



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



الرقم التسلسلي: .....

الرمز: .....

القسم : إدارة وتسيير رياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة : ماستر أكاديمي

التخطيط الاستراتيجي ودوره في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

الدكتور : نويري بوبكر

إعداد الطالب:

قادري إلياس

السنة الجامعية:

2020 – 2019

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أتقدم بأحر الشكر إلى من غمراني بحبهما وحنانهما وعطفهما إلى الذي كان

بدعائهما نجاحي وتوفيقي

لأعلى ما أملك في هذا الوجود أعمدة البيت **أمي وأبي** ياسمينة ولبارك حفظهما الله وأطال الله في عمرهما

إلى جدتاي الصغيرة قادري و الصغيرة **سعيدة** وجدتي **سعيدة** إخوتي وأخواتي الطيب والعربي وعبد البر

وإلى صمرة وفريدة زكية وحدة ويسرى وإلى أمي الثانية

تركية وأولادهم كل باسمه محبته عبد الوهاب أمين أنس أسيل وغفران مرام وميمي والتوأم أريج ورتاج

بالأخص البرعم الصغير شعبة البيت يحي

وإلى جميع الأهل والأقارب والجيران .

إلى أصدقائي أسامة وعبد السلام أيمن وعماد خير الدين وعلي نسيبي الطويل.

وأهدي ثمرة جهدي إلى من وجهني وساعدني أستاذي الكريم نويري ابوبكر.

وإلى جميع الأساتذة وطلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

وإلى كل من أحبهم ويحبونني.

# " الشكر "

بسم الله الرحمن الرحيم, الحمد لله الذي وفقنا في دراستنا وبلوغ غايتنا لانجاز هذا العمل المتواضع, نحمده حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه.

"اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت, و لك الحمد بعد الرضى"

ثم أتقدم بشكري كل من منحنا ولو لحظة من وقته وأفادنا من تجاربه, بالأخص الأستاذ تويري ابوبكر الذي أشرف على تأطيرنا, ومتابعة مراحل عملنا فكانت هذه المذكرة بمثابة الثمرة التي تبلور سنوات من الجهد.

وكذلك الشكر موصول إلى كل من ساعدنا من بعيد أو قريب في انجاز هذا العمل وأقول لهم جزاكم الله عني كل خير وجعل عملكم في موازين حسناتكم آمين والى كل من دعمني وتمنى لي كل الخير بدعاء أو بكلمة طيبة فشكرا لكم .

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر
-	الإهداء
-	قائمة الجداول والأشكال
-	الملخص باللغة العربية
-	الملخص باللغة الانجليزية
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
04	1-1 الإشكالية
05	2-1 فرضيات الدراسة
06	3-1 أهمية الدراسة
06	4-1 أهداف الدراسة
06	5-1 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
09	6-1 الدراسات السابقة
14	7-1 مميزات الدراسة الحالية
<b>الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>	
16	1-2 التخطيط الاستراتيجي
16	2-2 مفهوم التخطيط
17	3-2 تعريف التخطيط في المجال الرياضي
17	4-2 أهمية التخطيط
18	5-2 مبادئ التخطيط في التربية البدنية
19	6-2 مميزات التخطيط الجيد
20	7-2 مفهوم الإستراتيجية
20	8-2 التخطيط الاستراتيجي
21	9-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
21	10-2 إجراءات التخطيط الاستراتيجي
22	11-2 مقومات التخطيط الاستراتيجي

23	مزايا التخطيط الاستراتيجي	12-2
24	معوقات التخطيط الاستراتيجي	13-2
<b>الفصل الثالث: المنشآت الرياضية</b>		
27	مفهوم المنشآت الرياضية	1-3
28	المنشآت الرياضية في العصر الحديث	2-3
30	إدارة المنشآت الرياضية	3-3
31	خصائص المنشآت الرياضية	4-3
32	أسس تخطيط المنشأة الرياضية	5-3
33	تعريف الإمكانيات	6-3
33	أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية	7-3
34	مبادئ الإمكانيات الرياضية	8-3
36	أنواع الملاعب	9-3
<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة</b>		
38	الدراسة الاستطلاعية	1-4
39	منهج الدراسة	2-4
40	متغيرات الدراسة	3-4
40	مجتمع وعينة الدراسة	4-4
41	أساليب جمع البيانات	5-4
42	الخصائص السيكومترية لأدوات القياس	6-4
46	تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية	7-4
47	خطوات إجراء الدراسة الاستطلاعية	8-4
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>		
46	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ظل الفرضيات	1-5
<b>الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات</b>		

70	الاستنتاج العام	1-6
70	الاقتراحات والآفاق المستقبلية	2-6
71	قائمة المصادر والمراجع + قائمة الملاحق	



## قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	العنوان
42	01	الجدول يوضح معامل الصدق بيرسون للاستبيان للمحور الأول
43	02	الجدول يوضح معامل الصدق بيرسون للاستبيان للمحور الثاني
44	03	الجدول يوضح معامل الصدق بيرسون للاستبيان للمحور الثالث
45	04	الجدول يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان
49	05	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (01)
51	06	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (02)
52	07	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (03)
53	08	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (04)
54	09	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (05)
55	10	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (06)
56	11	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (07)
57	12	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (08)
58	13	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (09)
59	14	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (10)
60	15	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (11)
61	16	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (12)
62	17	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (13)
63	18	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (14)
64	19	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (15)
65	20	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (16)
66	21	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17)
67	22	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (18)
68	23	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (19)

69	24	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (20)
70	25	الجدول يوضح إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (21)
73	26	جدول يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

### قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	العنوان
49	01	الشكل: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 01
51	02	الشكل: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 02
52	03	الشكل: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 03
53	04	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 04
54	05	الشكل: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 05
55	06	الشكل: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 06
56	07	الشكل: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 07
57	08	الشكل: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 08
58	09	الشكل: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 09
59	10	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 10
60	11	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 11
61	12	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 12
62	13	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 13
63	14	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 14
64	15	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 15
65	16	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 16
66	17	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 17
67	18	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 18

---

---

68	19	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 19
69	20	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 20
70	21	الشكل : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال 21

## ملخص الدراسة بالعربية

عنوان الدراسة : التخطيط الاستراتيجي ودوره في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية .

هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الجانب العلمي حول التخطيط الاستراتيجي الجيد ودوره في إنجاح المنشآت الرياضية وهذا من خلال توضيح أهمية الإدارة في تطوير المرافق الرياضية لإضافة شيء يسهل سير التخطيط الاستراتيجي .

مشكلة الدراسة : هل للتخطيط الاستراتيجي ودوره في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية ؟ .

الفرضية العامة : للتخطيط الاستراتيجي دور في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية .

الفرضيات الجزئية :

1- للتخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية.

2- يعتبر التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري مطلباً هاماً في نجاح إدارة المنشآت الرياضية.

3- تعتبر الرقابة احد العناصر الفعالة للتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية

عينة الدراسة : شملت العينة 30 إداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي لكونه يعتمد عليه لمثل هذه الدراسة .

الأدوات المستعملة في الدراسة : استعملنا الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الإحصائية والمعلومات .

أهم النتائج المتوصل إليها :

1- ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف الإدارية لمحاولة تحسين سير المنشآت الرياضية . .

2- ضرورة وجود تنسيق وتعاون مشترك المدير والموظفين لتحسين سيرورة العمل داخل إدارة المنشآت الرياضية .

3- برمجة ملتقيات وندوات علمية ودولية خاصة في مجال التخطيط الإستراتيجي .

4- على المدير انتهاز السبل والوظائف الملائمة لسير الأمتل لإدارة المنشآت الرياضية .

---

## Summary of the study in English

Study title: Strategic planning and its role in the success of sports facilities management.

The objective of the study: This study aimed to highlight the scientific aspect about good strategic planning and its role in the success of sports facilities and this by clarifying the importance of management in developing sports facilities to add something that facilitates the conduct of strategic planning.

Study problem: Is strategic planning and its role in the success of sports facilities management? .

General hypothesis: Strategic planning has a role in the success of sports facilities management.

Partial hypotheses:

- 1– The strategic planning of the organizing process has a role in improving the management of sports facilities.
- 2– The strategic planning of the human element is an important requirement for the success of the sports facilities management.
- 3– Control is one of the effective elements of strategic planning in sports facilities

Study sample: The sample included 30 administrators in the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila.

Study methodology: the descriptive method, as it relies on it for such a study.

Tools used in the study: We used the questionnaire as a means of collecting statistical data and information.

The most important findings:

- 1– The necessity of forming highly qualified tires specialized in controlling

---

administrative functions in an attempt to improve the functioning of sports facilities. .

2- The necessity for a joint coordination and cooperation between the director and the employees to improve the workflow within the Sports Facilities Administration.

3- Programming scientific and international forums and seminars, especially in the field of strategic planning.

4- The manager shall pursue the appropriate means and functions for the optimal operation of managing sports facilities

## مقدمة:

إن المنظمات تحتاج من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات وتظهر أهمية التخطيط الإستراتيجي في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا 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 أول 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 نتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك تكفل للمؤسسة نجاح يرضى عنه أصحابه وعماله وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه،

وإذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقاً والتخطيط هو أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية البدنية الرياضية.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم التخطيط بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجهاً لنظم إدارة بصفة عامة في تسيير المنشآت الرياضية بهدف الرفع من الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وواضح من هذا أن محور التخطيط الإستراتيجي هو العنصر البشري وكيف يمكن أن تحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضيف على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة أخرى، لذلك يتطلب على التخطيط الإستراتيجي أن يصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفاً تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء التخطيط بأنه نوع من الجهد البشري الأول المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد. (علي، 2008، ص 10).

---

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه التعرف على التخطيط الإستراتيجي ودوره إنجاح إدارة المنشآت الرياضية .

من المعروف منهجيا أن المقدمة هي أول ما يكتب , وآخر ما يقرأ , وهي عبارة تحصيل الحاصل وعليه ,  
ومما سبق يتضح أن هناك فعالية كبيرة ودور فعال للتخطيط الاستراتيجي في إنجاح إدارة المنشآت  
الرياضية , وهو ما حاولنا الوقوف عليه هذه والتي جاءت تحت الموضوع الآتي : التخطيط الإستراتيجي  
ودوره في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية

و قد قسمت الدراسة إلى جانبين النظري والتطبيقي حيث تناولنا في الجانب النظري ثلاث فصول الفصل  
الأول يحتوي على مدخل عام للدراسة وهي الإشكالية, ومن ثم الفروض, وهداف البحث, وأهمية البحث  
وبعض المصطلحات الخاصة بالبحث وكذلك الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية, أما في الفصل  
الثاني فتطرقنا إلى متغير الأول التخطيط الاستراتيجي أما الفصل الثالث تطرقنا إلى متغير الثاني  
المنشآت الرياضية , أما في الفصل الرابع من الجانب التطبيقي تناولنا طرق ومنهجية الدراسة والمنهج  
المتبع والدراسة الاستطلاعية والعينة وأساليب التحليل الإحصائي أما الفصل الخامس من الجانب التطبيقي  
تطرقنا فيه إلى عرض النتائج ومناقشتها حسب الفرضيات وأهم الاستنتاجات, أما الفصل السادس تطرقنا  
إلى التوصيات والاقتراحات والآفاق .

# الفصل الأول

\*الإطار العام للدراسة\*

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- الكلمات الدالة
- 6- الدراسات السابقة
- 8- مميزات الدراسة الحالية

## الإشكالية:

تعد الرياضة مذ العصور القديمة عنصر جد فعال في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم وبمرور الزمن تطورت وأصبح لها قوانين وأماكن مخصصة ،أما في هذا العصر فقد صار لها اهتمام خاص نلمس هذا من خلال ما وفر لها من المنشآت الرياضية لاستقطاب كل من يرغب في تطوير مواهبه الرياضية .

وتعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة لما لها من أهداف ومهام عديدة ،أما بالنسبة للمنشآت الرياضية في بلادنا فقد أبدت في السنوات الماضية تألقا من حيث المردود والأداء ولكن الملاحظ في العشرية الأخيرة أنها باتت تعيش تدهورا على مستوى النتائج المحصل عليها ،والوجه الغير مشرف الذي ظهرت به سواء في البطولة الوطنية والمنافسات المحلية والمشاركات الخارجية الإفريقية والعربية ، هذا بالرغم من أن المنشآت تحظى باهتمام ودعم مادي معتبر من طرف الدولة ودعم الشركات الأخرى ، ومع هذا كله يبقى المستوى الرياضي متدني .

لقد عرف المجال الرياضي في الآونة الأخيرة تطورا ملحوظا واهتماما خاصا من طرف الدول المتقدمة أو المتخلفة فكلاهما تعطيان الاهتمام الكبير للجانب الرياضي نظرا لأهميته البالغة داخل المجتمع ،فقد اعتبر من الحلول الناجحة للقضاء على مختلف المشاكل التي تعرفها الدول ، وهذا حال الجزائر إذ أن الدولة الجزائرية صارت حريصة كل الحرص على المجال الرياضي فقد سخرت كل جهودها والكثير من أموالها لخدمته وتطويره والرقى به فنجد أن رؤساء البلديات والولايات يعملون جاهدي لتوفير كل المرافق والهياكل القاعدية التي تساعد على ممارسة النشاط الرياضي فهي تخصص الجزء الأكبر من ميزانيتها لبناء المنشآت الرياضية وترميمها وإعادة هيكلتها إلا أن ما نجده على ارض الواقع يختلف تمام الاختلاف عما هو مسطر في دفاتر المسؤولين فإذا توجهت لمعاينة حالة المنشآت الرياضية سواء في البلدية أو الولاية تجدها في حالة يرثى لها إذ نجد أن الكثير من النوادي الرياضية متوقفة تماما عن التدريب أو محتم عليها التنقل لمسافة طويلة للتدرب في منشآت أخرى وهذا لأنة منشآت البلدية أو الولاية عير جاهزة أو مغلقة تماما .

وهنا يجب علينا دق ناقوس الخطر فإذا فقدنا منشآتنا الرياضية سنفقد بطبيعة الحال فرقنا الرياضية وسينقلب هذا الأمر على مجتمعنا سلبا ،وما لاشك فيه أن تعامل البشر داخل مؤسسة ذات طابع خدماتي من الأمور الأشد صعوبة وذلك من جراء تضارب الآراء والأفكار ،حيث تجد لكل إنسان سلوكا خاصا به ومميز له ، ومن الصعب أن نخضعه للدراسة ،أو أن نتكهن بسلوكياته أو ردود أفعاله في عدة مواقف ، بحيث تهدف المنشأة الرياضية إلى تحقيق أهدافها وفق سير أفرادها والاعتناء بهم وبالتالي الوصول إلى التوازن والتكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق أهداف المنشأة . (FATE,2009,p,11).

ويعد التخطيط الاستراتيجي عنصرا أساسا من عناصر الإدارة الحديثة في الوقت الحاضر ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المسطرة .

وعليه لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي لابد من تحديد إستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف الواضحة وترتيب الأولويات ، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنبؤ باحتمال المستقبل والظروف المختلفة والشمول والواقعية والمرونة والمتابعة والتقويم والتقييم لأن التخطيط يعتبر عملية مستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة (أسامة حسني، 2013\_2014، ص12).

ولعل الاهتمام الكبير بموضوع التخطيط الاستراتيجي والمنشآت الرياضية دفعنا إلى دراسة هذا الموضوع والمتعلق بأهمية و دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية علي المستوى المحلي والوطني ، ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي :

## **هل للتخطيط الاستراتيجي دور في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية ؟**

ومنه نشق التساؤلات التالية :

- 1- هل التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية ؟
- 2- هل يعتبر العنصر البشري أحد أهم متطلبات نجاح تخطيط إدارة المنشآت الرياضية ؟
- 3- هل للرقابة أهمية في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية ؟

**2. فرضيات الدراسة :**

**1.1. الفرضية العامة :**

للتخطيط الاستراتيجي دور في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية .

**2.2. الفرضيات الجزئية :**

- 1- التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية.
- 2- يعتبر التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري مطلبا هاما في نجاح إدارة المنشآت الرياضية.
- 3- تعتبر الرقابة احد العناصر الفعالة للتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية.

**3. أهمية الدراسة :**

تكن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية , وهو التخطيط الاستراتيجي وإدارة المنشآت الرياضية , حيث أن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف التي تشهدها بيئة المنشأة الرياضية , كما تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تتناول المنشآت الرياضية في القطاع الرياضي الذي يعتبر من أهم القطاعات , بالإضافة للدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية , وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما نصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه المنشآت لإنجاحها .

#### 4. أهداف الدراسة :

سنحاول من خلال هذه الدراسة إبراز الجانب العلمي حول التخطيط الاستراتيجي الجيد ودوره في إنجاح المنشآت الرياضية ونحاول من خلال هذا البحث توضيح أهمية الإدارة في تطوير المرافق الرياضية لإضافة شيء يسهل سير التخطيط الاستراتيجي من خلال إبراز هذه الأسباب التي حالت دون تطور المنشآت الرياضية في بلادنا .

أما في ما يخص الجانب العلمي سنحاول توضيحه في بعض النقاط :

- معرفة اثر التخطيط الرياضي في تسيير إدارة المنشآت الرياضية .

- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تخطيط المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية .

- الكشف على أهمية مساهمة التخطيط الرياضي في إنجاح إدارة المنشأة الرياضية .

#### 5. تحديد المصطلحات والمفاهيم الدالة في الدراسة :

التخطيط الاستراتيجي , إدارة المنشآت الرياضية

#### 1.5. تعريف التخطيط :

**لغة :** هو إثبات لفكرة ما بالرسم , والكتابة وجعلها تدل على دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم أو الفكرة عندما تكون واضحة على الورق فهي مازالت غامضة في الذهن والعكس (محمود عيسى, 1985, ص104)

**اصطلاحا:** التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي , والاستعداد بعناصر العمل , ومواجهة معوقات التنفيذ , والعمل على تقليلها في إطار زمن محدد , والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب . (إبراهيم حماد , 1999, ص27)

**إجرائيا :** تحديد الأهداف التي ترغب المنشأة في تحقيقها مع توفير الوسائل لتحقيق هذه الأهداف .

### 2.5. الإستراتيجية :

**لغة :** هي خطة أو سبيل العمل .

**اصطلاحا:** هي قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة

**إجرائيا :** هي خطط يتم وضعها داخل المنظمة بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها .

- هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات وتكوين البرامج التي تحكم سير المنشأة , واستخدام الوسائل المختلفة لتحقيق أهدافها .

### 3.5. تعريف الإدارة :

**لغة:** و حسب القاموس السبيل تستعمل كما يلي :

إدارة المال : فندق وهي بمعنى رأس المال (إبراهيم حماد , وآخرون 2003, ص8).

إدارة مركزية : تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في اغلب الأحيان.

مجلس الإدارة : وهو بمعنى اجتماع , جلسة (reg,1983,p,18)

**اصطلاحا:** عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين , عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهودهم ( حسن معوض. و حسن شلتوم , 1996 ص 06 )

**التعريف الإجرائي :** هو هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج ,ونعني أيضا : تنسيق ,توجيه , تخطيط ,مراقبة , جمع بشري لتحقيق هدف معين .

### 4.5. الإدارة الرياضية :

**لغة :** تعني لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين minstre. Ad ومعناها أداء خدمة للآخرين , بينما نجد البعض يفضل كلمة

manaument للدلالة على البعد الإجتماعي بالنسبة للإدارة وأهمية الجانب الإنساني في المشروع (فتحي 2003,ص 07) .

**اصطلاحا:** حسب تعريف سونس كيلبي بلاشن و بيتلا 1990 هي :هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية (شخا 1989,ص41)

### **التعريف الإجرائي :**

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

### **5.5. المنشآت الرياضية :**

#### **التعريف اللغوي :**

المنشأة بضم الميم وسكون النون : مكان للعمل أو للصناعة يجمع الآلات ,والعمال , والجمع منشآت (زكي محمد، 1994,ص10)

#### **اصطلاحا :**

يطلق اسم المنشأة الرياضية على كل مكان تمارس فيه الرياضة البدنية بأنواعها ,وهي تضم ملعبا واحدا أو أكثر مكشوبا أو مغلقا , بمحتوياته من أجهزة وأراض رملية أو طينية وما يتبعها من أماكن للمتفرجين ومباني ملحقة لخلع الملابس ودورات مياه وصالات للتمرين والرعاية الصحية , كما تشمل مكاتب للإدارة ومخازن وخلافة تبعا لكبر المنشأة وأهميتها ,وتعتبر حمامات السياحة ونوادي التجديف ومضمرات ألعاب القوي والمدرجات ضمن المنشآت الرياضية .(زكي محمد حسن , 2012 , ص 53)

**التعريف الإجرائي :** هو ذلك المكان الذي تقام فيه التدريبات أو المنافسات الرياضية في حيز معين بواسطة معدات خاصة تكون مساعدة على التدريب بواسطتها , وهي التي تتضمن نوع من الأمن ومن المقاييس المعمول بها.

### **6. الدراسات السابقة :**

**الدراسة الأولى:** رماش زكرياء , تحت عنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية, دراسة لنيل شهادة الماستر , قسم إدارة وتسيير رياضي جامعة المسيلة ,الجزائر, 2019 هدفت إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية

وكانت مشكلة الدراسة هل دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية؟

أما الفرضية العامة دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية

أما الفرضيات الجزئية فقد كانت على هذا النحو:

- 1- للتخطيط الاستراتيجي دور في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية.
  - 2- دراسة الوسائل والأهداف التي تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية .
  - 3- دراسة سياسة المشروع تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية
  - 4- توجيهات الادارة تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية .
- وقد استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي في الدراسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع المعلومات الإحصائية وشملت عينة الدراسة 27 موظف إداري
- ومن أهل النتائج التي توصل إليها الباحث :

- 1- دراسة الوسائل والأهداف التي تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية .
- 2- دراسة سياسة المشروع تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية
- 3- توجيهات الادارة تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية .

**الدراسة الثانية:** ناضور ياسين , تحت عنوان: دور الإدارة الرياضية في التسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية, دراسة لنيل شهادة الماستر , قسم إدارة وتسيير رياضي جامعة المسيلة ,الجزائر, 2011-2012هدفت الدراسة إلى إثراء البحث العلمي مع كشف أسباب تدهور المنشآت الرياضية . كذلك التعرف على اثر الإدارة والتسيير الرياضي في تحسين المنشآت الرياضية .

وكانت مشكلة الدراسة هل للإدارة والتسيير دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

أما الفرضية العامة: دور الإدارة الرياضية في التسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

أما الفرضيات الجزئية فقد كانت على هذا النحو:

1- اعتماد إدارة المنشآت الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل إيجابي .

2- هناك أسباب مختلفة تؤدي إلى تدهور المنشآت الرياضية .

- وقد استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي في الدراسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع المعلومات الإحصائية وشملت عينة الدراسة 20 إداري للمنشآت الرياضية لولاية بومرداس .

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث :

1- للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية و اعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري

إذا أردت تحقيق نتائج ايجابية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط .

2- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة .

3- فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال تسيير الإدارة .

4- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير التابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية .

**الدراسة الثالثة :** هزوسي سليمان , تحت عنوان: التخطيط والمتابعة لإدارة المنشآت الرياضية, دراسة

لنيل شهادة الماجستير , الجزائر, 2010-2011 وهدف الدراسة هو أهمية التخطيط والمتابعة في إدارة

المنشآت الرياضية وهذه الأخيرة تحتاج إلى إدارة تعتمد على أسس صحيحة حتى تبلغ الأهداف المسطرة

عن طريق التخطيط وتصحيح الانحرافات والأخطاء عن طريق المتابعة .

وكانت مشكلة الدراسة :هل يمكن للتخطيط والمتابعة رفع مستوى تسيير إدارة المنشآت الرياضية ؟

أما الفرضية العامة دور التخطيط والمتابعة في إدارة المنشآت الرياضية .

أما الفرضيات الجزئية فقد كانت على هذا النحو:

1- يؤثر التخطيط ايجابيا في رفع مستوى إدارة المنشآت الرياضية .

2- تعمل المتابعة المنظمة على رفع مستوى إدارة المنشآت الرياضية .

2- توفر شروط إحداث المنشأة الرياضية يحقق أهداف تسيير إدارتها .

وقد استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي في الدراسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع المعلومات الإحصائية وشملت عينة الدراسة 40 إطار في الرياضة يعملون في المنشأة الرياضية لولاية الجلفة .

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث :

1- للتخطيط والمتابعة دور بالغ الأهمية في نجاح إدارة ترغب في الوصول إلى أهدافها بجدية .

2- المتابعة تسيير وفق إستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى إدارة المنشأة الرياضية .

**الدراسة الرابعة:** إسماعيل محمد , تحت عنوان: دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتيه -دو- , دراسة لنيل شهادة الماستر , الجزائر , 2011-2012 وهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشأة الرياضية في تنمية رياضة الكاراتيه -دو- .

وكانت مشكلة الدراسة :ماهو اثر التسيير الأحسن للمنشأة الرياضية في تنمية رياضة الكاراتيه -دو- ؟

أما الفرضية العامة :دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة الكاراتيه -دو- .

أما الفرضيات الجزئية فقد كانت على هذا النحو:

1- ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضة الكاراتيه -دو- .

2- افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين .

3- الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة الكاراتيه -دو- .

- وقد استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي في الدراسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع المعلومات الإحصائية , ولقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية وقد شملت كل من المدربين الذين ينشطون على مستوى الوحدات وكذلك المشرفين المسؤولين على تسيير المنشآت الرياضية .

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث :

1- نقص التسيير للمنشآت الرياضية وضعف الموارد المالية يؤدي إلى تدهور الرياضة بصفة عامة .

- 2- افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين .
- 3- الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي إلى تدهور الرياضة بصفة عامة .

**الدراسة الخامسة :** : صيقع عثمان , تحت عنوان: أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين في تحسين الأداء الرياضي في كرة القدم فئة الأشبال 15-18 سنة , دراسة لنيل شهادة الماستر , الجزائر , 2016-2017 وهدف الدراسة معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء الرياضي لفريق كرة القدم .

وكانت مشكلة الدراسة :ماهو تأثير التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم (فئة أشبال ) ؟

أما الفرضية العامة : أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين في تحسين الأداء الرياضي في كرة القدم (فئة الأشبال ) .

أما الفرضيات الجزئية فقد كانت على هذا النحو:

- 1-تحديد الأهداف المراد تحقيقها للمدرب تأثير على تحسين الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم فئة أشبال
- 2- لأسلوب التدريب المنتهج من طرف المدرب اثر على نتائج لاعبي كرة القدم .
- 3-تحديد التوقيت الزمني لمراحل التخطيط للمدرب اثر على تحسين الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم فئة الأشبال .

- وقد استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي في الدراسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع المعلومات الإحصائية , حيث تمثلت عينة البحث في مجموعة من مدربي كرة القدم المتمثلة في 24 مدرب من عدة أندية على مستوى دائرة بوسعادة وما جاورها أمل بوسعادة ,مولودية بوسعادة ,اولمبيك المسيلة للقسم الثاني للبطولة الوطنية .

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث :

- 1-تحديد وتقسيم التوقيت الزمني لمراحل التخطيط وتسطير برامج التدريب تأثير على الأداء الرياضي .
- 2- أكد معظم المدربين أن التخطيط هو الأسلوب الأنجع للوصول إلى الأداء المهاري الجيد .
- 3- جل المدربون يثقون في عملية التخطيط في التدريب وتسطير الأهداف .

**الدراسة السادسة :** مجادي سفيان , تحت عنوان: مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة و تسيير المنشآت الرياضية , دراسة لنيل شهادة الماستر , الجزائر, 2015-2016 وهدف الدراسة إبراز مدى مساهمة التوصيف الوظيفي في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية .

وكانت مشكلة الدراسة :هل يساهم التوصيف الوظيفي في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟

أما الفرضية العامة: يساهم التوصيف الوظيفي في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية .

أما الفرضيات الجزئية فقد كانت على هذا النحو:

1- يساهم تحديد المهام الوظيفية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية .

2- يساهم تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية .

3- يساهم تحديد الواجبات الوظيفية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية .

4- يساهم تدريب العاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

- وقد استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي في الدراسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع المعلومات الإحصائية , ولقد تكونت عينة الدراسة من 28 موظف من موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات برج بوعريريج .

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث :

- يساهم تحديد المسؤوليات الوظيفية في إدارة وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات برج بوعريريج وهذا لأن المسؤول على الوظيفة في حد ذاته يكون على دراية بكامل مسؤولياته .

- يساهم تدريب العاملين في إدارة وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات ببرج بوعريريج وهذا من خلال أن التدريب يساعد على اكتساب الخبرة والكفاءة ,

### **تحليل ومناقشة الدراسات السابقة :**

إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة .

---

وقد اتفقت اغلب الدراسات من حيث المنهج ( المنهج الوصفي ) كما اختلفت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعا لنوع واختلاف مجتمع الدراسة .

كما نجد أن هذه الدراسات قد اعتمدت على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات في حين ستعتمد دراستنا على استمارة استبيان أيضا .

## 7. مميزات الدراسة الحالية :

مميزات الدراسة الحالية مما سبق ذكره من دراسات من خلال تحديد الأطر المفاهيمية الأساسية للتخطيط الاستراتيجي و المنشآت الرياضية باعتبارها المتغيرين الأساسيين في الدراسة الحالية ,هذا بالإضافة إلى الاهتمام من خلال هذه الدراسات إلى مصادر ومراجع أخرى تمكننا من الاطلاع عليها لتغطية المفاهيم أعلاه ,كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة وإيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة البحث .

## الفصل الثاني الجانب النظري

### 1. التخطيط الإستراتيجي

- |                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| 1-1 مفهوم التخطيط                    | 7-1 التخطيط الإستراتيجي         |
| 2-1 تعريف التخطيط في المجال الرياضي  | 8-1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي   |
| 3-1 أهمية التخطيط                    | 9-1 إجراءات التخطيط الإستراتيجي |
| 4-1 مبادئ التخطيط في التربية البدنية | 10-1 مقومات التخطيط الإستراتيجي |
| 5-1 مميزات التخطيط الجيد             | 11-1 مزايا التخطيط الاستراتيجي  |
| 6-1 مفهوم الإستراتيجية               | 12-1 معوقات التخطيط الاستراتيجي |

## اولا : الخلفية النظرية :

### تمهيد :

إن التخطيط في حد ذاته نشاط قديم وليس وليد الفكر المعاصر ,فقد تطور مع تطور ذكاء الإنسان وتولدت قدرة الإنسان من مرحلة القطرة والغريزة إلى مرحلة السلوكيات الحرة التي تكونت معها القدرات العقلية للإنسان , فاستطاع أن يدرك المرافق المتغيرة فمن أول الخليقة استخدم الإنسان هذه الخاصية في حماية نفسه من الاعتداء و لإشباع دوافعه البيولوجية ورغباته النفسية , فكلما زادت خياراته كلما خطط للانتفاع بموارد طبيعية وبأساليب أفضل وسارت خطة نفوذ إلى خطة أخرى ,

### 1- التخطيط الاستراتيجي :

#### 1-1- مفهوم التخطيط :

إن تعريف التخطيط يتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت جهات النظر وتباينت الاتهامات والمصالح , إذ انه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط , فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولا وعلى المكان والزمان ثانيا ولكن من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمتهمين في هذا المجال ,حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الاختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها جمهور الباحثين والدارسين وإذا ما وجد اختلاف عند الباحثين فإنه غالبا ما يكون راجعا إلى طبيعة النظرة والهدف من وراء تحديد المفهوم (إبراهيم عبد المقصود,2003,ص6)

#### 1-2- تعريف التخطيط في المجال الرياضي :

-هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والنشاطات المتعلقة بذلك النشاط ,كما يعد التخطيط في المجال الرياضي من أهم الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة الرياضية والتي تقع على عاتق الإدارة وجوب النهوض به كوظيفة أساسية , تختص به الإدارة العليا ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الحطة الرياضية .

- مما سبق من التعاريف التي عرضناها وتطرقنا إليها يمكن أن نستخلص تعريفا وجيزا للتخطيط كما يلي:

هو التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي ,والاستعداد بعناصر العمل ,ومواجهة معوقات التنفيذ ,والعمل على تقليلها في إطار زمن محدد, والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب (مفتي إبراهيم حماد 1999,ص27) .

### 1-3- أهمية التخطيط :

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

هي :

#### 1-3-1- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير :

أصبح التخطيط ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل ,فالمسئول لا يستطيع وضع أهدافه فقط , وإنما يعرف طبيعة الظروف المستقبلية , والتغيرات المحتملة , والنتائج المتوافقة وعلاقة ذلك بالأهداف .

#### 1-3-2- 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 دوريا وتنفيذ بما يتماشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

#### 1-3-3- 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 .

#### 1-3-4- تسهيل عملية الرقابة:

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسية بدون أن يكون لديه أهداف مخططة و على ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف .(إبراهيم ,ص99)

#### 1-4- مبادئ التخطيط في التربية البدنية :

#### 1-4-1- الواقعية :

ونعني بها رسم الخطة في إطار الواقع الاجتماعي والقيمي والمالي للمجتمع ومثل هذا الإطار يصون الصورة وبقائها ويحدد ملامحها .

#### 1-4-2- المرونة :

بمثابة التكتيك لإستراتيجية التخطيط والقصد منها البدء في مواجهة ما يطرؤ من مشكلات أو مواقف لم تكن في الحسبان التخطيطي .

#### 1-4-3- الشمول والاتزان :

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

#### 1-4-4- المراعاة :

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

#### 1-4-5- التكامل :

من المسلم به أن الجزء من خدمة الكل ,وعليه فالخطة المحلية جزء من 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

-أن يتبع التخطيط من وحي رغبات وحاجيات الطلاب الذين يتأثرون مباشرة بنتائجه في رسم الخطة ,وهذا ما يمثل أحد المبادئ الراسخة للديمقراطية .

-أن تتحقق فعالية التخطيط باشتراك الطلاب الذين يتأثرون مباشرة بنتائجه في رسم الخطة , وهذا ما يمثل أحد المبادئ الراسخة للديمقراطية .

-أن يركز التخطيط في قاعدة الحقائق الكافية .

-أن يتبع الخطط الأكثر فعالية في عملية الربط بين أساليب العمل مع اللجان إذ تهيئ المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدنى حد ممكن من الاعتراض والمقاومة. (إبراهيم ص 101)

### 1-5- مميزات التخطيط الجيد :

ليس كل ما يتم تخطيطه في المجال الرياضي يعتبر تخطيطه فعالا ومثمرا , وإنما لا بد من توفر عددا من الخصائص حتى لا يمكن أن تأتي ثماره , ويصبح تخطيطا فعالا ومن جملة هذه المميزات نذكر ما يلي :

-أن يستند التخطيط في التفكير الموضوعي : أن يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا ,فيما يخص الاحتياجات المهمة والإلتزامات 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 الأصلح لحل المشكلة التي تنشئ في المستقبل ,ومن هذا يتضح أن القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة على التنبؤ بقدرة معقولة بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والتي تؤثر في النجاح .

-الخطة يجب أن تكون مرنة : ومعنى المرونة هنا أنه يمكن تعديلها بسرعة وبسهولة لتوافق

-يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار : وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لأن الخطط تكون أكثر استقرارا كلما كان التنظيم مستقلا بالإضافة إلى ذلك أن سلامة الخطة مقترنة بأقل قدر ضروري من التفاصيل ,تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها .

-يجب أن تتميز الخطة بالشمولية : أي أن الخطة تعطى بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب أن تتولاها الأفراد للإنجاز الملائم للهدف .

-يجب أن تكون الخطة خالية من الغموض : حيث يراعي عند كتابة خطة الوضوح بالقدر الكافي لأن مسؤولية التنفيذ قد تتقدم 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 تؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحلها بسبب التحويل المالي . (مفتي إبراهيم حماد ,1999ص28 )

### 1-6- مفهوم الإستراتيجية :

إن كلمة الإستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية ,وهي تعني في هذا الإطار تكوين تشكيلات توزيع المواد الحربية بصورة معينة لمواجهة العدو ,أو الخروج من المأزق ,أو لتحسين الموقع , أو انتهاز فرص ضعف العدو و من الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة أو سبيل العمل .  
هذه المفاهيم السابقة هي مفاهيم عامة خاصة لبعض المختصين في الأعمال الإدارية والإستراتيجية ,  
درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ,وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (إسماعيل محمد السيد,2000ص10).

### 1-7- التخطيط الإستراتيجي :

نعتبر مرحلة التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق رسائل المؤسسة وأهدافها ,وليس العملية ببساطة مجرد دراسة البدائل واختيار الأفضل ,بل إن التأكد من مدى ملائمة الإستراتيجية المختارة يتطلب من المديرين قدر كبير من الاهتمام إلى كافة الجوانب والأوضاع الخاصة بالمؤسسة .(نادية العارف ,2003,ص08-09).

### 1-8- مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

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

-كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .

-التبصر بلامح المنظمة في المستقبل .

-تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل.

-رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا .

-تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة .

✓ رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة وللتعديلات والفرص الموجودة في البيئة وذلك

لتطور وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.(العارف,2003,ص8-9)

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

✓ 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.(حسن,ص162).

### 1-9-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 .

✓ ماذا يلائمنا أن نفعل ؟ أو أين يمكن أن نذهب ؟

وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة والمناسبة بدراسة المحيط .

✓ ماذا نستطيع أن نفعل ؟ وأين نستطيع أن نذهب ؟

والإجابة بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقاتها .

✓ ماذا تريد أن تفعل ؟ وأين تريد أن تذهب ؟

وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة .

✓ ماذا ستفعل ؟ وأين ستذهب ؟

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط العلمية .

وهذه الإجراءات تتطابق مع المنهجية العامة للمؤسسة 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 نوعا من أفضل وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها .

(عدوان ,ديوان المطبوعات الجامعية الصفحات 67-68).

### 1-10- 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 :

-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 الإستعانة بخبراء خارجيين ومنه نلاحظ أن النظام يجب أن يكون مرنا للغاية, وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد إستراتيجية بصددها , وعليه أن يخطط إستراتيجيا ,وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشؤ وفق الظروف والإحتياج.

-دراسة سياسة المشروع : حيث أن السياسات هي مرشد للتصرف فالأصل يكون بضرورة تجانس إستراتيجيات المشروع مع سياسته , فإن 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 جزئيا مع السياسات الموضوعية , ونحب أن نقول أنه لا خيار من هذا لأن الإستراتيجية تستحق هذا النفع فلا مانع من أن نعوض النظر مؤقتا على مثل هذا التعارف .

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

-أخذ توجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان : إن تركيبة الإدارة العليا في 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 .(ماهر ,الصفحات 39-40).

### 1-11-مزايا التخطيط الإستراتيجي :

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

-التفكير الإستراتيجي للمدير هو أساس لصنع قرارات تصرف للمستقبل أما أن تكون فاعلة أو لا -الإستراتيجية كشاف مضيء ,يحدد للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها والفرص المتوقعة لاقتناصها .

-خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية ,توفر لك معرفة أفضل للمتغيرات في كافة المؤثرات المحيطة بالمؤسسة وعلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يحمي من التصرف كرد فعل لأحداث متغيرات بيئية يساعد سيناريوهات بديلة وتطبيق سيناريو مناسب لمعالجة الاحتمال الذي يحدث .

-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

-التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخا فعالا للتغيير الإداري فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي القرارات سيتخذونها ,إن وقعت أحداث معينة متوقعة ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تتسجم مع أهداف المنظمة ,هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة حيث يلتزم متخذو القرار

على كل المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض الأهداف و الأنشطة .(مصطفى  
2001,الصفحات 120-125).

## 1-12- معوقات التخطيط الإستراتيجي :

إن التخطيط الإستراتيجي ليس أمرا هينا فهناك عقبات التخطيط الإستراتيجي ,وفيما يلي بعض العقبات  
على سبيل المثال :

✓ عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب ,وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها:

-اعتقاد المدير يقدم توفيق الوقت الكافي في التخطيط الإستراتيجي .

-اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية .

-اعتقاد المدير بأنه لن يكافئ على عملية التخطيط الإستراتيجي .

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

- سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية .....الخ .

-ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة .

✓ مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطباعا سيئا في ذهن المدير للأسباب التالية :

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

-وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد أن الفكرة غير مجدية .

✓ ضعف الموارد المتاحة :

-صعوبة الحصول على المواد الأولية .

-صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية .

نقص القدرات الإدارية .

✓ التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :

-تستغرق المناقشات حول أهداف المنظمة وقتا طويلا من الإدارة العليا .

الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة .(العارف ,2003,الصفحات 11-12-13)

## خلاصة :

من خلال عرض الجانب النظري لهذه الدراسة تبين لنا أن للتخطيط الإستراتيجي الجيد علاقة كبيرة في تحسين وتطوير سير المنشأة الرياضية فالتخطيط هو عبارة عن الطريق الذي يسطره المسير قصد إتباعه لبلوغ الهدف من هذه العملية ,وهو ترقية وتطوير المنشآت الرياضية لتقديم أفضل الخدمات للرياضيين في أحسن وأفضل تنظيم لذا توجب على القائمين على المنشآت الرياضية وضع أحسن البرامج الإستراتيجية للمسير قدما بالمنشآت الرياضية

## الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

2- المنشآت الرياضية

2-1 مفهوم المنشآت الرياضية

2-2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث

2-3 إدارة المنشآت الرياضية

2-4 خصائص المنشآت الرياضية

2-5 أسس تخطيط المنشآت الرياضية

2-6 تعريف الإمكانيات

2-7 أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية

2-8 مبادئ الإمكانيات في التربية الرياضية

2-9 أنواع الملاعب

2-10 مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية

**تمهيد :** صقلت الرياضة حياة البشر على مر العصور فقد تطورت منذ أقدم العصور واحتلت مكانة لائقة في حياتهم اليومية , وحملت أحيانا ممارسة الرياضة من خلال مسابقات التسلية طابع الاحتفالات الدينية وفي بعض الأحيان الأخرى طابع التدريب القتالي , إضافة إلى الفائدة الصحية , ومورست الرياضة في بعض المراحل التاريخية من قبل الطبقة العالية التي لديها وقت فراغ وفي ذلك في بعض الألفية والمعابد والساحات العامة .

وبني أول مجمع رياضي في التاريخ في القرن الخامس قبل الميلاد في أولمبياد اليونان وكان ذلك يحتوي على عدة أبنية رياضية منها الستاد (الملعب المدرج ) والباليسترا (مجال الرماية )والمسبح إضافة إلى الحمامات

## 1-2- مفهوم المنشأة الرياضية :

وهي مؤسسة عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية , وتشمل المنشأة الرياضية كل الملاعب والقاعات المخصصة لكرة اليد أو الطائرة وتشكل من عدة وظائف حسب طبيعة وحجم نشاطها كوظيفة الإدارة المالية والصيانة والإصلاح الوظائف الأساسية للمنشأة الرياضية الجزائرية الأخرى كالإنتاج والتسويق والعلاقات العامة والموارد البشرية وبرمجة الأنشطة " " كما يعرفها البعض المكان الذي تمارس فيه الرياضة بكل أنواعها " محاضرات ا.د.بوطالبي يحي مقياس تسيير الميزانية والمحاسبة السنة الثالثة إدارة وتسيير رياضي ،معهد التربية البدنية والرياضية ،دالي إبراهيم الجزائر 3 ، 2020/2019 .

-يعرفها د.احمد بن محمد الفاضل "المنشأة الرياضية هي ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا أو مستقبلا كالمدرسة الرياضية والصالات المغلقة ومراكز الشباب والساحات الشعبية وملاعب الأطفال ، وتختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءا علي ما تحتويه من أماكن للممارسة الرياضة من ملاعب وصالات وحمامات سباحة وغير ذلك ...."<https://core.ac.uk/download/pdf/80743383.pdf>

-تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ،تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعقيم وتوسيع الممارسات الرياضية ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها ،والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات طابع عمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية التنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي ،والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهيا الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لاسيما 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 للجماهير معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية , التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية .(1991-11-02,91).

## 2-المنشآت الرياضية :

### 2-1-المنشآت الرياضية في العصر الحديث :

#### 2-1-1-المدن الرياضية :

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

#### 2-1-2-الملعب :

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة ,الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات للمتفرجين التي تتسر لأكثر من 25000متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن للإعلاميين ,وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج ,الاشتراكات وصلالات الاستقبال ,غرف التدليك ودورات المياه ,ورشات للصيانة والمخازن .(درويش ,ع,1988,ص59).

#### 2-1-3- الصالة المغطاة :

يجب أن لا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة عن 45 متر طول و 27 متر عرض ,وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات للمتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام ودورات المياه

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

#### 2-1-4- الملاعب المفتوحة :

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم ,بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح ,مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة والتنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب

#### 1-1-5- حمام السباحة والغطس :

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21×50) متر بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12×15) متر بعمق متدرج يبدأ ب3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25×12.5) متر وحوض آخر قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس .

#### 2-1-6- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بخدمات فندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ,مكتبة وشرائط الموسيقى والفيديو كافتيريا ,ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم .

#### 1-3- إدارة المنشآت الرياضية :

#### 1-3-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية :

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي :

-احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشأة الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين ,كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار .

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

-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 عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به .

-يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والعاملين للمنشأة الرياضية .

### 1-3-2-الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية :

-يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه يستخدم للمدى 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 .

### 1-3-3-الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية :

-عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصورا لما سيكون عليه المبنى من حيث :

-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 المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات ,الاستقبال ,الاجتماعات مكتبة .....الخ .).

-يجب أن يتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع ,وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة .

-يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض تكاليف صيانته واستهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام .

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

#### 1-4- خصائص المنشأة الرياضية :

لاعتبار منشأة رياضية لابد 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 الأنشطة البدنية والرياضية وإما 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 الممارسة البدنية والرياضية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشأة ذات مردودية أحسن ,وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشأة تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية ((91-416,02-11-1991))

#### 1-5-أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

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

### 1-5-1- اختيار الموقع :

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

### 1-5-2- وسائل المواصلات :

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة للاختيار 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 .(المقصد ,2004,ص 18).

### 1-5-3- الجانب الوظيفي للملاعب والوحدات :

أ-وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب .  
ب-يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها (اليمن ,2006,ص22).

### 1-6- تعريف الإمكانيات :

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين لأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف (درويش الصفحة 24).

### 1-7- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية :

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

- توفر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العمليات التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفنية وملاعب وأدوات رياضية مدرسية .

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية البدنية والرياضية 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 توافر الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وبصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلى بصورة اقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء .

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

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

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

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

## 1-8- مبادئ وإمكانيات الرياضية :

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي تلك بعض 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 الأماكن الرياضية في عملهم , إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية .(المقصود,2004,ص55).

### 1-9- أنوع الملاعب :

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

#### 1-9-1- من حيث الأهداف :

ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية .

#### 1-9-2- من حيث الشكل الهندسي :

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

#### 1-9-3- من حيث الشكل العام :

ملاعب مكشوفة - حمامات السباحة - الفصل .

#### 1-9-4- من حيث اللعبة :

ملاعب منازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الزوجية والفردية .

#### 1-9-5- من حيث القانونية :

ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية .

#### 1-9-6- من حيث التعبئة :

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

### 1-9-7- من حيث الأرضية :

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلبات يمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء , سوداء فحمية ,الحمرة المخلوطة ,العشب الاصطناعي ,الإسفلت ,البلاط ,الرمالية , الأسمت ,الجليدية الثلجية ,المائية .....الخ .

### 1-10-1- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية :

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

#### 1-10-1- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة :

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.(اليمن,2006ص26).

#### 1-10-2- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة :

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والمميزات 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 .

#### 1-10-3- زيادة حماس العاملين بالمنشأة :

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

#### 1-10-4- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية :

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

#### 1-10-5- 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 سعيا لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتدعيمها .

#### 1-10-6- زيادة أعداد الممارسين :

مما لاشك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص , مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة لأكثر عدد من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية .

#### 1-10-7- استخدام أفضل الموارد المتاحة :

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

#### 1-10-8- 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.(اليمين,2006,ص28)

### خلاصة :

من خلال عرض الجانب النظري لهذه الدراسة تبين لنا أن للتخطيط الإستراتيجي الجيد علاقة كبيرة في تحسين وتطوير سير المنشأة الرياضية فالتخطيط هو عبارة عن الطريق الذي يسطره المسير قصد إتباعه لبلوغ الهدف من هذه العملية ,وهو ترقية وتطوير المنشآت الرياضية لتقديم أفضل الخدمات للرياضيين في أحسن وأفضل تنظيم لذا توجب على القائمين على المنشآت الرياضية وضع أحسن البرامج الإستراتيجية للمسير قدما بالمنشآت الرياضية

## الفصل الرابع

### \*الدراسة الاستطلاعية\*.

4-1- الدراسة الاستطلاعية.

4-2- المنهج المتبع.

4-3- متغيرات الدراسة.

4-4- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

4-5- أدوات جمع البيانات والمعلومات.

4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس.

4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.

4-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية.

**تمهيد:**

بعد إنهاء الدراسة النظرية لبحثنا, وذلك بالاستعانة بالمراجع والمصادر المتمثلة في الكتب, رسائل التخرج, وذلك قصد تغطية بعض الجوانب الخاصة بدراستنا, فإننا نباشر الآن في الجانب التطبيقي الذي سنحاول فيه أن نحيط بالموضوع من هذا الجانب وذلك بالقيام بدراسة ميدانية عن طريق توزيع استبيان على عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة, والذي ستمحور أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها ثم القيام بمناقشة وتحليل النتائج التي حصلنا عليها, بحيث نقوم بوضع جداول لهذه النتائج تتضمن عدد الإجابات, وفي الأخير نقوم بعرض النتائج ونوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

#### 4-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية.

وبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية، لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء الدراسة.
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا، ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها، ومختلف ظروفها.
- التقرب من أفراد العينة.
- القيام بالقياسات السيكومترية للأداة.
- وانطلاقاً من إجرائنا للتربص الميداني واحتكاكنا المباشر بعمال مديرية الشباب والرياضية، ومن خلال هذا قمنا باقتراح هذا الموضوع قصد التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية والذي تمت الموافقة عليه من طرف المسيرين في المديرية .

#### - مجالات الدراسة:

- **المجال المكاني:** مديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة
- **المجال الزمني:** تم الشروع في البحث في أكتوبر وانجاز الاستبيان توزيعه وتفريغه ابتداء من فيفري الي غاية اوت 2020
- **المجال البشري:** إداريين في مديرية الشباب والرياضية

#### 4-2- المنهج المتبع في الدراسة:

نظراً بطبيعة الموضوع واستعمالنا للاستبيان اعتمدنا على المنهج الوصفي لإجراء الدراسة الميدانية الذي يعرف بأنه مجموعة من الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة. ويقول عمار بوحوش " أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة " (عمار بوحوش، 2000، ص137)

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه عبارة عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها.

والبحث الوصفي لا يقف عند حد تجميع البيانات وتبويبها وجدولتها، أي مجرد تواصل الحقائق والحصول عليها لكنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، أي محاولة ربط الوصف بالمقارنة

والتفسير , وبذلك يمكن القول أن الدراسة الوصفية تسعى إلى صياغة مبادئ هامة, والتوصل إلى حل المشكلات.

وتتم الدراسة الوصفية بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع والمظاهر كما تهتم بتحديد الممارسات والتعرف على الميول والآراء والمعتقدات عند الأفراد والجماعات وطريقة نموها كما تهتم أيضا بدراسة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والرياضية وغيرها في جماعة معينة.

#### 4-3- متغيرات الدراسة:

#### 4-3-1- المتغير المستقل:

وهو العامل الذي يريد الباحث قياس مدى تأثيره في الظاهرة المدروسة وعامة ما يعرف باسم المتغير أو العامل الايجابي, ويتمثل في دراستنا هو التخطيط الاستراتيجي.

#### 4-3-2- المتغير التابع:

وهذا المتغير هو نتاج تأثير العامل المستقل في الظاهرة, ويتمثل في دراستنا هذه في المنشآت الرياضية.

وعادة ما يقوم الباحث بصياغة فرضيات محاولا إيجاد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع , ولكي يتمكن الباحث من اختيار وجود هذه العلاقة أو عدم وجودها لا بد له من استبعاد وضبط تأثير العوامل الأخرى على الظاهرة قيد الدراسة, لكي يتيح المجال للعامل المستقل وحده للتأثير على المتغير التابع.

#### 4-4- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

#### أ- مجتمع الدراسة:

هو إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بحصة أو مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تأخذ القياسات أو البيانات المتعلقة بالدراسة أو البحث وذلك بتعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة على المجتمع الأصلي المسحوب من العينة.(محمد نصر الدين رضوان,2003,ص20)

ومجتمع دراستنا هذا عدد أفراد إداريي مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ 36 فرد

السنة 2020.

## ب- عينة الدراسة:

العينة هي الوحدة المصغرة التي تمثل تمثيلا حقيقيا ليقوم الباحث بإجراء مجمل دراسته عليها قمنا باختيار عينة الدراسة بالطريقة المسحية التي تعتبر أكثر العينات موضوعية ومصداقية في النتائج وهذا من أجل تحقيق أهداف الدراسة المطلوبة, وتم أخذ العينة كل إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .  
وقدرت عينة البحث بـ 30 إداري في مديرية الشباب والرياضة بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية . (06) .

## 4-5- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

- **أدوات الجانب النظري:** اعتمدنا في جمع المادة العلمية النظرية على عدة مراجع ومصادر عربية وأجنبية وبعض المذكرات تقترب من حيث القيمة العلمية و لها علاقة كبيرة بموضوع الدراسة.

## اولا- أدوات الجانب التطبيقي:

- **الاستبيان:** تعتبر تقنية الاستبيان وسيلة للبحث بهدف جمع أقصى عدد من الآراء والأفكار حول موضوع الدراسة وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من الفرضيات المقترحة كحلول. والاستبيان هو أداة للحصول على البيانات حول المبحوث, فيتقدم الباحث بعدد من الأسئلة المكتوبة لخدمة أغراض بحثه, وعلى المبحوث أن يجيب على هذه الأسئلة بنفسه, والاستبيان قد يكون مقيدا أو مفتوحا أو مقيدا ومفتوحا معا(عثمان حسن عثمان,1998,ص29).

يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة التي تم تقسيمها على أساس تساؤلات الدراسة وفرضياتها الفرعية:

**المحور الأول:** والذي يشمل: التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية.

**المحور الثاني:** والذي يشمل : يعتبر التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري مطلبا هاما في نجاح إدارة المنشآت الرياضية.

**المحور الثالث:** والذي يشمل : تعتبر الرقابة احد العناصر الفعالة للتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية.

#### 4-6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

4-6-1 صدق أداة الدراسة: صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه, كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدم.(فاطمة عوض صابر.2002.ص168).

أ.الصدق الظاهري : يعرف الصدق الظاهري الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع لأجله ظاهريا , ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها ,ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداء للغرض الذي وضع لأجله . (صفوت , 2007, ص293) .

عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة ودكاترة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان , ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدى الفئة المدروسة , وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان .

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات الغير مناسبة وإضافة بعض العبارات التي من دورها إثارة الاستبيان , أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت شأنها بعين الاعتبار , حيث تم إجراء تعديلات مناسبة في إطار تحقيق الأهداف المسطرة في البحث والإشكالية .

#### ب.صدق الاتساق الداخلي :

نهذف من استخدام الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح .

وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها 06 إداريين في مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية , وذلك قصد التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس .

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول :

الرقم	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	**0.929	0.002	يوجد ارتباط دال إحصائيا
02	**1000	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
03	**0.886	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
04	**1000	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
05	**0.725	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
06	**0.813	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
07	**0.761	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الأول .أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.01 , 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني :

الرقم	معامل الارتباط	Sig مستوى	النتيجة
-------	----------------	-----------	---------

	المعنوية			
01	هل طريقة التوظيف الخاصة بالمسيرين لها دور في زيادة كفاءة المسيرين في المنشآت الرياضية	**0.946	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
02	يتلقى المسيرين فترات تكوينية بالخارج تساعدهم على رفع كفاءتهم في تسيير المنشآت الرياضية	**0.776	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
03	هل تتصل الإدارة بمعاهد ومدارس مختصة في التسيير الفعال لرفع مستوى المسيرين في المنشآت الرياضية	**0.848	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
04	نمط التسيير المطبق حاليا في المنشأة يساعد المسيرين على تطوير أدائهم في تسيير المنشآت الرياضية	**0.000	0.000	لا يوجد ارتباط دال إحصائيا
05	تستعمل الإدارة الرياضية التكنولوجيا الحديثة لتفعيل عملية تسيير المنشآت الرياضية	**0.921	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
06	السياسة المنتهجة من طرف المشرفون على إدارة المنشآت تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية	**0.973	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
07	تستعين إدارة المنشآت الرياضية بالفنيين والمختصين في مجال التسيير لتحسين وتطوير سير المنشآت الرياضية	**0.944	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثاني. أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة  $r$  الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.01 , 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث :

الرقم	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	**0.694	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			هل وقت تنفيذ عملية الرقابة يساعد في تحسين تسيير المنشأة الرياضية
02	**0.982	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			هل تمتلكون كفاءات متخصصة للقيام بعملية تنفيذ الرقابة داخل المنشآت الرياضية
03	**0.837	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			هل النصوص القانونية الحالية تساهم في تسهيل عملية الرقابة داخل المنشآت الرياضية
04	**0.961	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشآت الرياضية
05	**0.724	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			تساعد الرقابة على تصحيح الأخطاء والانحرافات وسوء تنفيذ الأعمال في المنشآت الرياضية
06	**0.932	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			هل تستعمل الإدارة حديثة لتفعيل عملية الرقابة في المنشآت الرياضية
07	**0.983	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
			هل النصوص القانونية الحالية التي تنظم سير إدارة المنشآت الرياضية تتماشى مع النظام الرقابي في المنشآت الرياضية

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثالث .أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة  $r$  الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.01 , 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ :

محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	النتيجة
01 المحور الأول	0.967	07	ثابت
02 المحور الثاني	0.963	07	ثابت
03 المحور الثالث	0.895	07	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	0.971	21	ثابت

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.971 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 ( 1-0 ) ، 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

#### 4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الأحزمة الإحصائية spss 22 نسخة

تضمنت المعالجة للأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار والنسب المئوية.
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للوقوف على مدى ثبات أدوات الدراسة.
- كما لمقارنة التكرارات الملاحظة مع التكرارات المتوقعة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار T-test لدلالة الفروق.

#### 4-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

لقد قمنا بتوزيع الاستبيان على مستوى مديرية الشباب والرياضية -جوان- 2020 وقد حرصنا على توزيع الاستبيان بأنفسنا وذلك من خلال التوجه إلى مديرية الشباب والرياضية والاتصال المباشر بالاداريين في مواقع عملهم، وتوضيح الهدف من الاستبيان والحث على الموضوعية والدقة في الإجابة وقد كان عدد الاستبيانات المسترجعة وهو 30 استبيان.

## خلاصة:

شمل هذا الفصل التعريف بالبحث ومنهجيته وإجراءاته الميدانية حيث وضعت مشكلة الدراسة بشكل مباشر وهذا بفضل الدراسة الاستطلاعية للمشكلة التي كانت قاعدة أساسية لكي نبين أن الظاهرة موجودة فعلا , ويعتبر هذا الفصل بمثابة الدليل والمرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة في هذا البحث, كما تناولنا فيه أهم العناصر التي تفيد في الدراسة بشكل مباشر منها ( المنهج المتبع, الدراسة الاستطلاعية, عينة البحث, ومجتمع الدراسة, أدوات البحث, والأساليب الإحصائية).

## الفصل الخامس:

### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل النتائج

2-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

**تمهيد:**

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل اليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات ومن كل ما تقدمه في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية , والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانيا بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة .

## 1. عرض النتائج:

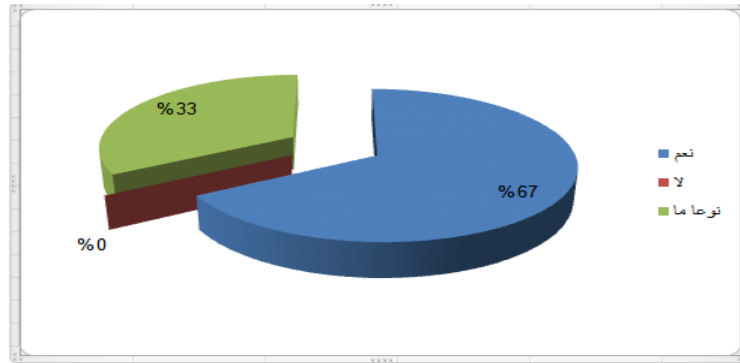
### 1.1 عرض وتحليل نتائج المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين

#### لتسيير إدارة المنشآت الرياضية

العبارة رقم ( 01 ): هل ترون أن هناك تطور على المستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	20	67%					
لا	00	00%					
نوعاً ما	10	33%	2.705	3.333	0.05	1	دالة إحصائياً
المجموع	30	100%					

جدول رقم: 05 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 2,7055.



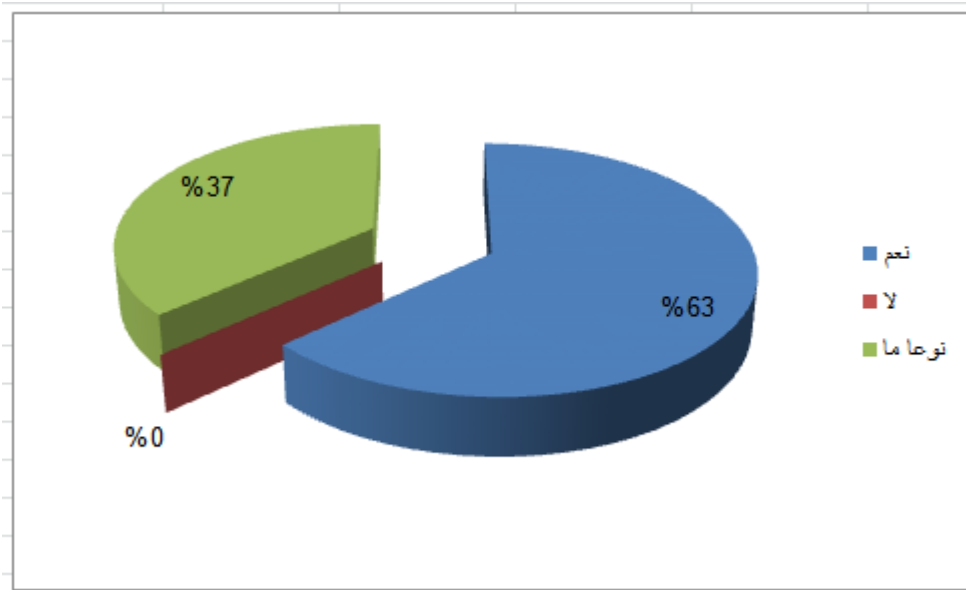
### الشكل رقم 01: رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم: 01

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل ترون أن هناك تطور على المستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية، معظمها كانت لصالح (نعم) بنسبة 67% و بنسبة 00% (لا) بنسبة 33% (نوعاً ما)، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 3.333 وهي اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df1 = ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن هناك تطور على المستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية.

2- العبارة رقم (02): هل كل فرد في المنشأة يتحمل مسؤولية عمله وقراراته.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	19	63%					
لا	00	00%					
نوعاً ما	11	37%					
المجموع	30	100%	2.705	2.133	0.05	1	غير دالة إحصائياً

جدول رقم: 06 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 02



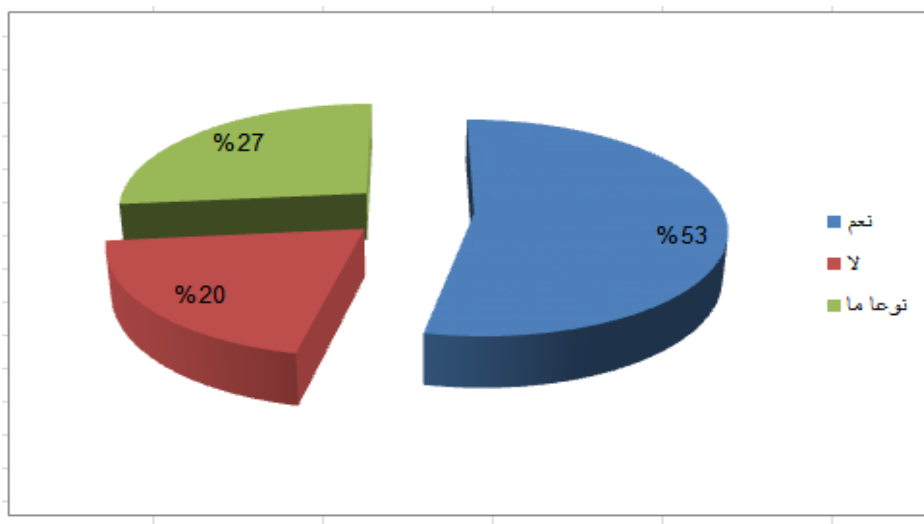
الشكل رقم 02 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل كل فرد في المنشأة يتحمل مسؤولية عمله وقراراته، معظمها كانت لصالح ( نعم) بنسبة 63 % و بنسبة 00 % ( لا) بنسبة 37 % (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 2.133 وهي أقل من ك<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df1 = ، مما يدل على أن عبارة ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن كل فرد في المنشأة يتحمل مسؤولية عمله وقراراته.

العبرة رقم ( 03 ): هل في نظركم كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له

جدول رقم: 07 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبرة رقم: 03

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	16	% 63	2.705	5.600	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	06	% 20					
نوعاً ما	08	% 27					
المجموع	30	%100					



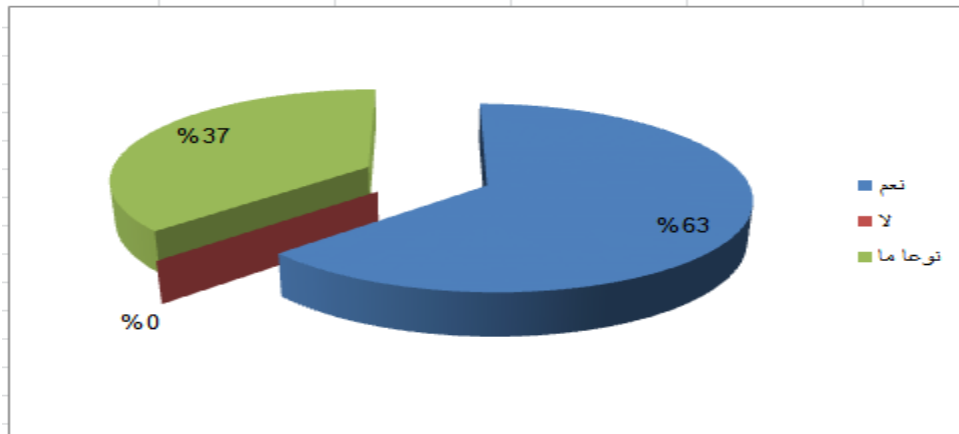
الشكل رقم 03 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبرة رقم 03

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل في نظركم كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له معظمها كانت لصالح ( نعم) بنسبة 63 % و بنسبة 20 % ( لا) بنسبة 27 % (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 5.600 وهي اكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية = df2 ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له.

العبارة رقم (04) هل تعمل إدارة المنشأة الرياضية على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	19	67 %					
لا	00	13 %					
نوعاً ما	11	20 %	2.705	2.133	0.05	1	غير دالة إحصائياً
المجموع	08	100%					

جدول رقم:08 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 04



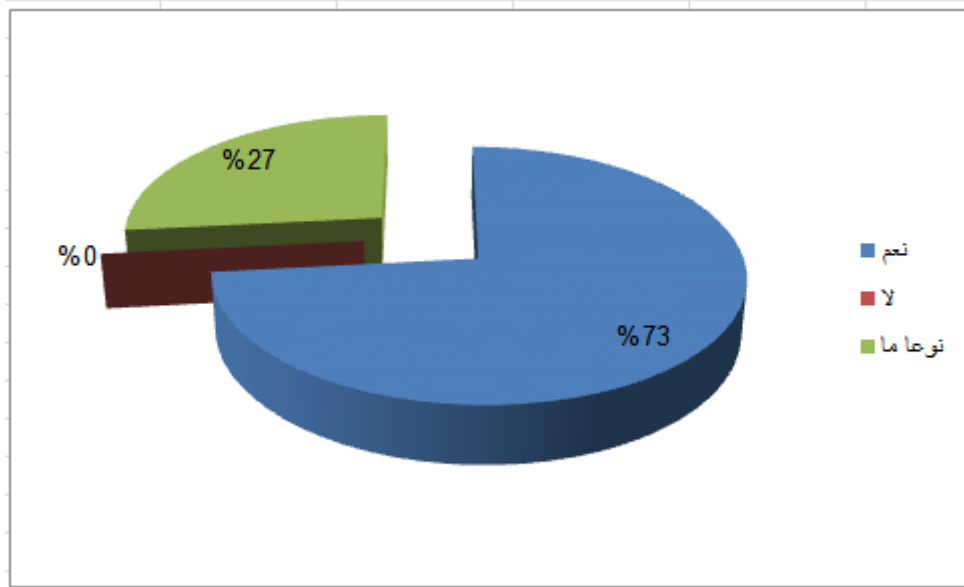
الشكل رقم 04 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 04

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل تعمل إدارة المنشأة الرياضية على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي معظمها كانت لصالح ( نعم) بنسبة 63 % و بنسبة 00 % ( لا) بنسبة 37%(نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 2.133 وهي اقل من ك<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية =df1 ، مما يدل على أن عبارة ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن إدارة المنشأة الرياضية تعمل على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي.

العبرة رقم ( 05 ) : هل تنظيم البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل منشآتكم الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	22	%73					
لا	00	%00					
نوعاً ما	08	% 27	2.705	8.533	0.05	1	دالة إحصائياً
المجموع	30	%100					

جدول رقم: 09 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 05



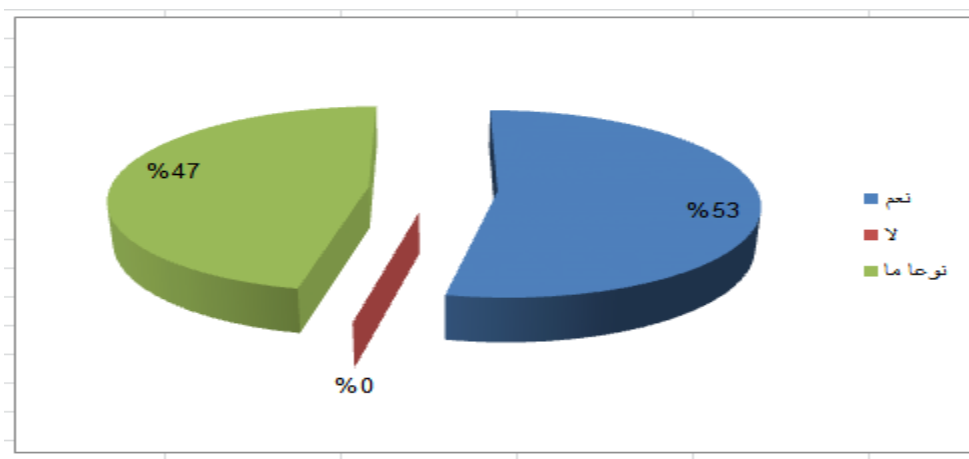
الشكل رقم 05 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 05

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل تنظيم البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل منشآتكم الرياضية معظمها كانت لصالح ( نعم) بنسبة 73 % و بنسبة 00 % ( لا) بنسبة 27 % (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 8.533 وهي أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية = df1 ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن تنظيم البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل منشآتكم الرياضية .

رقم ( 06 ) : هل ترى بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	16	53%					
لا	00	00%					
نوعاً ما	14	47%	2.705	0.133	0.05	1	دالة إحصائياً
المجموع	30	100%					

جدول رقم:10 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 06



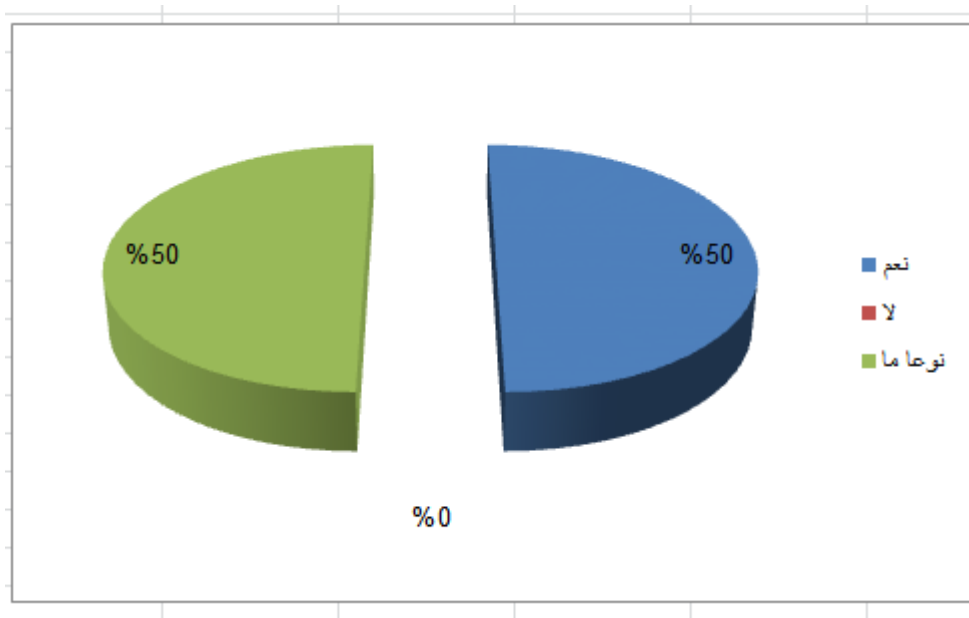
الشكل رقم 06 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 06

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل ترى بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضية معظمها كانت لصالح ( نعم) بنسبة 53 % و بنسبة 00 % ( لا) بنسبة 47% (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 15.200 وهي اكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة 5.991 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية  $df=2$  ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضية .

العبارة رقم ( 07 ) : هل تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل وتحقيق الأهداف ؟

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	15	50%	2.705	0.000	0.05	1	غير دالة إحصائياً
لا	00	00%					
نوعاً ما	15	50%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم: 11 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 07



الشكل رقم 07 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 07

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل وتحقيق الأهداف معظمها كانت متساوية ( نعم) بنسبة 50 % و بنسبة 00 % ( لا) بنسبة 50% (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 15.200 وهي اقل من ك<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df=2 ،

مما يدل على أن عبارة ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة

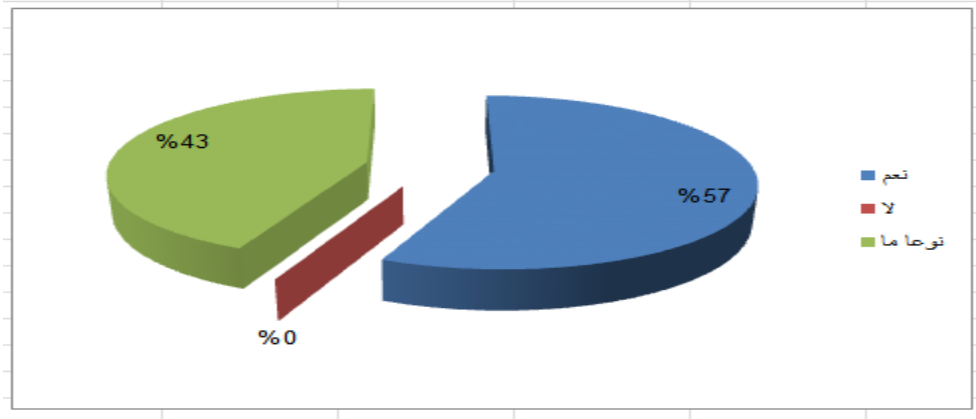
ومنه نستنتج أن إدارة المنشآت الرياضية تبدي اهتماما بالعمل وتحقيق الأهداف.

## 2.1 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

العبرة رقم ( 08 ): هل طريقة التوظيف الخاصة بالمسيرين لها دور في زيادة كفاءة المسيرين في المنشآت الرياضية,

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	17	%57	2.705	0.533	0.05	1	غير دالة إحصائياً
لا	00	%00					
نوعاً ما	13	% 43					
المجموع	30	%100					

جدول رقم:12 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 08



الشكل رقم 08 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 08

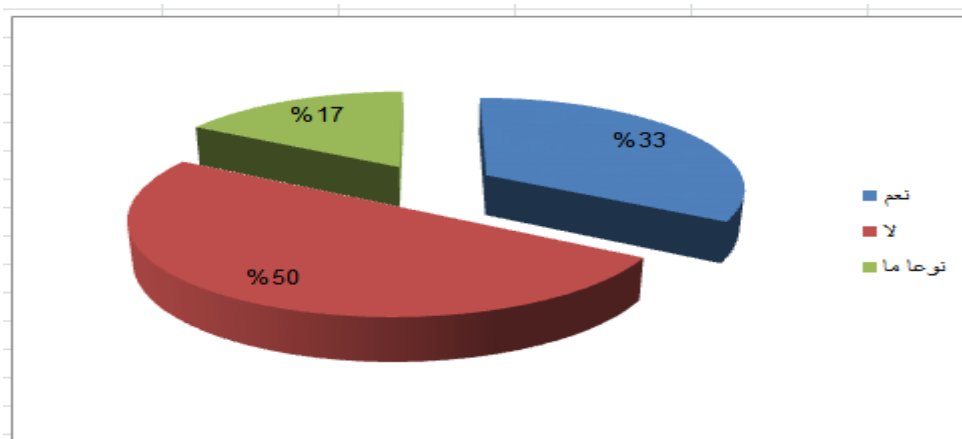
من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل طريقة التوظيف الخاصة بالمسيرين لها دور في زيادة كفاءة المسيرين في المنشآت الرياضية معظمها كانت لصالح ( نعم) بنسبة 57 % و بنسبة 00 % ( لا) بنسبة 43 % (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة عدم رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والميينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 0.533 وهي اقل من كا<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$

و درجة الحرية  $df=1$  ، مما يدل على أن عبارة ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن طريقة التوظيف الخاصة بالمسيرين لها دور في زيادة كفاءة المسيرين في المنشآت الرياضية,

العبارة رقم ( 09 ) : يتلقى المسيرين فترات تكوينية بالخارج تساعدهم على رفع كفاءتهم في تسيير المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	10	33%	2.705	5.000	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	15	17%					
نوعاً ما	05	50%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم: 13 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 09

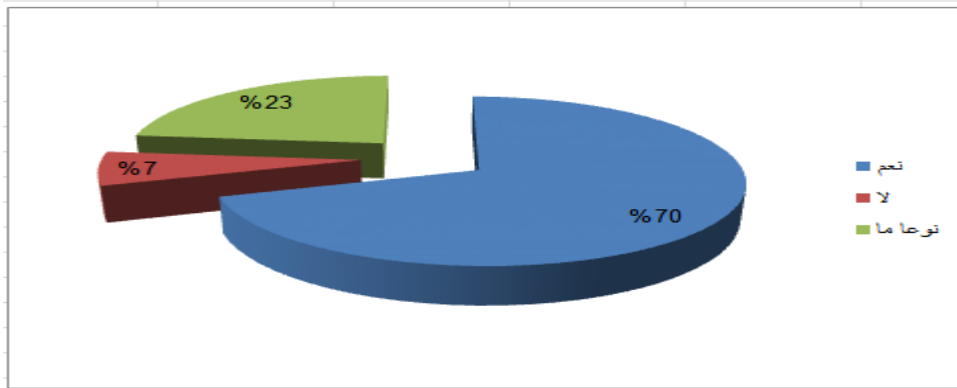


الشكل رقم 09 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 09

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة يتلقى المسيرين فترات تكوينية بالخارج تساعدهم على رفع كفاءتهم في تسيير المنشآت الرياضية معظمها كانت لصالح (لا) بنسبة 50 % و بنسبة 33 % (نعم) بنسبة 17% (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 15.200 وهي اكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية 2= df ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة، ومنه نستنتج أن الفترات تكوينية التي يتلقاها المسيرين بالخارج تساعدهم على رفع كفاءتهم في تسيير المنشآت الرياضية العبارة رقم ( 10 ) : هل تتصل الإدارة بمعاهد ومدارس مختصة في التسيير الفعال لرفع مستوى المسيرين في المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	21	70%					
لا	02	07%	2.705	19.400	0.05	2	دالة إحصائياً
نوعاً ما	07	23%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم: 14 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 10



الشكل رقم 10 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 10

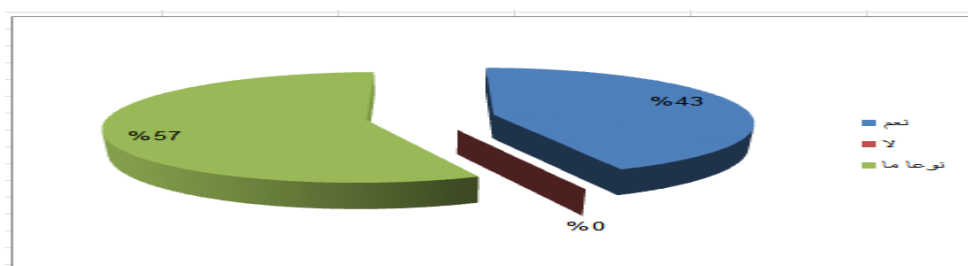
من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل تتصل الإدارة بمعاهد ومدارس مختصة في التسيير الفعال لرفع مستوى المسيرين في المنشآت الرياضية معظمها كانت لصالح ( نعم ) بنسبة 70 % و بنسبة 07 % ( لا ) بنسبة 23 % (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 19.400 وهي اكبر من كا2 المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df2 = ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ، ومنه نستنتج أن الإدارة تتصل بمعاهد ومدارس مختصة في التسيير الفعال لرفع مستوى المسيرين في المنشآت الرياضية.

العبارة رقم ( 11 ) : نمط التسيير المطبق حالياً في المنشأة يساعد المسيرين على تطوير أدائهم في تسيير المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	13	43%					
لا	00	00%					
نوعاً ما	17	57%	2.705	6.133	0.05	1	دالة إحصائية
المجموع	30	100%					

جدول رقم: 15 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 11

الشكل رقم 11 : رسم بياني يوضح



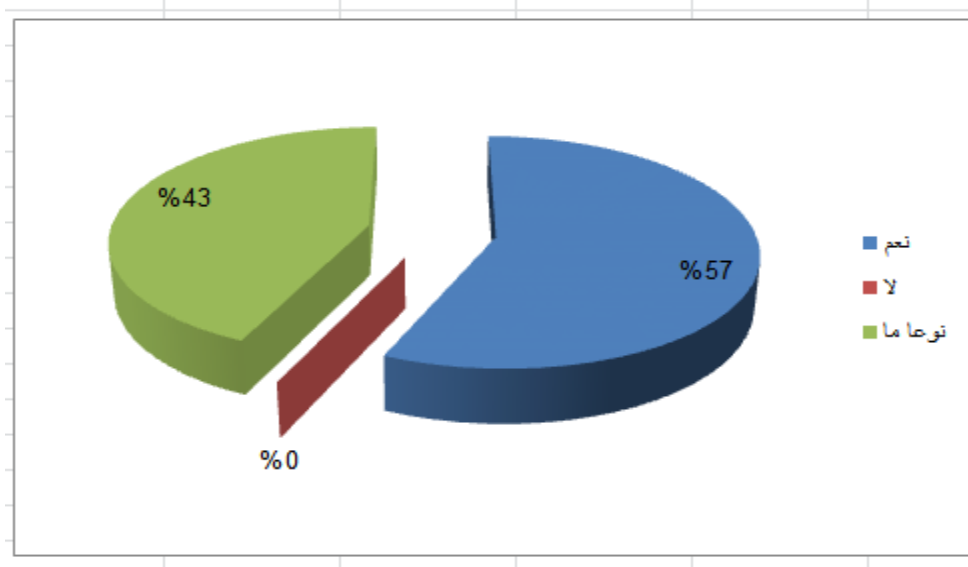
إجابات العينة على العبارة رقم : 11

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة نمط التسيير المطبق حالياً في المنشأة يساعد المسيرين على تطوير أدائهم في تسيير المنشآت الرياضية معظمها كانت لصالح (نوعاً ما) بنسبة 57% و بنسبة 00% ( لا ) بنسبة 13% (نعم) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 15.200 وهي اكبر من كا2 المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و درجة الحرية  $df=1$  ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ، ومنه نستنتج أن نمط التسيير المطبق حالياً في المنشأة يساعد المسيرين على تطوير أدائهم في تسيير المنشآت الرياضية .

العبارة رقم ( 12):تستعمل الإدارة الرياضية التكنولوجيا الحديثة لتفعيل عملية تسيير المنشآت الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	17	%57	2.705	3.800	0.05	1	دالة إحصائياً
لا	00	% 00					
نوعاً ما	13	% 43					
المجموع	30	% 100					

جدول رقم:16 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 12



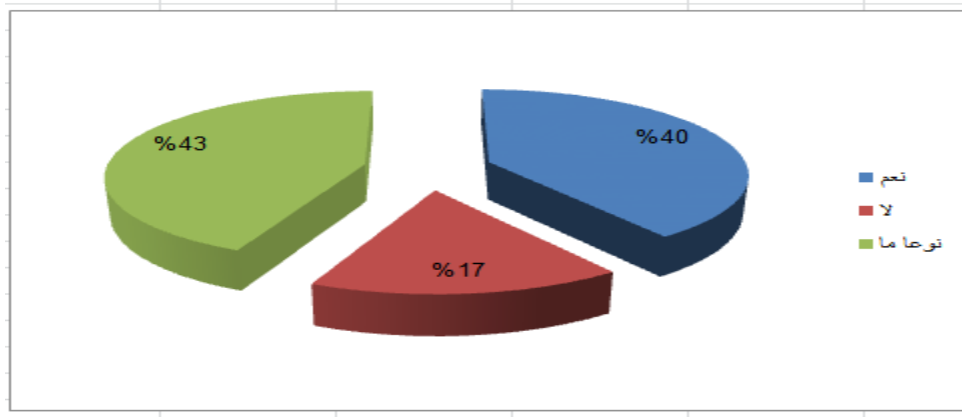
الشكل رقم 12 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 12

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة تستعمل الإدارة الرياضية التكنولوجيا الحديثة لتفعيل عملية تسيير المنشآت الرياضية، معظمها كانت لصالح ( نعم) بنسبة 57 % و بنسبة 00 % ( لا) بنسبة 43%(نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 3.800 وهي أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية  $df=1$  ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة، ومنه نستنتج أن الإدارة الرياضية تستعمل التكنولوجيا الحديثة لتفعيل عملية تسيير المنشآت الرياضية

العبرة رقم ( 13 ): السياسة المنتهجة من طرف المشرفون على إدارة المنشآت تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	12	%40	2.705	2.600	0.05	2	غيردالة إحصائياً
لا	05	%17					
نوعاً ما	13	% 43					
المجموع	30	%100					

جدول رقم: 17 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 13



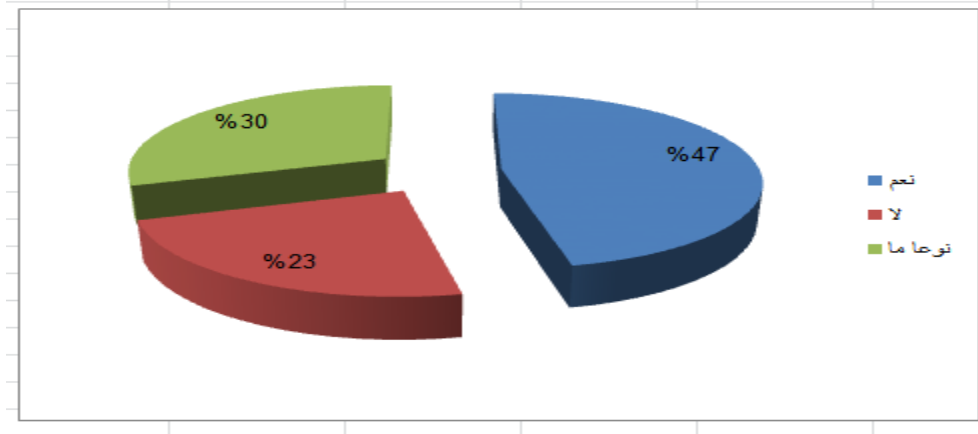
الشكل رقم 13 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 13

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة السياسة المنتهجة من طرف المشرفون على إدارة المنشآت تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية معظمها كانت لصالح ( نوعاً ما ) بنسبة 43 % و بنسبة 17 % ( لا ) بنسبة 40 % (نعم) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 15.200 وهي اقل من كا2 المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و درجة الحرية  $df = 2$  ، مما يدل على أن عبارة ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن السياسة المنتهجة من طرف المشرفون على إدارة المنشآت تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

العبرة رقم ( 14 ):تستعين إدارة المنشآت الرياضية بالفنيين والمختصين في مجال التسيير لتحسين وتطوير سير المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	14	%47	2.705	2.133	0.05	2	غيردالة إحصائياً
لا	07	%23					
نوعاً ما	09	% 30					
المجموع	30	%100					

جدول رقم: 18 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 14



الشكل رقم 14 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 14

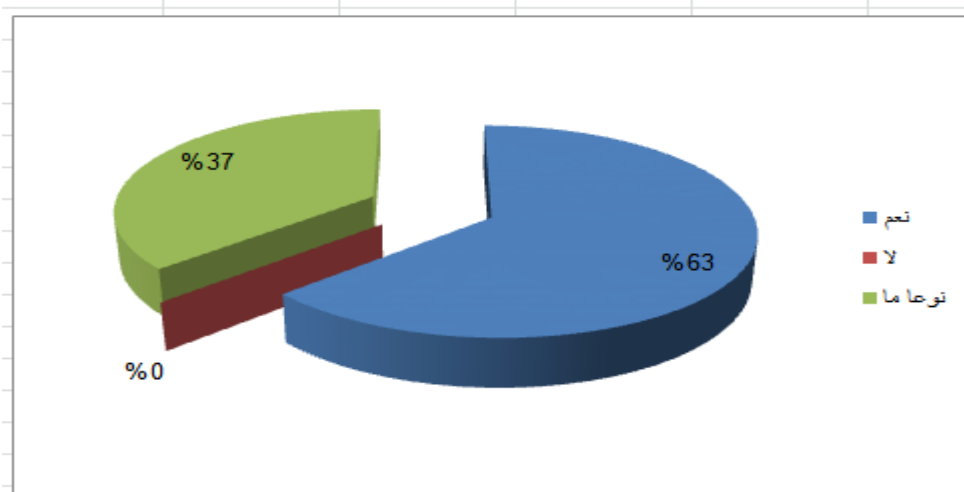
من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة تستعين إدارة المنشآت الرياضية بالفنيين والمختصين في مجال التسيير لتحسين وتطوير سير المنشآت الرياضية معظمها كانت لصالح ( نعم ) بنسبة 47 % و بنسبة 23 % ( لا ) بنسبة 30% (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على عدم درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 2.133 وهي اقل من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df=2 ، مما يدل على أن عبارة ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ، ومنه نستنتج أن إدارة المنشآت الرياضية تستعين بالفنيين والمختصين في مجال التسيير لتحسين وتطوير سير المنشآت الرياضية

### 3.1 عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

العبرة رقم 15): هل تنفيذ عملية الرقابة يساعد في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	19	63%					
لا	00	00%					
نوعاً ما	11	37%	2.705	10.800	0.05	1	دالة إحصائياً
المجموع	30	100%					

جدول رقم: 19 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 14



الشكل رقم 15 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 15

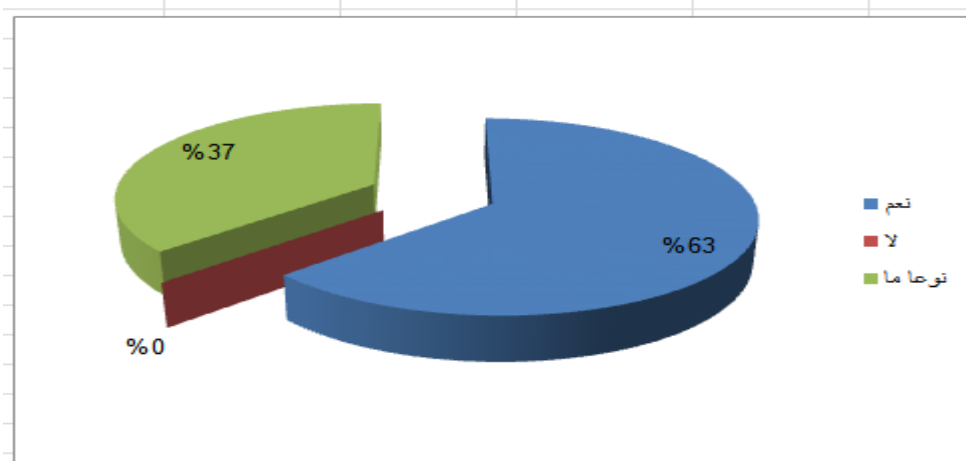
من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل وقت تنفيذ عملية الرقابة يساعد في تحسين تسيير المنشأة الرياضية معظمها كانت لصالح ( نعم) بنسبة 63 % و بنسبة 00 % ( لا) بنسبة 37 % (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 10.800 وهي أكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية = df1 ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة،

ومنه نستنتج أن تنفيذ عملية الرقابة يساعد في تحسين تسيير المنشأة الرياضية .

العبارة رقم 16): هل تمتلكون كفاءات متخصصة للقيام بعملية تنفيذ الرقابة داخل المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	24	63 %					
لا	00	00 %					
نوعاً ما	06	37 %					
المجموع	30	100 %					
			2.705	3.333	0.05	1	دالة إحصائياً

جدول رقم: 20 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 16



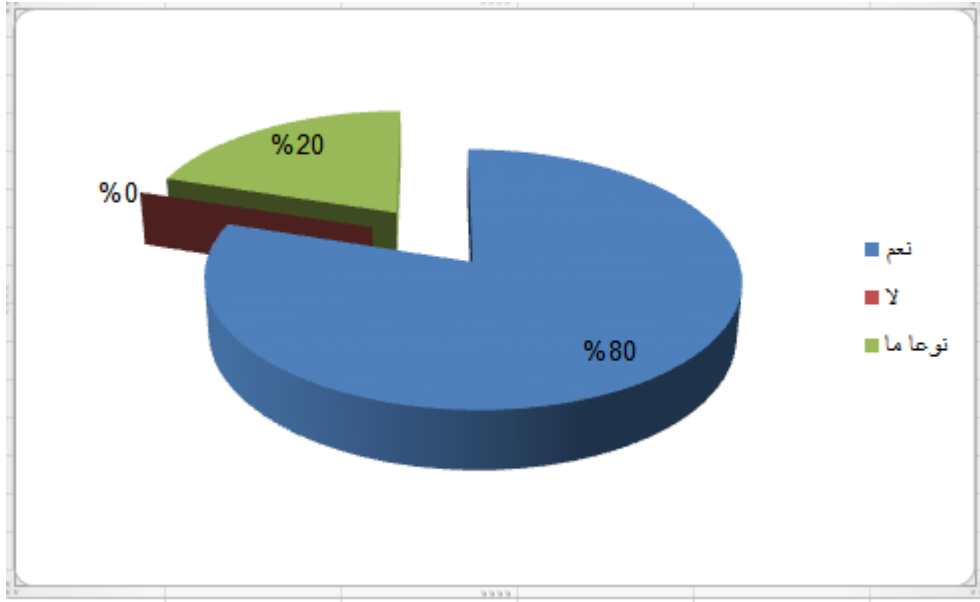
الشكل رقم 16 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 16

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل تمتلكون كفاءات متخصصة للقيام بعملية تنفيذ الرقابة داخل المنشآت الرياضية معظمها كانت لصالح ( نعم) بنسبة 63 % و بنسبة 00 % ( لا) بنسبة 37%(نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 3.333 وهي أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة 2.705. عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية = df1 ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ، ومنه نستنتج أن المسيرين يمتلكون كفاءات متخصصة للقيام بعملية تنفيذ الرقابة داخل المنشآت الرياضية.

العبارة رقم 17): هل النصوص القانونية الحالية تساهم في تسهيل عملية الرقابة داخل المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	20	80 %					
لا	00	00 %					
نوعاً ما	10	20 %	2.705	6.533	0.05	1	دالة إحصائياً
المجموع	30	100 %					

جدول رقم: 21 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 17



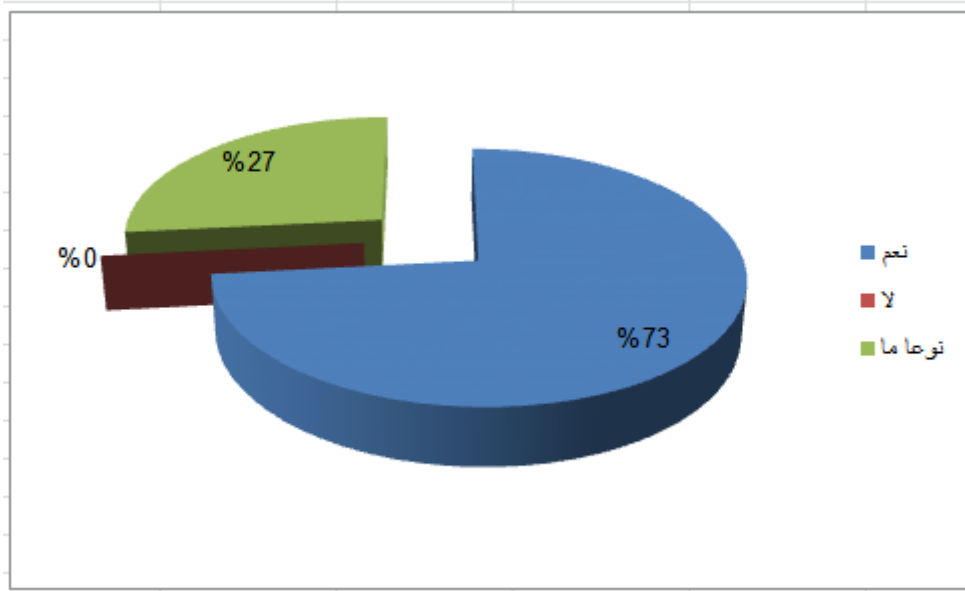
الشكل رقم 17 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 17

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل النصوص القانونية الحالية تساهم في تسهيل عملية الرقابة داخل المنشآت الرياضية معظمها كانت لصالح ( نعم) بنسبة 80 % و بنسبة 00 % ( لا) بنسبة 20 % (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 6.533 وهي اكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية  $df=1$  ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن النصوص القانونية الحالية تساهم في تسهيل عملية الرقابة داخل المنشآت الرياضية.

العبارة رقم: 18 لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	22	%73					
لا	00	%00					
نوعا ما	08	% 27					
المجموع	30	100%					
			2.705	11.400	0.05	1	دالة إحصائياً

جدول رقم: 22 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 18



الشكل رقم 18 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 18

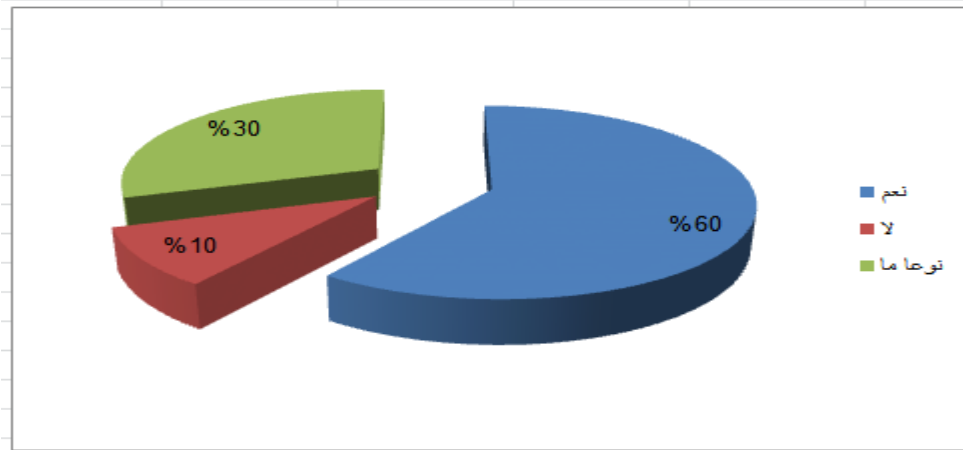
من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشآت الرياضية معظمها كانت لصالح ( نعم) بنسبة 73 % و بنسبة 00 % ( لا) بنسبة 27% (نوعا ما) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 11.400 وهي أكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية =df1 ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

ومنه نستنتج أن لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشآت الرياضية .

العبارة رقم 19): تساعد الرقابة على تصحيح الأخطاء والانحرافات وسوء تنفيذ الأعمال في المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	18	60 %					
لا	03	10 %					
نوعاً ما	09	30 %	2.705	9.800	0.05	2	دالة إحصائياً
المجموع	30	100 %					

جدول رقم: 23 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 19



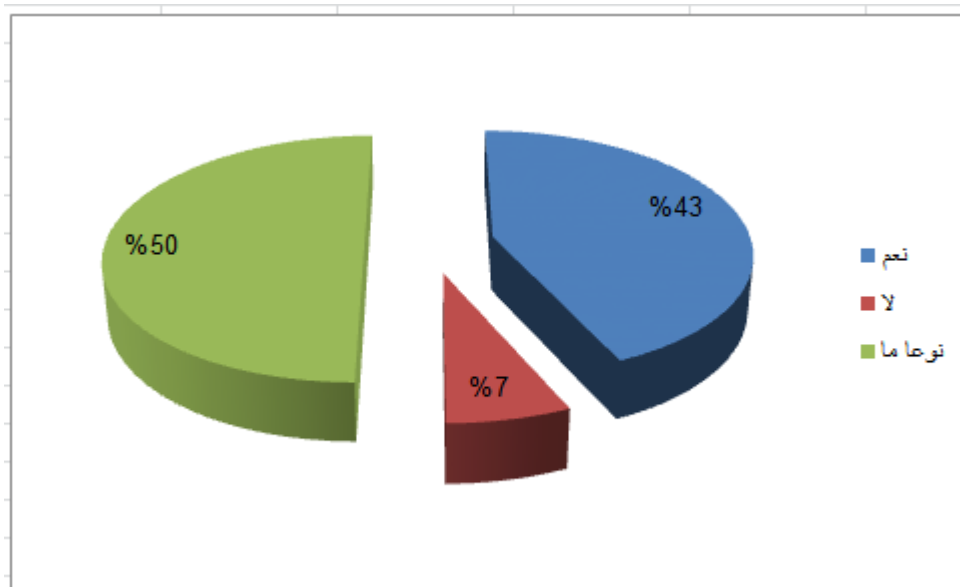
الشكل رقم 19 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 19

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة تساعد الرقابة على تصحيح الأخطاء والانحرافات وسوء تنفيذ الأعمال في المنشآت الرياضية معظمها كانت لصالح ( نعم ) بنسبة 60 % و بنسبة 10 % ( لا ) بنسبة 30 % (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 9.800 وهي أكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df=2 ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة ومنه نستنتج أن الرقابة تساعد على تصحيح الأخطاء والانحرافات وسوء تنفيذ الأعمال في المنشآت الرياضية.

العبارة رقم 20): هل تستعمل الإدارة حديثة لتفعيل عملية الرقابة في المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	13	43 %	2.705	5.000	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	02	07 %					
نوعاً ما	15	50 %					
المجموع	30	100 %					

جدول رقم: 24 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 20



الشكل رقم 19 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 19

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل تستعمل الإدارة حديثة لتفعيل عملية الرقابة في المنشآت الرياضية معظمها كانت لصالح (نوعاً ما) بنسبة 50 % و بنسبة 07 % ( لا ) بنسبة 43 % (نعم) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 5.000 وهي أكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية

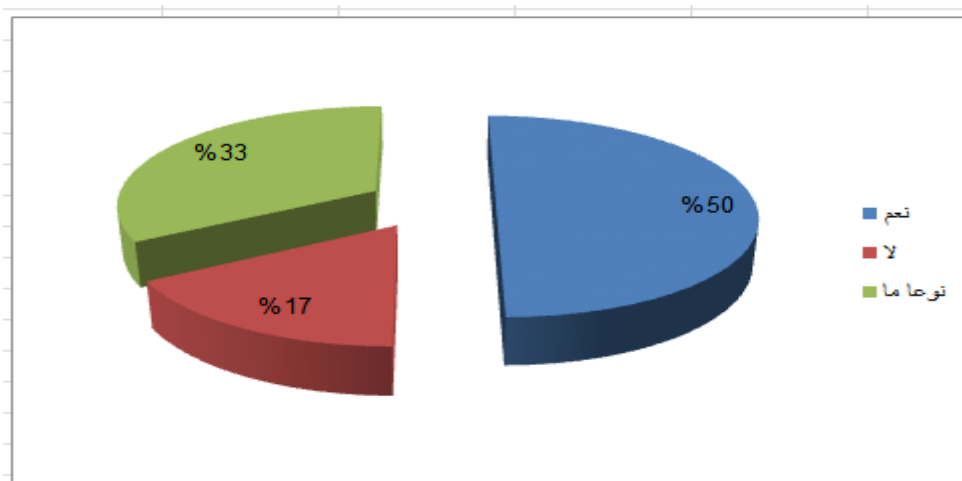
df2 = ، مما يدل على أن عبارة لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة

ومنه نستنتج أن الإدارة حديثة تستعمل لتفعيل عملية الرقابة في المنشآت الرياضية .

العبارة رقم 21): هل النصوص القانونية الحالية التي تنظم سير إدارة المنشآت الرياضية تتماشى مع النظام الرقابي في المنشآت الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	15	50%	2.705	2.133	0.05	2	غير دالة إحصائياً
لا	05	17%					
نوعاً ما	10	33%					
المجموع	30	100%					

جدول رقم: 25 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 21



الشكل رقم 20 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 20

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة هل النصوص القانونية الحالية التي تنظم سير إدارة المنشآت الرياضية تتماشى مع النظام الرقابي في المنشآت الرياضية معظمها كانت لصالح ( نعم) بنسبة 50 % و بنسبة 17 % ( لا ) بنسبة 33 % (نوعاً ما) ، وهذا يعبر على درجة أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 2.133 وهي اقل من كا<sup>2</sup> المجدولة 2.705 عند مستوى العينة ، ومنه نستنتج أن النصوص القانونية الحالية التي تنظم سير إدارة المنشآت الرياضية تتماشى مع النظام الرقابي في المنشآت الرياضية .

## 2. مناقشة النتائج علي ضوء الفرضيات :

في إطار موضوع بحثي هذا والذي يتطرق إلى "دراسة التخطيط الاستراتيجي ودوره في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية " ومن خلال النتائج المحصل عليها من خلال توزيع الاستمارة الاستبائية على إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة , قمت بمناقشة النتائج المحصل عليها والتي قد تساهم في فهم الغموض الذي يدور حول هذه الدراسة :

**2.1 الفرضية الأولى :** التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية فمن خلال ما سبق أجد أن النتائج التي تحققت في محور التنظيم تعكس موافقة بنسب عالية لأفراد العينة وذلك في جل عبارات المحور تقريبا ويمكن أن نرى أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا 2 المجدولة للعبارات الدالة (,01,03,04,05,06,07) حيث تم تسجيل أكبر قيمة في كا2 المحسوبة في العبارة رقم (05) والتي كانت 8,553 وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي قيمتها 2,705 عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية  $df=1$  أما اصغر قيمة كا2 فكانت في العبارة رقم (04) والتي كانت قيمتها 2.133 وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة في حين كانت العبارة رقم 02 عبارة كا2 المحسوبة والتي كانت 2,133 أقل من قيم كا2 المجدولة التي قدرت ب 2,705 , فمن خلال آراء أفراد العينة تبين أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة اي نقبل الفرض القائل أن التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الباحث رماش زكرياء تحت عنوان دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية وقد توصل الباحث إلى أن للتخطيط الاستراتيجي دور في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشآت الرياضية , أي أن هناك مساهمة للتنظيم داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية وهذا راجع لأداء الإداريين لمهامهم وواجباتهم على أكمل وجه نتيجة سهولة العمل ووضوح المهام والأهداف المطلوبة المقدمة من الادارة والجهات العليا .

**2.2 الفرضية الثانية :** يعتبر التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري مطلبا هاما في نجاح إدارة المنشآت الرياضية فمن خلال ما سبق أجد أن النتائج التي تحققت في محور العنصر البشري تعكس موافقة بنسب عالية لأفراد العينة وذلك في جل عبارات المحور تقريبا ويمكن أن نرى أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا 2 المجدولة للعبارات الدالة (09,10,11,12,13,14) حيث تم تسجيل أكبر قيمة في كا2 المحسوبة في العبارة رقم (10) والتي كانت 19,400 وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي قيمتها 2,705 عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية  $df=1$  أما اصغر قيمة كا2 فكانت في العبارة رقم (12) والتي كانت قيمتها 3,800 وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة في حين كانت العبارة رقم 08

عبارة كا2 المحسوبة والتي كانت 0,533 أقل من قيم كا2 المجدولة التي قدرت ب 2,705 , فمن خلال آراء أفراد العينة تبين أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة اي نقبل الفرض القائل أن التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري مطلباً هاماً في نجاح إدارة المنشآت الرياضية .

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الباحث مجادي سفيان تحت عنوان مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة تسيير المنشآت الرياضية وكذا الباحث إسماعيل محمد تحت عنوان دور الإداريين في تسيير المنشآت الرياضية لتنمية رياضة الكاراتيه دو وقد توصل الباحث إلى أن للتوصيف الوظيفي للعاملين دور في إنجاح تسيير المنشآت الرياضية أي أن ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للعملية الإدارية للمنشآت الرياضية وأن للعنصر البشري دور بالغ الأهمية في إنجاح إدارة ترغب في الوصول إلى أهدافها بجدية .

**3.2 الفرضية الثالثة :** تعتبر الرقابة احد العناصر الفعالة للتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية فمن خلال ما سبق أجد أن النتائج التي تحققت في محور الرقابة تعكس موافقة بنسب عالية لأفراد العينة وذلك في جل عبارات المحور ويمكن أن نرى أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة للعبارات الدالة (15,16,17,18,19,20,21) حيث تم تسجيل أكبر قيمة في كا2 المحسوبة في العبارة رقم (18) والتي كانت 11,400 وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي قيمتها 2,705 عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية  $df=1$  أما اصغر قيمة كا2 فكانت في العبارة رقم (16) والتي كانت قيمتها 3,333 وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة , فمن خلال آراء أفراد العينة تبين أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة اي نقبل الفرض القائل أن الرقابة احد العناصر الفعالة للتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية .

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الباحث هزوشي سليمان في دراسته التي كانت بعنوان التخطيط والمتابعة لإدارة المنشآت الرياضية , حيث توصل إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للعملية الإدارية للمنشآت الرياضية حيث أكد على أن المتابعة تسيير وفق إستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى إدارة المنشآت الرياضية .

## 4.2 مناقشة الفرضية العامة :

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية	الفرضية الجزئية 01
تحققت	يعتبر التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري مطلباً هاماً في نجاح إدارة المنشآت الرياضية	الفرضية الجزئية 02
تحققت	تعتبر الرقابة احد العناصر الفعالة للتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية	الفرضية الجزئية 03
تحققت	للتخطيط الاستراتيجي دور في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية	الفرضية العامة

### جدول رقم (26) يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

من خلال الجدول 26 تبين أن الفرضيات الجزئية التي صغتها كحلول مؤقتة لمشكلة البحث قد تحققت وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للإداريين , ومنه نستنتج أن الفرضية العامة للبحث قد تحققت والتي تنص على أن : للتخطيط الاستراتيجي دور في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية .

### خلاصة :

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول الفرضيات كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع , وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل الإداريين والمسؤولين في الادارة الرياضية من اجل إنجاحها وفق التخطيط المسطر لها .

## الفصل السادس

### \*استنتاجات واقتراحات\*

6-1- الاستنتاج العام .

6-2- اقتراحات وتوصيات.

6-3- الأفاق المستقبلية للدراسة

## 6-1 الاستنتاج العام :

بعد عرض النتائج النهائية نصل إلى الاستنتاج العام وذلك لمعرفة الجوانب العامة من الموضوع بالإجابة على كل التساؤلات المطروحة في هذا البحث والتي يدور موضوعها حول : التخطيط الاستراتيجي ودوره في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية . ولقد توصلنا في تحليلنا لنتائج الأسئلة الخاصة بالاستبيان إلى صحة فرضياته , فالفرضية الأولى التي تقول التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين وتسيير إدارة المنشآت الرياضية وهذا ما أكده أغلب الإداريين في طرحنا لهم للأسئلة الخاصة وبينوا لنا صحة الفرضية الأولى , كما يعتبر التنظيم في العملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية , فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً , كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الأولى , أما فيما يخص الفرضية الثانية والتي تقول أن العنصر البشري هو أحد متطلبات نجاح تخطيط إدارة المنشآت الرياضية , يحث بينوا لنا صحة الفرضية الثانية فلا بد من توفر العنصر البشري الملائم فبعد تحديد الخطط والأهداف والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد من توفر العنصر البشري , فيجب الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها وتحقيق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية , أما فيما يخص الفرضية الثالثة والتي تقول أن للرقابة أهمية في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية فهي تطابق آراء وأجوبة تقريبا كل الإداريين للمنشآت الرياضية .

## 6-2 الاقتراحات والتوصيات :

يتوقف مردود المنشآت الرياضية على التخطيط الأحسن , سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول و الأخير في إنجاح أو فشل المنشآت الرياضية وعليه خلاصتنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري داخل المنشآت الرياضية .

- ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف الإدارية لمحاولة تحسين سير المنشآت الرياضية .

- العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير وإنجاح الإدارة بآتم معنى الكلمة وذلك بواسطة التخطيط الجيد والتعرف على مختلف الوظائف الإدارية وكيفية تطبيقها .

- ضرورة وجود تنسيق وتعاون مشترك المدير والموظفين لتحسين سيرورة العمل داخل إدارة المنشآت الرياضية .

- برمجة ملتقيات وندوات علمية ودولية خاصة في مجال التخطيط الإستراتيجي .

- على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة للسير الأمثل لإدارة المنشآت الرياضية .

### 3-6 الآفاق المستقبلية للدراسة

- فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الإطارات في مجال التخطيط والإدارة .

- تشجيع الأفكار الجيدة الخاصة بالتخطيط لتحسين سير الإدارة النابغة من الأفراد العاملين في المنشآت الرياضية وعلى كافة المستويات .

- تسطير برنامج عمل ضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تؤخذ بعين الاعتبار جميع عوائق التخطيط التي تسبب في عدم إنجاز إدارة المنشآت الرياضية .

- وضع لجان خاصة لمراقبة سير إدارة المنشآت الرياضية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

- وضع بعض الحوافز لتسهيل إنجاز مردود المسيرين .

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى : المدير وتحديات العولمة , دار النهضة العربية , د ط , مصر , 2001 .
- 2- أحمد عوض : الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ,الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2001.
- 3- أحمد ماهر : دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 1999.
- 4- إبراهيم عبد المقصود : الموسوعة العلمية ,للإدارة الرياضية ,دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 ,الإسكندرية , 2003 .
- 5- إسماعيل محمد السيد : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عامة وحالات تطبيقية , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2000.
- 6- جمال محمد علي :التنمية الرياضية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة , مركز الكتاب للنشر , مصر , 2008
- 7- حسن حريم : المبادئ الإدارية الحديثة , دار الحامد للنشر . ط1 ,دار هومة ,الجزائر , 2002 .
- 8- حسن شلتوت : حسن معوض , التنظيم والإدارة والتربية الرياضية , القاهرة , مصر , دار الفكر العربي , 1996
- 9- زكي محمد حسن : المنشآت الرياضية , الأسس الفلسفية ,التخطيط , التقويم , ط 1 , دار الكتاب الحديث ,القاهرة , 2012
- 10- عفاف عبد المنعم درويش : الإمكانيات في التربية البدنية , ط1 , الإسكندرية , مصر , 1988
- 11- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداداه , ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر , 2000.
- 12- محمد شيخا :الإدارة والتخطيط الإستراتيجي , مركز الكتاب للنشر , ط 1 , الإسكندرية 1989 .
- 13- محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في التربية البدنية والرياضية , دار الفكر العربي, القاهرة, مصر, 2003.
- 14- نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2002 .
- ناصر دادي عدوان : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي , ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , الجزائر , 2001.

15- مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية , مركز الكتاب للنشر , ط 1 , القاهرة , 1999.

**المذكرات :**

1-أسامة حسني : دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة , دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر , جامعة ورقلة , 2004 .

2-بوداود عبد اليمين : محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية , قسم الإدارة والتسيير الرياضي , جامعة محمد بوضياف المسيلة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , 2000.

**الجرائد والمراسيم والمناشير :**

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 2005 , العدد 71 .

2- المرسوم التنفيذي رقم (91-416), (02 - 11 - 1991) .

3- Fate,2009 ,p,11

4- Reg ,1983,p 18

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

### قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	المؤهل العلمي	الجامعة	الإمضاء
01	تباني علي	أستاذ محاضر -ب-	المسييلة	
02	شريف حمزة	أستاذ محاضر -ب-	المسييلة	
03	بوساق بدر الدين	أستاذ محاضر -ب-	المسييلة	
04	بوعزيز الساسبي	أستاذ محاضر -ب-	المسييلة	

## قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
الادارة والتسيير الرياضي

### استمارة تحكيم أداة الاستبيان

معلومات عن المحكم:

الاسم واللقب: .....

الدرجة العلمية: .....

التخصص: .....

تحية طيبة وبعد:

يقوم الطالب/ **قادري الياس** بإجراء بحث ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الادارة والتسيير الرياضي

الاستمارة المطروحة على سيادتكم بشأن رأيكم الفضيل في بناء قائمة الاستبيان والباحث أصالة على نفسه ونيابة عن الأستاذ المشرف يشكركم مسبقا على التعاون العملي في بناء الاستبيان بحسب العبارات المرفقة.

عنوان المذكرة:

التخطيط الاستراتيجي ودوره في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة

ويأمل الباحث من سيادتكم التفضل بالمساعدة في استكمال خطوات وإجراءات بناء الاستبيان المنشود من حيث:

- مدى ملائمة العبارات للفرضيات الموضوع .
- مدى وضوح العبارات المقترحة وسلامتها.
- إضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان.
- حذف أو تعديل بعض العبارات الغير مناسبة.

فرضيات الدراسة:

- 1- التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين والتسيير إدارة المنشآت الرياضية .
- 2- يعتبر التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري مطلبا هاما في نجاح إدارة المنشآت الرياضية.
- 3- تعتبر الرقابة احد العناصر الفعالة للتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية.

قائمة الملاحق

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			الرقم	المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين والتسيير إدارة المنشآت الرياضية
مرتبطة	غير مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة		
					01	هل ترون أن هناك تطور على المستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية
					02	هل كل فرد في المنشأة يتحمل مسؤولية عمله وقراراته
					03	هل في نظركم كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له
					04	هل تعمل إدارة المنشأة الرياضية على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي
					05	هل مستوى التنظيم داخل منشآتكم الرياضية
					06	هل ترى بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة
					07	ما هو رأيك في النظام المنتهج في تسييركم للمنشأة الرياضية

قائمة الملاحق

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			المحور الثاني: يعتبر العنصر البشري أحد أهم متطلبات نجاح تخطيط إدارة المنشآت الرياضية	الرقم
مرتبطة	غير مرتبطة	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة		
					هل طريقة التوظيف الخاصة بالمسيرين لها دور في زيادة كفاءة المسيرين في المنشآت الرياضية	01
					يتلقى المسيرين فترات تكوينية بالخارج تساعدهم على رفع كفاءتهم في تسيير المنشآت الرياضية	02
					هل تتصل الإدارة بمعاهد ومدارس مختصة في التسيير الفعال لرفع مستوى المسيرين في المنشآت الرياضية	03
					نمط التسيير المطبق حالياً في المنشأة يساعد المسيرين على تطوير أدائهم في تسيير المنشآت الرياضية	04
					تستعمل الإدارة الرياضية التكنولوجيا الحديثة لتفعيل عملية تسيير المنشآت الرياضية	05
					السياسة المنتهجة من طرف المشرفون على إدارة المنشآت تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية	06
					تستعين إدارة المنشآت الرياضية بالفنيين والمختصين في مجال التسيير لتحسين وتطوير سير المنشآت الرياضية	07

قائمة الملاحق

الرقم	المحور الثالث : للرقابة أهمية في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية		مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور
	مناسبة	غير مناسبة	أرى التعديل	مرتبطة	غير مرتبطة	
01	هل وقت تنفيذ عملية الرقابة يساعد في تحسين تسيير المنشأة الرياضية					
02	هل تمتلكون كفاءات متخصصة للقيام بعملية تنفيذ الرقابة داخل المنشآت الرياضية					
03	هل النصوص القانونية الحالية تساهم في تسهيل عملية الرقابة داخل المنشآت الرياضية					
04	لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشآت الرياضية					
05	تساعد الرقابة على تصحيح الأخطاء والانحرافات وسوء تنفيذ الأعمال في المنشآت الرياضية					
06	هل تستعمل الإدارة حديثة لتفعيل عملية الرقابة في المنشآت الرياضية					
07	هل النصوص القانونية الحالية التي تنظم سير إدارة المنشآت الرياضية تتماشى مع النظام الرقابي في المنشآت الرياضية					

## قائمة الملاحق

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم التقنيات البدنية والرياضية

استمارة الاستبيان

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إنجاز بحث علمي ميداني لنيل شهادة مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر لإدارة وتسيير رياضي بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في إنجاز إدارة المنشآت الرياضية .

ونرجو منكم ملاً هذه الاستمارة بالإجابة على هذه الأسئلة بصراحة وصدق حسب إحساسكم حتى يتسنى لنا الوصول إلى معلومات تفيدنا في هذه الدراسة، لتكون قد ساهمت في إثراء البحث العلمي عامة، ومساعدتنا و لك منا كل الشكر.

تحت إشراف الأستاذ:

● نويري بوبكر

من إعداد الطالب:

● قادري الياس

ملاحظة: ضع علامة (X) في الإطار المناسب مع العلم أنه لا توجد عبارة صحيحة وعبارة خاطئة.

قائمة الملاحق

الرقم	المحور	العبارات	نعم	لا	نوعا ما
01	التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين لتسيير إدارة المنشآت الرياضية.	هل ترون أن هناك تطور على المستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية	20	0	10
02		هل كل فرد في المنشأة يتحمل مسؤولية عمله وقراراته	19	0	11
03		هل في نظركم كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له	16	6	08
04		هل تعمل إدارة المنشأة الرياضية على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي	19	0	11
05		هل تنظيم البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل منشآتكم الرياضية	22	0	08
06		هل ترى بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضية	16	0	14
07		هل تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل وتحقيق الأهداف	15	0	15
08	يعتبر التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري مطلباً هاماً في نجاح إدارة المنشآت الرياضية	هل طريقة التوظيف الخاصة بالمسيرين لها دور في زيادة كفاءة المسيرين في المنشآت الرياضية	17	00	13
09		يتلقى المسيرين فترات تكوينية بالخارج تساعدهم على رفع كفاءتهم في تسيير المنشآت الرياضية	10	15	05
10		هل تتصل الإدارة بمعاهد ومدارس مختصة في التسيير الفعال لرفع مستوى المسيرين في المنشآت الرياضية	21	02	07
11		نمط التسيير المطبق حالياً في المنشأة يساعد المسيرين على تطوير أدائهم في تسيير المنشآت الرياضية	13	00	17
12		تستعمل الإدارة الرياضية التكنولوجيا الحديثة لتفعيل عملية تسيير المنشآت الرياضية	17	00	13
13		السياسة المنتهجة من طرف المشرفون على إدارة المنشآت تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية	12	05	13
14		تستعين إدارة المنشآت الرياضية بالفنيين والمختصين في	14	07	09

قائمة الملاحق

			مجال التسيير لتحسين وتطوير سير المنشآت الرياضية		
11	00	19	هل وقت تنفيذ عملية الرقابة يساعد في تحسين تسيير المنشأة الرياضية	تعتبر الرقابة احد العناصر الفعالة للتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الرياضية.	15
06	00	24	هل تمتلكون كفاءات متخصصة للقيام بعملية تنفيذ الرقابة داخل المنشآت الرياضية		16
10	00	20	هل النصوص القانونية الحالية تساهم في تسهيل عملية الرقابة داخل المنشآت الرياضية		17
08	00	22	لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشآت الرياضية		18
09	03	18	تساعد الرقابة على تصحيح الأخطاء والانحرافات وسوء تنفيذ الأعمال في المنشآت الرياضية		19
15	02	13	هل تستعمل الإدارة حديثة لتفعيل عملية الرقابة في المنشآت الرياضية		20
10	05	15	هل النصوص القانونية الحالية التي تنظم سير إدارة المنشآت الرياضية تتماشى مع النظام الرقابي في المنشآت الرياضية		21

