك العام الذي يحدده المجتمع وفقاً لظروفه ومعاييرها الإجتماعية والإقتصادية والسياسية".

ويعرف أيضاً بأنه "سلوك جانح وخروج عن الأعراف يحدث أثره سلباً ويقع فاعله تحت طائلة قانون العقوبات حسب التكييف القانوني للفعل المجرم سواء كان تجمهراً، أم إعتصاماً، أم إضراباً". وبصفة عامة يعتبر الشغب ظاهرة من الظواهر النفسية والإجتماعية التي بدأت تظهر في العديد من المجتمعات المعاصرة حيث أصبحت تشكل خطراً على الأرواح والممتلكات، وذلك من خلال السلوك العدواني للاعبين والإداريين والحكام والمشجعين قبل وأثناء وبعد المنافسات الرياضية. وهناك أنواع من الشغب الرياضي منها شغب الجماهير واللاعبين والحكام والمدربين وأعضاء الاتحادات الرياضية، ورجال الأمن ورجال الإسعاف. كما أن هناك العديد من الآثار السلبية المترتبة على الشغب الرياضي منها الإلتلاف والتدمير للمنشآت الرياضية والممتلكات الخاصة والعامة، والإعتداءات الشخصية والجماعية المتمثلة في سوء السلوك ضد الآخرين.

خلاصة:

إن الحاجة إلى المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي، وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات. إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية. وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها.





الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد:

سنقوم في هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم الدراسة، وهذا من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، وفي الأخير نقوم بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

← إجراءات الدراسة الميدانية

← عرض وتحليل بيانات الدراسة

1.4 الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في القاء نظرة شاملة على جوانب الدراسة الميدانية، وبما أننا كنا بصدد اجراء دراسة ميدانية لابد من اجراء دراسة استطلاعية كانت

1.1.4 المجال الزماني: انطلقت في انجاز الدراسة أواخر شهر ديسمبر 2024 إلى غاية شهر افريل 2024.

2.1.4 المجال المكاني: المركب الرياضي 20 أوت برج بوعريريج.

2.4 المنهج الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة ولا سيما في الميادين الاجتماعية و النفسية و التربوية، فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث الفطن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب بموضوعه لأن نتائج وصحة بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل، وهذا ما ذهب اليه محمد تركي بقوله: "ان صحة وسلامة الطريقة المستخدمة في الوصول الى الحقيقة العلمية هي التي تضيف على البحث او الدراسة الطابع الجدي كما تؤثر أيضا في محتوى و نتائج البحث". (تركي، 1984، 131)

وتماشيا مع طبيعة الموضوع محل الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لتحليل هذه الظاهرة محل الدراسة.

1.2.4 المنهج الوصفي: هو استجابة لموضوع البحث والأشكال المطروح يتطلب جمع معلومات ووصف الظاهرة كما هي حيث يهدف المنهج الوصفي إلى: "جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة او موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيرا كافيا". (بوحوش، 1999، ص 21)

ويعرف كذلك على انه "الطريق الذي يسلكه الباحث في دراسة ظاهرة ما كي يصل الى نتائج يقينية في الكشف عن طبيعة الظاهرة المدروسة. (عبد الواحد، 1975، ص 598)

كما يعرف بأنه طريقة لوصف الظاهرة و تصويرها كميا وكيفيا، وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث، ثم تصنيفها وتحليلها والوصول إلى نتيجة. (شقيق، 1985، ص 80)

3.4 متغيرات الدراسة:

1.3.4 المتغير المستقل: هو الأداة التي يؤدي التغير في قيمتها إلى إحداث التغير، وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة به.

تحديد المتغير المستقل: استراتيجية التخطيط الإداري

2.3.4 المتغير التابع: هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى حيث أنها كلها أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل، وظهرت النتائج على قيم المتغير التابع.

تحديد المتغير التابع: طلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

المتغير التابع: المنشآت الرياضية.

4.4 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: التي نحن بصدد دراستها هما موظفي المركب الرياضي 20 أوت لولاية برج بوعرييج.

عينة الدراسة: تمثلت في عينة قصدية مكونة من 35 موظف من مختلف الترب.

5.4 أساليب جمع البيانات:

لغرض الإلمام بموضوع البحث ومتغيراته، اعتمد الطالب الباحث على مجموعة من المصادر والمراجع من كتب وبحوث ودراسات التي تناولت بكيفية أو بأخرى أحد جوانب دراستنا هذه، والتي كانت سندا قويا للوصول إلى حل المشكلة المطروحة، وبالتالي تطلب إنجاز هذا البحث استخدام الأدوات التالية:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية نظرا لأنه أكثر الأساليب ملائمة لهذا النوع من الدراسات. وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه الى ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: يمكن تحسين فعالية استراتيجية التخطيط الإداري لمواكبة التغيرات المستمرة في سوق الرياضة.

المحور الثاني: الخطوات الأساسية تضمن تحديث وتحسين الهيكل التنظيمي لزيادة كفاءته في المنشآت الرياضية.

المحور الثالث: يمكن تحديد وتحقيق أهداف قابلة للقياس ومتناسبة مع رؤية المنشأة الرياضية عبر استراتيجية التخطيط الإداري.

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو أربع درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كآلاتي:

جدول (1): سلم ليكرت الرباعي

01	02	03	04	05
بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثاً: أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج **SPSS 25** في عملية التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة
- معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه لغرض معرفة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.

رابعاً: ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي ثم قمنا بتحكيمة لدى عدد من الأساتذة المحكمين وبناءً على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء وكمرحلة ثانية تم توزيع 40 استمارة

على موظفي مديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج، تم الحصول على 35 رد، وبعد المراجعة تم الاحتفاظ بها كلها.

6.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- صدق المحكمين:

بعد إنجاز الاستبيان وصياغة عباراته تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين، وقد استجبنا لأرائهم وتصويباتهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.

ب- صدق الاتساق الداخلي لقرات الاستبيان:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:

1. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

جدول (2): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	كيف تقيم فعالية التخطيط الإداري الحالي في منطقتك الرياضية؟.	.805**	.000
2	إلى أي مدى تعتمد منطقتك على التكنولوجيا في التخطيط الإداري؟.	.703**	.000
3	هل توفر منطقتك برامج تدريبية لتطوير مهارات التخطيط الإداري؟.	.805**	.000
4	كيف تقيم فعالية هذه البرامج التدريبية؟.	.325**	.057

5	كيف تقيم مستوى التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في منطمتك؟	.463**	.000
6	كيف تقيم الأدوات الحالية المستخدمة في قياس الأداء في منطمتك؟	.805**	.000
7	كيف تقيم عملية التوظيف في منطمتك من حيث ملاءمتها لاحتياجات التخطيط الإداري؟	.804**	.000
8	هل تمتلك منطمتك خطة لإدارة الأزمات؟	.805**	.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان كل الفقرات ترتبط مع المحور الأول أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

جدول (3): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	هل تعتقد أن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمنشأة؟	.781**	.000
2	هل يتم مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة عند تحديث الهيكل التنظيمي؟	.727**	.000
3	هل تعتقد أن تحديث الهيكل التنظيمي يساهم في استدامة المنشأة على المدى الطويل؟	.758**	.000
4	هل يتم تخصيص الموارد الكافية لتحديث وتحسين الهيكل التنظيمي؟	-.173	.320
5	هل تعتقد أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تساهم في تحسين بيئة العمل؟	.389*	.000

0.000	.758**	هل تشعر بالرضا عن التغييرات التي تم إجراؤها في الهيكل التنظيمي؟.	6
000	.521**	هل تعتقد أن التغييرات الأخيرة في الهيكل التنظيمي كانت فعالة في تحسين الكفاءة العامة للمنشأة؟.	7
000	.703**	هل توجد آليات لتقييم فعالية التغييرات في الهيكل التنظيمي بعد تنفيذها؟.	8

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان كل الفقرات ترتبط مع المحور الثاني أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

جدول (4): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	هل تعتبر الأهداف المحددة في منشأتك قابلة للقياس؟.	.653**	000
2	هل تستخدم منشأتك مؤشرات أداء رئيسية؟ (KPIs) لقياس تقدم الأهداف	.621**	000
3	هل يتم تقييم مؤشرات الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف؟.	.517**	000
4	هل تستخدم تقنيات تحليلات البيانات لمراقبة تقدم الأهداف؟.	.555**	000
5	هل توجد قنوات اتصال فعالة لإبلاغ الموظفين بالتقدم نحو تحقيق الأهداف؟.	.147	000
6	هل يتم إشراك الموظفين في مراجعة وتحديث الأهداف؟.	.554**	000
7	هل تعتقد أن التحديات التي تواجهها المنشأة يمكن التغلب عليها لتحقيق الأهداف؟.	.554**	000
8	هل تأخذ الأهداف الاستراتيجية بعين الاعتبار رضا العملاء والجماهير؟.	.605**	000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان كل الفقرات ترتبط مع المحور الثالث أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف. (معن و البحر ، 2014، صفحة 14)

وهناك عدة طرق لقياس ثبات الأداة أو الاتساق الداخلي بين عباراته نذكر منها:

أ- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest): حيث يتم توزيع الاستمارة على نفس المجموعة بعد مدة تتراوح بين عدة أسابيع وعدة أشهر وتفحص درجات المفحوصين على الاختبار في المرة الأولى وفي المرة الثانية ثم يحسب معامل الارتباط بينهما وكلما كان معامل ارتباط الثبات كسرا عشريا مرتفعا كان ذلك دليلا على جودة المقياس المستخدم بما يعني استقرار نتائج المقياس. (الصيرفي، 2002، صفحة 141)

ب- طريقة التجزئة النصفية: حيث يتم في هذه الطريقة تجزئة الاستبيان إلى جزئين متساويين إما بطريقة عشوائية أو باعتماد الأرقام الزوجية والفردية ومن ثم يتم قياس معامل الارتباط بين نتائج النصفين.

ج- طريقة معامل ألفا كرونباخ: يهدف هذا المعامل إلى قياس مدى ثبات أداة القياس من حيث الاتساق الداخلي لعباراتها وتكون الأداة تمتاز بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من **0.60** (جودة ، 2008 ، الصفحات 298-303)

وقد قمنا في هذه الدراسة بتطبيق الطريقة الأخيرة كما يلي:

للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل "ألفا كرونباخ" فحصلنا على ما يلي:

جدول (5): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

النتيجة	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغير	الرقم
ثابت	0.75	07	المحور الأول	1
ثابت	0.68	07	المحور الثاني	2
ثابت	0.61	07	المحور الثالث	
ثابت	0.835	21	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور هي معاملات مرتفعة، وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0.6

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1.5 عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

في هذا المبحث تم تحميل وعرض بيانات محاور الاستبانة من خلال من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك بالاعتماد على أدوات احصائية من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة المدروسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والأبعاد وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي أي انه مقسم لخمس أجزاء متساوية حيث نلاحظ في المقياس المستعمل أنه متدرج من موافق بشدة (5) إلى غير موافق بشدة (1) أي أن طول المقياس هو $5-1=4$ ، فنقوم بقسمة 4 على 5 فننتحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وذلك كما وموضح في الجدول التالي:

جدول (6): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	الفئة
منخفضة جدا	1.....1.80
منخفضة	1.80.....2.60
متوسطة	2.60.....3.40
مرتفعة	3.404.20
مرتفعة جدا	4.20.....5

المصدر: من إعداد الطالبين

أولاً: اتجاه عبارات المحور الأول: يمكن تحسين فعالية استراتيجية التخطيط الإداري لمواكبة التغيرات المستمرة في سوق الرياضة

جدول (7): اتجاه عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	كيف تقيم فعالية التخطيط الإداري الحالي في منطمتك الرياضية؟.	4.09	.742	مرتفعة
2	إلى أي مدى تعتمد منطمتك على التكنولوجيا في التخطيط الإداري؟.	4.06	.725	مرتفعة
3	هل توفر منطمتك برامج تدريبية لتطوير مهارات التخطيط الإداري؟.	4.71	.458	مرتفعة جدا
4	كيف تقيم فعالية هذه البرامج التدريبية؟.	4.57	.502	مرتفعة جدا
5	كيف تقيم مستوى التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في منطمتك؟	4.17	.664	مرتفعة
6	كيف تقيم الأدوات الحالية المستخدمة في قياس الأداء في منطمتك؟.	4.71	.458	مرتفعة جدا
7	كيف تقيم عملية التوظيف في منطمتك من حيث ملاءمتها لاحتياجات التخطيط الإداري؟.	4.23	.690	مرتفعة جدا
8	هل تمتلك منطمتك خطة لإدارة الأزمات؟.	4.71	.458	مرتفعة جدا

التعليق:

1. العبارة الأولى (كيف تقيم فعالية التخطيط الإداري الحالي في منطمتك الرياضية؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.09 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي مما يدل على أن التخطيط الإداري الحالي في المنظمة يُعتبر فعالاً بشكل عام.

2. العبارة الثانية (إلى أي مدى تعتمد منظمتك على التكنولوجيا في التخطيط الإداري؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.06، مما يشير إلى أن الاعتماد على التكنولوجيا في التخطيط الإداري يعتبر مرتفعاً، وهو أمر إيجابي يساهم في تحسين الكفاءة الإدارية.

3. العبارة الثالثة (هل توفر منظمتك برامج تدريبية لتطوير مهارات التخطيط الإداري؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة جداً بمتوسط حسابي بلغ 4.71، مما يدل على أن المنظمة تهتم بشكل كبير بتطوير مهارات التخطيط الإداري من خلال البرامج التدريبية المكثفة.

4. العبارة الرابعة (كيف تقيم فعالية هذه البرامج التدريبية؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة جداً بمتوسط حسابي بلغ 4.57، مما يشير إلى أن البرامج التدريبية المتاحة تعتبر فعالة جداً في تطوير المهارات الإدارية.

5. العبارة الخامسة (كيف تقيم مستوى التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في منظمتك؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.17، مما يشير إلى أن مستوى التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في المنظمة يُعتبر جيداً.

6. العبارة السادسة (كيف تقيم الأدوات الحالية المستخدمة في قياس الأداء في منظمتك؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة جداً بمتوسط حسابي بلغ 4.71، مما يدل على أن الأدوات الحالية المستخدمة في قياس الأداء تعتبر فعالة جداً.

7. العبارة السابعة (كيف تقيم عملية التوظيف في منظمتك من حيث ملاءمتها لاحتياجات التخطيط الإداري؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة جداً بمتوسط حسابي بلغ 4.23، مما يشير إلى أن عملية التوظيف تتناسب بشكل كبير مع احتياجات التخطيط الإداري.

8. العبارة الثامنة (هل تمتلك منظمتك خطة لإدارة الأزمات؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة جداً بمتوسط حسابي بلغ 4.71، مما يشير إلى أن المنظمة تمتلك خطة فعالة لإدارة الأزمات.

بناءً على المتوسطات الحسابية، يتضح أن غالبية العبارات حصلت على تقييمات مرتفعة أو مرتفعة جداً، مما يدل على أن فعالية استراتيجية التخطيط الإداري في مديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج تُعتبر جيدة إلى حد كبير، وتتمتع المنظمة بمستوى عالٍ من الاعتماد على التكنولوجيا، وتوفر برامج تدريبية فعالة، وتمتلك أدوات قياس أداء جيدة، إضافة إلى خطط واضحة لإدارة الأزمات والتوظيف بما يتلاءم مع احتياجات التخطيط الإداري.

ثانياً: اتجاه عبارات المحور الثاني: الخطوات الأساسية تضمن تحديث وتحسين الهيكل التنظيمي لزيادة كفاءته في المنشآت الرياضية

جدول (8): اتجاه عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هل تعتقد أن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمنشأة؟.	4.09	.742	مرتفعة
2	هل يتم مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة عند تحديث الهيكل التنظيمي؟.	4.06	.725	مرتفعة
3	هل تعتقد أن تحديث الهيكل التنظيمي يساهم في استدامة المنشأة على المدى الطويل؟.	4.71	.458	مرتفعة جداً
4	هل يتم تخصيص الموارد الكافية لتحديث وتحسين الهيكل التنظيمي؟.	4.57	.502	مرتفعة جداً
5	هل تعتقد أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تساهم في تحسين بيئة العمل؟.	4.17	.664	مرتفعة
6	هل تشعر بالرضا عن التغييرات التي تم إجراؤها في الهيكل التنظيمي؟.	4.71	.458	مرتفعة جداً
7	هل تعتقد أن التغييرات الأخيرة في الهيكل التنظيمي كانت فعالة في تحسين الكفاءة العامة	4.29	.667	مرتفعة

			للمنشأة؟.	
مرتفعة جدا	.553	4.60	هل توجد آليات لتقييم فعالية التغييرات في الهيكل التنظيمي بعد تنفيذها؟.	8

التعليق:

1. العبارة الأولى (هل تعتقد أن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمنشأة؟) نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.09، مما يدل على أن هناك توافقاً كبيراً بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في المنشأة.
2. العبارة الثانية (هل يتم مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة عند تحديث الهيكل التنظيمي؟) نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.06، مما يشير إلى أن الأهداف الاستراتيجية تُراعى بشكل كبير عند تحديث الهيكل التنظيمي في المنشأة.
3. العبارة الثالثة (هل تعتقد أن تحديث الهيكل التنظيمي يساهم في استدامة المنشأة على المدى الطويل؟) نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة جداً بمتوسط حسابي بلغ 4.71، مما يدل على أن تحديث الهيكل التنظيمي يُعتبر خطوة مهمة تساهم في استدامة المنشأة على المدى الطويل.
4. العبارة الرابعة (هل يتم تخصيص الموارد الكافية لتحديث وتحسين الهيكل التنظيمي؟) نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة جداً بمتوسط حسابي بلغ 4.57، مما يشير إلى أن المنشأة تخصص الموارد الكافية لتحديث وتحسين الهيكل التنظيمي.
5. العبارة الخامسة (هل تعتقد أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تساهم في تحسين بيئة العمل؟) نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.17، مما يدل على أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تُعتبر مفيدة في تحسين بيئة العمل.
6. العبارة السادسة (هل تشعر بالرضا عن التغييرات التي تم إجراؤها في الهيكل التنظيمي؟) نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة جداً بمتوسط حسابي بلغ 4.71، مما يشير إلى أن الرضا عن التغييرات التي تم إجراؤها في الهيكل التنظيمي هو رضا عالي جداً.
7. العبارة السابعة (هل تعتقد أن التغييرات الأخيرة في الهيكل التنظيمي كانت فعالة في تحسين الكفاءة العامة للمنشأة؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.29، مما يشير إلى أن التغييرات الأخيرة في الهيكل التنظيمي كانت فعالة في تحسين الكفاءة العامة للمنشأة.

8. العبارة الثامنة (هل توجد آليات لتقييم فعالية التغييرات في الهيكل التنظيمي بعد تنفيذها؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة جدا بمتوسط حسابي بلغ 4.60، مما يدل على أن هناك آليات فعالة لتقييم التغييرات في الهيكل التنظيمي بعد تنفيذها.

الخلاصة:

بناءً على المتوسطات الحسابية، يتضح أن جميع العبارات المتعلقة بتحديث وتحسين الهيكل التنظيمي في المنشآت الرياضية حصلت على تقييمات مرتفعة أو مرتفعة جدا، مما يدل على أن هذه مديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج تولى أهمية كبيرة لتحديث الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وتخصص الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، وتؤمن بأن هذه التحديثات تساهم في استدامة المنشأة وتحسين بيئة العمل والكفاءة العامة. كما توجد آليات لتقييم فعالية هذه التغييرات، مما يعزز من قدرة المنشآت على الاستمرار في تحسين أدائها التنظيمي

ثالثا: اتجاه عبارات المحور الثالث: يمكن تحديد وتحقيق أهداف قابلة للقياس ومتناسبة مع رؤية المنشأة الرياضية عبر استراتيجية التخطيط الإداري

جدول (9): اتجاه عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هل تعتبر الأهداف المحددة في منشأتك قابلة للقياس؟.	4.09	.742	مرتفعة
2	هل تستخدم منشأتك مؤشرات أداء رئيسية؟ (KPIs) لقياس تقدم الأهداف	4.11	.758	مرتفعة
3	هل يتم تقييم مؤشرات الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف.	4.49	.702	مرتفعة

4	هل تستخدم تقنيات تحليلات البيانات لمراقبة تقدم الأهداف؟.	4.69	.471	مرتفعة جدا
5	هل توجد قنوات اتصال فعالة لإبلاغ الموظفين بالتقدم نحو تحقيق الأهداف؟.	4.23	.731	مرتفعة
6	هل يتم إشراك الموظفين في مراجعة وتحديث الأهداف؟.	4.26	.701	مرتفعة
7	هل تعتقد أن التحديات التي تواجهها المنشأة يمكن التغلب عليها لتحقيق الأهداف؟.	4.11	.758	مرتفعة
8	هل تأخذ الأهداف الاستراتيجية بعين الاعتبار رضا العملاء والجماهير؟.	3.32	0.700	متوسطة

التعليق:

1. العبارة الأولى (هل تعتبر الأهداف المحددة في منشأتك قابلة للقياس؟) نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.09، مما يدل على أن الأهداف المحددة في المنشأة تُعتبر قابلة للقياس بشكل كبير.
2. العبارة الثانية (هل تستخدم منشأتك مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تقدم الأهداف؟) نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.11، مما يشير إلى أن المنشأة تستخدم مؤشرات أداء رئيسية بشكل فعال لقياس تقدم الأهداف.
3. العبارة الثالثة (هل يتم تقييم مؤشرات الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف؟) نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة جدا بمتوسط حسابي بلغ 4.49، مما يدل على أن مؤشرات الأداء يتم تقييمها بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
4. العبارة الرابعة (هل تستخدم تقنيات تحليلات البيانات لمراقبة تقدم الأهداف؟) نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة جدا بمتوسط حسابي بلغ 4.69، مما يشير إلى أن المنشأة تستخدم تقنيات تحليل البيانات لمراقبة تقدم الأهداف بشكل كبير وفعال.
5. العبارة الخامسة (هل توجد قنوات اتصال فعالة لإبلاغ الموظفين بالتقدم نحو تحقيق الأهداف؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.23، مما يدل على أن هناك قنوات اتصال فعالة لإبلاغ الموظفين بالتقدم نحو تحقيق الأهداف.

6. العبارة السادسة (هل يتم إشراك الموظفين في مراجعة وتحديث الأهداف؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.26، مما يشير إلى أن الموظفين يتم إشراكهم بشكل جيد في مراجعة وتحديث الأهداف.

7. العبارة السابعة (هل تعتقد أن التحديات التي تواجهها المنشأة يمكن التغلب عليها لتحقيق الأهداف؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.11، مما يدل على أن التحديات التي تواجهها المنشأة يمكن التغلب عليها لتحقيق الأهداف.

8. العبارة الثامنة (هل تأخذ الأهداف الاستراتيجية بعين الاعتبار رضا العملاء والجمهور؟)

نلاحظ أن الموافقة عليها جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 3.32، مما يشير إلى أن الأهداف الاستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار رضا العملاء والجمهور إلى حد ما، لكن يمكن تحسين ذلك.

الخلاصة:

بناءً على المتوسطات الحسابية، يتضح أن غالبية العبارات المتعلقة بتحديد وتحقيق أهداف قابلة للقياس ومتناسبة مع رؤية المنشأة الرياضية (مديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج) عبر استراتيجية التخطيط الإداري حصلت على تقييمات مرتفعة أو مرتفعة جداً،

يشير ذلك إلى أن مديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج تولي أهمية كبيرة لتحديد أهداف قابلة للقياس وتستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية وتقنيات تحليل البيانات لمراقبة تقدم هذه الأهداف. كما أن هناك قنوات اتصال فعالة وإشراك للموظفين في مراجعة وتحديث الأهداف، ومع ذلك يوجد مجال لتحسين التركيز على رضا العملاء والجمهور عند تحديد الأهداف الاستراتيجية.

1.5 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

أولاً: اتجاه عبارات المحور الأول: يمكن تحسين فعالية استراتيجية التخطيط الإداري لمواكبة التغيرات المستمرة في سوق الرياضة

مناقشة الفرضية:

تشير النتائج إلى مديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج تحقق مستوى عال من الفعالية في استراتيجيات التخطيط الإداري، وذلك باستخدام التكنولوجيا وبرامج التدريب المناسبة،

النتائج

والتواصل الفعال بين الأقسام، واستخدام أدوات قياس الأداء المناسبة، وامتلاك خطط قوية لإدارة الأزمات، وهذا يؤكد أن الفرضية القائلة بأن فعالية استراتيجية التخطيط الإداري يمكن تحسينها لمواكبة التغيرات المستمرة في سوق الرياضة مدعومة بشكل كبير.

ثانياً: اتجاه عبارات المحور الثاني: الخطوات الأساسية تضمن تحديث وتحسين الهيكل التنظيمي لزيادة كفاءته في المنشآت الرياضية

مناقشة الفرضية:

تشير النتائج إلى أن الخطوات الأساسية لتحديث وتحسين الهيكل التنظيمي في مديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج تساهم بشكل كبير في زيادة كفاءتها، والتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، تخصيص الموارد، تحسين بيئة العمل، ووجود آليات لتقييم التغييرات كلها عوامل تدعم هذه الفرضية بشكل قوي.

ثالثاً: اتجاه عبارات المحور الثالث: يمكن تحديد وتحقيق أهداف قابلة للقياس ومتناسبة مع رؤية المنشأة الرياضية عبر استراتيجية التخطيط الإداري

مناقشة الفرضية:

تشير النتائج إلى أن مديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج تحدد وتحقق أهدافاً قابلة للقياس تتناسب مع رؤيتها بشكل فعال، باستخدام مؤشرات الأداء وتقنيات التحليل، مع وجود قنوات اتصال فعالة وإشراك الموظفين، ومع ذلك يجب تحسين التركيز على رضا العملاء والجماهير، لذا فإن الفرضية مدعومة بقوة، مع ملاحظة الحاجة إلى تحسين في جانب رضا العملاء.

النتائج تدعم بشكل قوي الفرضيات القائلة بأن فعالية التخطيط الإداري، تحديث الهيكل التنظيمي، وتحديد الأهداف القابلة للقياس تساهم بشكل كبير في تحسين أداء مديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج، يوضح هذا أن هذه المنشآت تستفيد من استراتيجيات التخطيط الإداري الفعالة، تحديث الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وتحديد أهداف قابلة للقياس، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والاستدامة والقدرة على مواجهة التحديات. ومع ذلك، يوجد مجال لتحسين التركيز على رضا العملاء والجماهير لتحقيق نتائج أفضل وشاملة.



الفصل السادس

الإبتتاجات والإقتراحات

1.6 الاستنتاج العام:

يمكن القول إن استراتيجية التخطيط الإداري تلعب دوراً حاسماً في نجاح استثمارات المنشآت الرياضية. من خلال التركيز على تحسين البنية التحتية وتعزيز الأداء الإداري، يمكن للمنشآت الرياضية تحقيق أعلى مستويات الاستدامة والنجاح. تساهم استراتيجيات التخطيط الإداري الواضحة والمحددة في تحديد الأهداف وتحقيقها بكفاءة، مما يعزز القدرة على جذب الاستثمارات وتلبية احتياجات الرياضيين والجمهور. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التخطيط الإداري الفعال في تقليل المخاطر المالية والتشغيلية واستخدام الموارد بكفاءة، مما يعزز قدرة المنشآت الرياضية على تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

2.6 الإقتراحات والفرضيات المستقبلية:

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة، يمكن اقتراح عدة فرضيات وتوجيهات للبحث المستقبلي حول استراتيجية التخطيط الإداري في الاستثمار بالمنشآت الرياضية:

1. تأثير التغيرات التكنولوجية: دراسة تحليلية لكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين البنية التحتية الرياضية وتعزيز الأداء الإداري.

2. الاستدامة المالية والبيئية: فحص كيف يمكن أن تساهم استراتيجيات التخطيط الإداري في تحقيق الاستدامة المالية والبيئية في المنشآت الرياضية.

3. تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية: دراسة لكيفية تكييف استراتيجيات التخطيط الإداري مع العوامل الاجتماعية والثقافية المتغيرة في المجتمع.

4. الابتكار والتطوير: استكشاف كيف يمكن للاستراتيجيات الإدارية الابتكارية أن تساهم في تطوير المنشآت الرياضية وجذب المزيد من الاستثمارات.

5. التحليل الاقتصادي: دراسة للعوامل الاقتصادية المؤثرة في استثمارات المنشآت الرياضية وكيفية التخطيط الإداري يمكن أن يؤثر في تحسين العائد على الاستثمار.

6. السوق والتسويق: استكشاف كيف يمكن أن تساعد استراتيجيات التخطيط الإداري في تحليل السوق وتطوير استراتيجيات التسويق لزيادة جاذبية المنشآت الرياضية للمستثمرين والجمهور.



قائمة المصادر والمراجع

1. د/إبراهيم عبد المقصود (2003): "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
2. د/مفتي إبراهيم حماد (1999): "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
3. د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
4. عبد الفتاح دياب حسين (1996): "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، دون ذكر دار النشر.
5. عثمان مجد غنيم (1989): "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
6. إسماعيل محمد السيد (2000): "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
7. ناصر دادي عدوان (2001): "الإدارة الإستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
8. أحمد عوض (2001): "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
9. الزهرة سهيل وآخرون (2006/2005): "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف.
10. ناديا العارف (2003): "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
11. أحمد ماهر (1999): "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
12. راوية حسن: "مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية"، الإسكندرية، بدون ذكر السنة.
13. ناصر دادي عدوان (2001): "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
14. أحمد سيد مصطفى (2001): "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية، مصر.



قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

السيدة/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

جاءت الدراسة الحالية والمعونة بـ: "استراتيجية التخطيط الإداري في الاستثمار بالمنشآت

الرياضية".

وهذا لن يتحقق، بعد فضل الله، إلّا بتعاونك من خلال مساهمتك بالإجابة عن فقرات الاستبيان، فالرجاء التكرم بوضع إشارة (X) في المكان المخصص لذلك أمام الإجابة المناسبة التي تعبر عن حالتك وأنا على ثقة بأنك ستولي هذا الاستبيان جل اهتمامك، وتجيب عن فقراته بكل دقة وموضوعية لتحقق الدراسة الهدف من إعدادها، وكما تعلم، بالتأكيد، أن البيانات التي ستدلي بها لن تستعمل إلا لأغراض بحثية فقط، وأخيرا أرجو التفضل بإعادة الاستبيان بعد الإجابة عنه إلى الجهة التي استلمتها منها بأسرع وقت ممكن.

وتقبلوا مني خالص تحياتي وتقديري...

إشراف الدكتور:

د.

من اعداد الطالب:

مرجي عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2023-2024

الاستبيان

المحور الأول: يمكن تحسين فعالية استراتيجية التخطيط الإداري لمواكبة التغيرات المستمرة في سوق الرياضة

الدرجات					المعبارات
درجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	
					1- كيف تقيم فعالية التخطيط الإداري الحالي في منطمتك الرياضية؟.
					2- إلى أي مدى تعتمد منطمتك على التكنولوجيا في التخطيط الإداري؟.
					3- هل توفر منطمتك برامج تدريبية لتطوير مهارات التخطيط الإداري؟.
					4- كيف تقيم فعالية هذه البرامج التدريبية؟.
					5- كيف تقيم مستوى التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في منطمتك؟.
					6- كيف تقيم الأدوات الحالية المستخدمة في قياس الأداء في منطمتك؟.
					7- كيف تقيم عملية التوظيف في منطمتك من حيث ملاءمتها لاحتياجات التخطيط الإداري؟.
					8- هل تمتلك منطمتك خطة لإدارة الأزمات؟.

المحور الثاني: الخطوات الأساسية تضمن تحديث وتحسين الهيكل التنظيمي لزيادة كفاءته
في المنشآت الرياضية

الدرجات					البيانات
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					1- هل تعتقد أن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمنشأة؟.
					2- هل يتم مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة عند تحديث الهيكل التنظيمي؟.
					3- هل تعتقد أن تحديث الهيكل التنظيمي يساهم في استدامة المنشأة على المدى الطويل؟.
					4- هل يتم تخصيص الموارد الكافية لتحديث وتحسين الهيكل التنظيمي؟.
					5- هل تعتقد أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تساهم في تحسين بيئة العمل؟.
					6- هل تشعر بالرضا عن التغييرات التي تم إجراؤها في الهيكل التنظيمي؟.
					7- هل تعتقد أن التغييرات الأخيرة في الهيكل التنظيمي كانت فعالة في تحسين الكفاءة العامة للمنشأة؟.
					8- هل توجد آليات لتقييم فعالية التغييرات في الهيكل التنظيمي بعد تنفيذها؟.

المحور الثالث: يمكن تحديد وتحقيق أهداف قابلة للقياس ومتناسبة مع رؤية المنشأة
الرياضية عبر استراتيجية التخطيط الإداري

الدرجات					الـمـبـارـات
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا	
					1- هل تعتبر الأهداف المحددة في منشأتك قابلة للقياس؟.
					2- (KPIs) هل تستخدم منشأتك مؤشرات أداء رئيسية؟ لقياس تقدم الأهداف
					3- هل يتم تقييم مؤشرات الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف؟.
					4- هل تستخدم تقنيات تحليلات البيانات لمراقبة تقدم الأهداف؟.
					5- هل توجد قنوات اتصال فعالة لإبلاغ الموظفين بالتقدم نحو تحقيق الأهداف؟.
					6- هل يتم إشراك الموظفين في مراجعة وتحديث الأهداف؟.
					7- هل تعتقد أن التحديات التي تواجهها المنشأة يمكن التغلب عليها لتحقيق الأهداف؟.
					8- هل تأخذ الأهداف الاستراتيجية بعين الاعتبار رضا العملاء والجماهير؟.

الملحق 01 : قائمة بأسماء المحكمين

في إطار حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبيان ، قمنا بتوزيع الاستمارة على السادة الأساتذة الأفاضل المحكمين التالية أسمائهم و الذي أتوجه لهم بالشكر الجزيل على ما قدموه لنا من ملاحظات .

الرقم	اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	الإمضاء
01	مفتحي متلون	أستاذ بكلية عالي	
02	زخاف محمد	أستاذ بكلية عالي	
03	شريف حمزة	أستاذ محاضر	
04	بوعزيب الساسي	أستاذ محاضر	
05	بريخ زايغ	أستاذ محاضر	
06			
07			

CORRELATIONS

/VARIABLES=8 a7 a6 a5 a4 a3 a2 a1 a01 المحور

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		31-MAY-2024 17:35:35
Comments		
Input	Data	C:\Users\robot\Desktop\ 2028 ياسينUntitled1.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	35
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=01 المحور a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03

Correlations

		المحور 01	كيف تقييم فعالية التخطيط الإداري الحالي في منطمتك الرياضية؟	إلى أي مدى تعتمد منطمتك على التكنولوجيا في التخطيط الإداري؟
المحور 01	Pearson Correlation	1	.805**	.703**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	35	35	35
كيف تقييم فعالية التخطيط الإداري الحالي في منطمتك الرياضية؟	Pearson Correlation	.805**	1	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001
	N	35	35	35
إلى أي مدى تعتمد منطمتك على التكنولوجيا في التخطيط الإداري؟	Pearson Correlation	.703**	.537**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	
	N	35	35	35
هل توفر منطمتك برامج تدريبية لتطوير مهارات التخطيط	Pearson Correlation	.805**	.593**	.316
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.064

الإداري؟	N	35	35	35
كيف تقيم فعالية هذه البرامج التدريبية؟	Pearson Correlation	-.325	-.214	-.254
	Sig. (2-tailed)	.057	.217	.141
	N	35	35	35
كيف تقيم مستوى التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في منطمتك؟	Pearson Correlation	.463**	.208	.223
	Sig. (2-tailed)	.005	.230	.197
	N	35	35	35
كيف تقيم الأدوات الحالية المستخدمة في قياس الأداء في منطمتك؟	Pearson Correlation	.805**	.593**	.316
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.064
	N	35	35	35
كيف تقيم عملية التوظيف في منطمتك من حيث ملاءمتها لاحتياجات التخطيط الإداري؟	Pearson Correlation	.804**	.535**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	35	35	35
هل تمتلك منطمتك خطة لإدارة الأزمات؟	Pearson Correlation	.805**	.593**	.316
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.064
	N	35	35	35

Correlations

		هل توفر منظمتك برامج تدريبية لتطوير مهارات التخطيط الإداري؟	كيف تقييم فعالية هذه البرامج التدريبية؟	كيف تقييم مستوى التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في منظمتك؟
المحور 01	Pearson Correlation	.805**	-.325	.463**
	Sig. (2-tailed)	.000	.057	.005
	N	35	35	35
كيف تقييم فعالية التخطيط الإداري الحالي في منظمتك الرياضية؟	Pearson Correlation	.593**	-.214	.208
	Sig. (2-tailed)	.000	.217	.230
	N	35	35	35
إلى أي مدى تعتمد منظمتك على التكنولوجيا في التخطيط الإداري؟	Pearson Correlation	.316	-.254	.223
	Sig. (2-tailed)	.064	.141	.197
	N	35	35	35
هل توفر منظمتك برامج تدريبية لتطوير مهارات التخطيط الإداري؟	Pearson Correlation	1	-.292	.166
	Sig. (2-tailed)		.089	.341
	N	35	35	35
كيف تقييم فعالية هذه البرامج التدريبية؟	Pearson Correlation	-.292	1	-.479**
	Sig. (2-tailed)	.089		.004
	N	35	35	35
كيف تقييم مستوى التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في منظمتك؟	Pearson Correlation	.166	-.479**	1
	Sig. (2-tailed)	.341	.004	
	N	35	35	35
كيف تقييم الأدوات الحالية المستخدمة في قياس الأداء في منظمتك؟	Pearson Correlation	1.000**	-.292	.166
	Sig. (2-tailed)	.000	.089	.341
	N	35	35	35
كيف تقييم عملية التوظيف في	Pearson Correlation	.492**	-.558**	.555**

منظمتك من حيث ملاءمتها لاحتياجات التخطيط الإداري؟	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.001
	N	35	35	35
هل تمتلك منظمتك خطة لإدارة الأزمات؟	Pearson Correlation	1.000**	-.292	.166
	Sig. (2-tailed)	.000	.089	.341
	N	35	35	35

Correlations

		كيف تقييم عملية التوظيف في منظمتك	كيف تقييم الأدوات من حيث ملاءمتها الحالية المستخدمة في قياس الأداء في منظمتك؟	هل تمتلك منظمتك خطة لإدارة لاحتياجات التخطيط الإداري؟
المحور 01	Pearson Correlation	.805**	.804**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	35	35	35
كيف تقييم فعالية التخطيط الإداري الحالي في منظمتك الرياضية؟	Pearson Correlation	.593**	.535**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	35	35	35
إلى أي مدى تعتمد منظمتك على التكنولوجيا في التخطيط الإداري؟	Pearson Correlation	.316	.679**	.316
	Sig. (2-tailed)	.064	.000	.064
	N	35	35	35
هل توفر منظمتك برامج تدريبية لتطوير مهارات التخطيط الإداري؟	Pearson Correlation	1.000**	.492**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000
	N	35	35	35
كيف تقييم فعالية هذه البرامج التدريبية؟	Pearson Correlation	-.292	-.558**	-.292
	Sig. (2-tailed)	.089	.000	.089

N		35	35	35
كيف تقييم مستوى التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في منطمتك؟	Pearson Correlation	.166	.555**	.166
	Sig. (2-tailed)	.341	.001	.341
N		35	35	35
كيف تقييم الأدوات الحالية المستخدمة في قياس الأداء في منطمتك؟	Pearson Correlation	1	.492**	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000
N		35	35	35
كيف تقييم عملية التوظيف في منطمتك من حيث ملاءمتها لاحتياجات التخطيط الإداري؟	Pearson Correlation	.492**	1	.492**
	Sig. (2-tailed)	.003		.003
N		35	35	35
هل تمتلك منطمتك خطة لإدارة الأزمات؟	Pearson Correlation	1.000**	.492**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	
N		35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=8 b7 b6 b5 b4 b3 b2 b1 b02 المحور

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		31-MAY-2024 17:36:04
Comments		
Input	Data	C:\Users\robot\Desktop\ 2028 ياسين\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	35
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=02 المحور b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.03

Correlations

		المحور 02	هل تعتقد أن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمنشأة؟	هل يتم مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة عند تحديث الهيكل التنظيمي؟
المحور 02	Pearson Correlation	1	.781**	.727**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	35	35	35
هل تعتقد أن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمنشأة؟	Pearson Correlation	.781**	1	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001
	N	35	35	35
هل يتم مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة عند تحديث الهيكل التنظيمي؟	Pearson Correlation	.727**	.537**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	
	N	35	35	35
هل تعتقد أن تحديث الهيكل التنظيمي يساهم في استدامة المنشأة على المدى الطويل؟	Pearson Correlation	.758**	.593**	.316
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.064
	N	35	35	35
هل يتم تخصيص الموارد الكافية لتحديث وتحسين الهيكل التنظيمي؟	Pearson Correlation	-.173	-.214	-.254
	Sig. (2-tailed)	.320	.217	.141
	N	35	35	35
هل تعتقد أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تساهم في تحسين بيئة العمل؟	Pearson Correlation	.389*	.208	.223
	Sig. (2-tailed)	.021	.230	.197
	N	35	35	35
هل تشعر بالرضا عن التغييرات التي تم إجراؤها في الهيكل التنظيمي؟	Pearson Correlation	.758**	.593**	.316
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.064
	N	35	35	35

هل تعتقد أن التغييرات الأخيرة في الهيكل التنظيمي كانت فعالة في تحسين الكفاءة العامة للمنشأة؟	Pearson Correlation	.521**	.187	.451**
	Sig. (2-tailed)	.001	.283	.006
	N	35	35	35
هل توجد آليات لتقييم فعالية التغييرات في الهيكل التنظيمي بعد تنفيذها؟	Pearson Correlation	.703**	.516**	.425*
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.011
	N	35	35	35

Correlations

		هل تعتقد أن تحديث الهيكل التنظيمي يساهم في استدامة المنشأة على المدى الطويل؟	هل يتم تخصيص الموارد الكافية لتحديث وتحسين الهيكل التنظيمي؟	هل تعتقد أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تساهم في تحسين بيئة العمل؟
المحور 02	Pearson Correlation	.758**	-.173	.389*
	Sig. (2-tailed)	.000	.320	.021
	N	35	35	35
هل تعتقد أن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمنشأة؟	Pearson Correlation	.593**	-.214	.208
	Sig. (2-tailed)	.000	.217	.230
	N	35	35	35
هل يتم مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة عند تحديث الهيكل التنظيمي؟	Pearson Correlation	.316	-.254	.223
	Sig. (2-tailed)	.064	.141	.197
	N	35	35	35
هل تعتقد أن تحديث الهيكل التنظيمي يساهم في استدامة المنشأة على المدى الطويل؟	Pearson Correlation	1	-.292	.166
	Sig. (2-tailed)		.089	.341
	N	35	35	35
هل يتم تخصيص الموارد الكافية	Pearson Correlation	-.292	1	-.479**
	Sig. (2-tailed)			
	N	35	35	35

لتحديث وتحسين الهيكل التنظيمي؟	Sig. (2-tailed)	.089		.004
	N	35	35	35
هل تعتقد أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تساهم في تحسين بيئة العمل؟	Pearson Correlation	.166	-.479**	1
	Sig. (2-tailed)	.341	.004	
	N	35	35	35
هل تشعر بالرضا عن التغييرات التي تم إجراؤها في الهيكل التنظيمي؟	Pearson Correlation	1.000**	-.292	.166
	Sig. (2-tailed)	.000	.089	.341
	N	35	35	35
هل تعتقد أن التغييرات الأخيرة في الهيكل التنظيمي كانت فعالة في تحسين الكفاءة العامة للمنشأة؟	Pearson Correlation	.179	.201	.019
	Sig. (2-tailed)	.305	.248	.914
	N	35	35	35
هل توجد آليات لتقييم فعالية التغييرات في الهيكل التنظيمي بعد تنفيذها؟	Pearson Correlation	.696**	-.318	.272
	Sig. (2-tailed)	.000	.063	.113
	N	35	35	35

Correlations

		هل تعتقد أن التغييرات الأخيرة	هل توجد آليات لتقييم
		هل تشعر بالرضا عن التغييرات التي تم إجراؤها في الهيكل التنظيمي؟	في الهيكل التنظيمي كانت فعالة في تحسين الكفاءة العامة للمنشأة؟
المحور 02	Pearson Correlation	.758**	.521**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001
	N	35	35
هل تعتقد أن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمنشأة؟	Pearson Correlation	.593**	.187
	Sig. (2-tailed)	.000	.283
	N	35	35
هل يتم مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة عند تحديث الهيكل التنظيمي؟	Pearson Correlation	.316	.451**
	Sig. (2-tailed)	.064	.006
	N	35	35
هل تعتقد أن تحديث الهيكل التنظيمي يساهم في استدامة المنشأة على المدى الطويل؟	Pearson Correlation	1.000**	.179
	Sig. (2-tailed)	.000	.305
	N	35	35
هل يتم تخصيص الموارد الكافية لتحديث وتحسين الهيكل التنظيمي؟	Pearson Correlation	-.292	.201
	Sig. (2-tailed)	.089	.248
	N	35	35
هل تعتقد أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تساهم في تحسين بيئة العمل؟	Pearson Correlation	.166	.019
	Sig. (2-tailed)	.341	.914
	N	35	35
هل تشعر بالرضا عن التغييرات التي تم إجراؤها في الهيكل	Pearson Correlation	1	.179
	Sig. (2-tailed)		.305
			.696**
			.000

التنظيمي؟	N	35	35	35
هل تعتقد أن التغييرات الأخيرة في الهيكل التنظيمي كانت فعالة في تحسين الكفاءة العامة للمنشأة؟	Pearson Correlation	.179	1	.000
	Sig. (2-tailed)	.305		1.000
	N	35	35	35
هل توجد آليات لتقييم فعالية التغييرات في الهيكل التنظيمي بعد تنفيذها؟	Pearson Correlation	.696**	.000	1
	Sig. (2-tailed)	.000	1.000	
	N	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=8 c7 c6 c5 c4 c3 c2 c1 c03 المحور

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		31-MAY-2024 17:36:31
Comments		
Input	Data	C:\Users\robot\Desktop\ 2028 ياسينUntitled1.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	35
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=03 المحور c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Correlations

		المحور 03	هل تستخدم منشأتك مؤشرات أداء (KPIs) رئيسية؟ لقياس تقدم الأهداف	هل تعتبر الأهداف المحددة في منشأتك قابلة للقياس؟	هل تستخدم منشأتك مؤشرات أداء (KPIs) رئيسية؟ لقياس تقدم الأهداف
المحور 03	Pearson Correlation	1	.653**	.621**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	
	N	35	35	35	
هل تعتبر الأهداف المحددة في منشأتك قابلة للقياس؟	Pearson Correlation	.653**	1	.191	
	Sig. (2-tailed)	.000		.272	
	N	35	35	35	
هل تستخدم منشأتك مؤشرات أداء لقياس تقدم (KPIs) رئيسية الأهداف	Pearson Correlation	.621**	.191	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.272		
	N	35	35	35	
هل يتم تقييم مؤشرات الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف؟	Pearson Correlation	.517**	.539**	.169	
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.332	
	N	35	35	35	
هل تستخدم تقنيات تحليلات 4 البيانات لمراقبة تقدم الأهداف؟	Pearson Correlation	.555**	.079	.268	
	Sig. (2-tailed)	.001	.651	.119	
	N	35	35	35	
هل توجد قنوات اتصال فعالة لإبلاغ الموظفين بالتقدم نحو تحقيق الأهداف؟	Pearson Correlation	.147	-.091	.429*	
	Sig. (2-tailed)	.399	.602	.010	
	N	35	35	35	
هل يتم إشراك الموظفين في مراجعة وتحديث الأهداف؟	Pearson Correlation	.554**	.635**	-.112	
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.521	
	N	35	35	35	
هل تعتقد أن التحديات التي تواجهها	Pearson Correlation	.554**	-.018	.488**	

المنشأة يمكن التغلب عليها لتحقيق الأهداف؟	Sig. (2-tailed)	.001	.919	.003
	N	35	35	35
هل تأخذ الأهداف الاستراتيجية بعين الاعتبار رضا العملاء والجماهير؟	Pearson Correlation	.605**	.339*	.069
	Sig. (2-tailed)	.000	.046	.693
	N	35	35	35

Correlations

		هل يتم تقييم مؤشرات الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف؟	هل تستخدم تقنيات 4 تحليلات البيانات لمراقبة تقدم الأهداف؟	هل توجد قنوات اتصال فعالة لإبلاغ الموظفين بالتقدم نحو تحقيق الأهداف؟
المحور 03	Pearson Correlation	.517**	.555**	.147
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.399
	N	35	35	35
هل تعتبر الأهداف المحددة في منشأتك قابلة للقياس؟	Pearson Correlation	.539**	.079	-.091
	Sig. (2-tailed)	.001	.651	.602
	N	35	35	35
هل تستخدم منشأتك مؤشرات أداء لقياس تقدم (KPIs) رئيسية الأهداف؟	Pearson Correlation	.169	.268	.429*
	Sig. (2-tailed)	.332	.119	.010
	N	35	35	35
هل يتم تقييم مؤشرات الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف؟	Pearson Correlation	1	-.147	.064
	Sig. (2-tailed)		.398	.715
	N	35	35	35
هل تستخدم تقنيات تحليلات 4 البيانات لمراقبة تقدم الأهداف؟	Pearson Correlation	-.147	1	-.212
	Sig. (2-tailed)	.398		.221
	N	35	35	35

هل توجد قنوات اتصال فعالة لإبلاغ الموظفين بالتقدم نحو تحقيق الأهداف؟	Pearson Correlation	.064	-.212	1
	Sig. (2-tailed)	.715	.221	
	N	35	35	35
هل يتم إشراك الموظفين في مراجعة وتحديث الأهداف؟	Pearson Correlation	.337*	.341*	-.463**
	Sig. (2-tailed)	.048	.045	.005
	N	35	35	35
هل تعتقد أن التحديات التي تواجهها المنشأة يمكن التغلب عليها لتحقيق الأهداف؟	Pearson Correlation	.003	.680**	.005
	Sig. (2-tailed)	.986	.000	.979
	N	35	35	35
هل تأخذ الأهداف الاستراتيجية بعين الاعتبار رضا العملاء و الجماهير؟	Pearson Correlation	.078	.573**	-.285
	Sig. (2-tailed)	.655	.000	.097
	N	35	35	35

Correlations

		هل تعتقد أن التحديات التي يمكن إشراك الموظفين في مراجعة الأهداف؟ وتحديث الأهداف؟	هل تأخذ الأهداف الاستراتيجية بعين تواجها المنشأة يمكن التغلب عليها لتحقيق الموظفين في مراجعة الأهداف؟	هل تأخذ الأهداف الاعترار رضا العملاء و الجماهير؟
المحور 03	Pearson Correlation	.554**	.554**	.605**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000
	N	35	35	35
هل تعتبر الأهداف المحددة في منشأتك قابلة للقياس؟	Pearson Correlation	.635**	-.018	.339*
	Sig. (2-tailed)	.000	.919	.046
	N	35	35	35
هل تستخدم منشأتك مؤشرات أداء	Pearson Correlation	-.112	.488**	.069

لقياس تقدم (KPIs) رئيسية؟ الأهداف	Sig. (2-tailed)	.521	.003	.693
	N	35	35	35
هل يتم تقييم مؤشرات الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف؟	Pearson Correlation	.337*	.003	.078
	Sig. (2-tailed)	.048	.986	.655
	N	35	35	35
هل تستخدم تقنيات تحليلات 4 البيانات لمراقبة تقدم الأهداف؟	Pearson Correlation	.341*	.680**	.573**
	Sig. (2-tailed)	.045	.000	.000
	N	35	35	35
هل توجد قنوات اتصال فعالة لإبلاغ الموظفين بالتقدم نحو تحقيق الأهداف؟	Pearson Correlation	-.463**	.005	-.285
	Sig. (2-tailed)	.005	.979	.097
	N	35	35	35
هل يتم إشراك الموظفين في مراجعة وتحديث الأهداف؟	Pearson Correlation	1	-.002	.695**
	Sig. (2-tailed)		.993	.000
	N	35	35	35
هل تعتقد أن التحديات التي تواجهها المنشأة يمكن التغلب عليها لتحقيق الأهداف؟	Pearson Correlation	-.002	1	.246
	Sig. (2-tailed)	.993		.154
	N	35	35	35
هل تأخذ الأهداف الاستراتيجية بعين الاعتبار رضا العملاء والجماهير؟	Pearson Correlation	.695**	.246	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.154	
	N	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7
c8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		31-MAY-2024 17:37:09
Comments		
Input	Data	C:\Users\robot\Desktop\ 2028 اياسينUntitled1.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	35
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.835	24

DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 8 b7 b6 b5 b4 b3 b2 b1 b01 المحور
 3 c2 c1 c02 المحور
 c4 c5 c6 c7 c8 03 المحور
 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Notes

Output Created	31-MAY-2024 17:37:36	
Comments		
Input	Data	C:\Users\robot\Desktop\ 2028 ياسين\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	35
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.

Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 01 المحور b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 02 المحور c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 03 المحور /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
كيف تقييم فعالية التخطيط الإداري الحالي في منطمتك الرياضية؟	35	4.09	.742
إلى أي مدى تعتمد منطمتك على التكنولوجيا في التخطيط الإداري؟	35	4.06	.725
هل توفر منطمتك برامج تدريبية لتطوير مهارات التخطيط الإداري؟	35	4.71	.458
كيف تقييم فعالية هذه البرامج التدريبية؟	35	4.57	.502
كيف تقييم مستوى التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في منطمتك؟	35	4.17	.664
كيف تقييم الأدوات الحالية المستخدمة في قياس الأداء في منطمتك؟	35	4.71	.458

كيف تقيم عملية التوظيف في منطمتك من حيث ملاءمتها لاحتياجات التخطيط الإداري؟	35	4.23	.690
هل تمتلك منطمتك خطة لإدارة الأزمات؟	35	4.71	.458
المحور 01	35	4.41	.364
هل تعتقد أن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية للمنشأة؟	35	4.09	.742
هل يتم مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة عند تحديث الهيكل التنظيمي؟	35	4.06	.725
هل تعتقد أن تحديث الهيكل التنظيمي يساهم في استدامة المنشأة على المدى الطويل؟	35	4.71	.458
هل يتم تخصيص الموارد الكافية لتحديث وتحسين الهيكل التنظيمي؟	35	4.57	.502
هل تعتقد أن التغييرات في الهيكل التنظيمي تساهم في تحسين بيئة العمل؟	35	4.17	.664
هل تشعر بالرضا عن التغييرات التي تم إجراؤها في الهيكل التنظيمي؟	35	4.71	.458
هل تعتقد أن التغييرات الأخيرة في الهيكل التنظيمي كانت فعالة في تحسين الكفاءة العامة للمنشأة؟	35	4.29	.667
هل توجد آليات لتقييم فعالية التغييرات في الهيكل التنظيمي بعد تنفيذها؟	35	4.60	.553
المحور 02	35	4.40	.339

هل تعتبر الأهداف المحددة في منشأتك قابلة للقياس؟	35	4.09	.742
هل تستخدم منشأتك مؤشرات أداء لقياس تقدم (KPIs) رئيسية؟ الأهداف	35	4.11	.758
هل يتم تقييم مؤشرات الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف؟	35	4.49	.702
هل تستخدم تقنيات تحليلات 4 البيانات لمراقبة تقدم الأهداف؟	35	4.69	.471
هل توجد قنوات اتصال فعالة لإبلاغ الموظفين بالتقدم نحو تحقيق الأهداف؟	35	4.23	.731
هل يتم إشراك الموظفين في مراجعة وتحديث الأهداف؟	35	4.26	.701
هل تعتقد أن التحديات التي تواجهها المنشأة يمكن التغلب عليها لتحقيق الأهداف؟	35	4.11	.758
هل تأخذ الأهداف الاستراتيجية بعين الاعتبار رضا العملاء والجماهير؟	35	4.46	.657
المحور 03	35	4.30	.362
Valid N (listwise)	35		