

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



معهد: العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة و تسيير رياضي

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي

تحت عنوان:

دور التخطيط الاستراتيجي في صيانة و تكييف المنشآت
و الهياكل الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة ولاية برج
بوعريرج

إشراف الدكتور:

د. بوسكرة احمد

إعداد الطالب:

- عباد حمزة

السنة الجامعية: 2024/2023

إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على
أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن
اتبعهم إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع
إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:
"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً" ...
أبي... حفظه الله.

أمي... حفظها الله خاصة

إلى كل من يحمل ولو ذرة حب لله ورسوله
محمد صلى الله عليه وسلم.

شكر و عرفان

قال الله تعالى " لنن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده، وشكره على توفيقه لنا
في إتمام العمل واقتداء برسوله الذي حثنا على الشكر كما قال

" الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها "

أسجل عظيم شكري وتقديري إلى أستاذي المشرف " د. بوسكرة احمد

" ، حفظه الله ورعاه الذي لم يبخل علي بإرشاداته وتوجيهاته والذي

كان معي على اتصال دائم طول مدة إنجاز هذه المذكرة ولن يتسع

المقال لمقامك وفضلك جزاك الله خيرا

ولا يفوتني كذلك أن أتوجه بالشكر إلى كل من قدم بعض النصائح و

التوجيهات في ما يخص الدراسة

وما بحوزتنا لنقول " اللهم ارزقنا شفاة سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

وأوردنا حوضه واسقنا من يديه الشريقتين شربة ماء لا نظما بعدها أبدا

يارب العالمين "

وفي الأخير نسال المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره ويحفظ أمره

وان يغمر قلوبنا بحبته ويرضى عنا.

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر و عرفان
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة	
04	1. التخطيط الاستراتيجي
04	1.1. مفهوم التخطيط
04	2.1. تعريف التخطيط في المجال الرياضي
05	3.1. أهمية التخطيط
06	4.1. مبادئ التخطيط في التربية البدنية
07	5.1. مميزات التخطيط الجيد
08	6.1. مفهوم الإستراتيجية
09	7.1. التخطيط الإستراتيجي
09	8.1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي
10	9.1. إجراءات التخطيط الإستراتيجي
11	10.1. مقومات التخطيط الإستراتيجي
12	11.1. مزايا التخطيط الإستراتيجي
13	12.1. معوقات التخطيط الإستراتيجي
14	2- الصيانة
14	1-2 تعريف الصيانة
16	2-2 أهمية الصيانة
19	3.2 أهداف الصيانة

فهرس المحتويات

21	4-2 أنواع الصيانة
22	3- المنشآت الرياضية
22	3-1 تعريف المنشآت الرياضية
22	3-2 لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
24	3-3 إمكانات المنشآت الرياضية
27	3-4 شروط إحداث المنشأة الرياضية
28	4- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة	
35	1-الإشكالية
36	2-فرضيات الدراسة
37	3-أهمية الدراسة
37	4-أهداف الدراسة
38	5-تحديد المفاهيم
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
43	تمهيد
44	1. منهج الدراسة
44	2. حدود الدراسة
44	3. مجتمع الدراسة
44	4. عينة الدراسة
46	5. أداة الدراسة
47	6. الخصائص السيكومترية للأداة
49	7. الأساليب الإحصائية المستخدمة
50	خلاصة
الإطار التطبيقي	

فهرس المحتويات

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج	
53	عرض و تحليل و مناقشة النتائج
64	نتائج الدراسة
64	الاقتراحات و التوصيات
	قائمة المراجع
	الملاحق

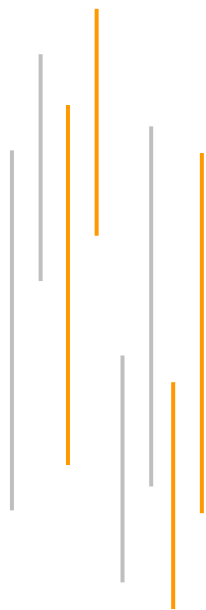
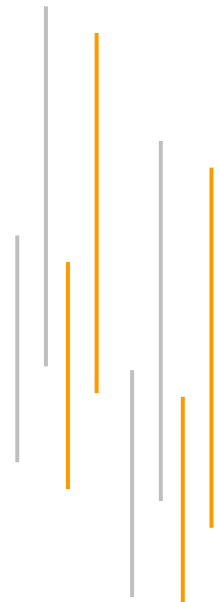
فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم (01) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس	46
02	الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات لمحاو استبيان دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بالدرجة الكلية للاستبيان.	48
03	الجدول رقم (03) يمثل قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان دور التخطيط الاستراتيجي في في صيانة وتكييف المنشآت والهيكل الرياضية.	49
04	الجدول رقم (04) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الاول " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ".	54
05	الجدول رقم (05) متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني " دور التنظيم الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية	56
06	الجدول رقم (06) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني " دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية	58
07	الجدول رقم (07) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبيان "دور استراتيجية بعض الوظائف في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية	61

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
15	الشكل رقم (01) يوضح التيرو تكنولوجي	01
18	الشكل رقم (02) يوضح أهمية الصيانة الفعالة	02
19	الشكل رقم (03) يوضح العلاقة بين مستوى الصيانة و تكلفة الإنتاج	03
46	الشكل رقم (04) يمثل توزيع افراد العينة وفق متغيرات الجنس	04

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. تعد الرياضة من 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 وإذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد أن تتخذ العلم طريقا والتخطيط هو أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشآتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية البدنية الرياضية يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير، فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم التخطيط .

تهدف المؤسسة من وراء العناية بوظيفة الصيانة كإدارة ونشاط مستمر تنصهر فيه مجموع الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة ، إتباع سياسة صيانة يمكن من خلالها تحسيد الخطة الموضوعية في كل مرحلة من مراحل التنفيذ بالعناية الدورية بالتجهيزات والمعدات الإنتاجية حفاظا على كفاءتها الإنتاجية بأخذ بعين الاعتبار المعايير الضرورية للمفاضلة بين جملة البدائل المتاحة لمختلف السياسات انطلاقا من مراعاة المحيط الذي تنشط فيه، هذا ما يضمن

المردودية الدائمة والاستجابة الحقيقية للتغيرات ذات الطابع التقني والتكنولوجي الحادث في محيطها.

الفصل الأول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة



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 أولاً وعلى المكان والزمان ثانياً 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 غالباً ما يكون راجعاً إلى طبيعة النظرة والهدف من وراء تحديد المفهوم (إبراهيم عبد المقصود, 2003, ص 6)

2.1. 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 تعريفاً وجيزاً 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, ص 27)

3.1. 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 أهدافه فقط, وإنما يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوافقة وعلاقة وضع ذلك بالأهداف .

2.3.1. 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.

3.3.1. 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.

4.3.1. 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 ص 99)

4.1. 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 .

2.4.1. المرونة :

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

3.4.1. الشمول والاتزان :

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

4.4.1. المراعاة :

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

5.4.1. 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 ,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)

5.1. 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 تنبؤ 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.

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 , 1999-28)

6.1. 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 , 2000ص 10).

7.1. التخطيط الإستراتيجي :

نعتبر مرحلة التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق رسائل المؤسسة وأهدافها وليست 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, ص 08-09).

8.1. 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 بملامح 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 وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطور وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل . (العارف, 98,2003) 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 كالاتي :

✓ 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, ص 162).

9.1. 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 وطاقتها

✓ 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 موزعاً بين أكثر من مدرسة في هذا المجال.

وهكذا ففي تصور مدرسة harvard business school فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعاً من أفضل وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها.

(عدوان ديوان المطبوعات الجامعية الصفحات 67-68).

10.1. 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 مرناً للغاية، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد إستراتيجية بصددها، وعليه أن يخطط إستراتيجياً وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشئ 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 التنوع والتشكيل في بعض الأحيان وعندما تكون الظروف التي يمر بها المشروع حادة فقد يضطر إلى اختيار إستراتيجية متعارضة أو غير منسجمة جزئياً مع السياسات الموضوعية، ونحب أن نقول أنه لا خيار من هذا لأن الإستراتيجية تستحق هذا النفع فلا مانع من أن نغض النظر مؤقتاً على مثل هذا التعارف.

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

أخذ توجهات 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).

11.1. 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 الاستراتيجي 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 الاستراتيجي تطوير أفكار جديدة لتحسين مقابلة حاجات المجتمع، حسن تحديدها وتعريفها.

التخطيط الاستراتيجي يهيئ مناخا فعالا للتغيير الإداري فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في القرارات سيتخذونها إن وقعت أحداث معينة متوقعة ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية أهداف المنظمة هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة حيث يلتزم متخذو القرار تتسجم على كل المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض الأهداف و الأنشطة. (مصطفى, 2001, الصفحات 120-125).

12.1. 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 انطبعا سيئا في ذهن المدير للأسباب التالية :

- مشاكل في جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقذرا 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).

2- الصيانة

2-1 تعريف الصيانة

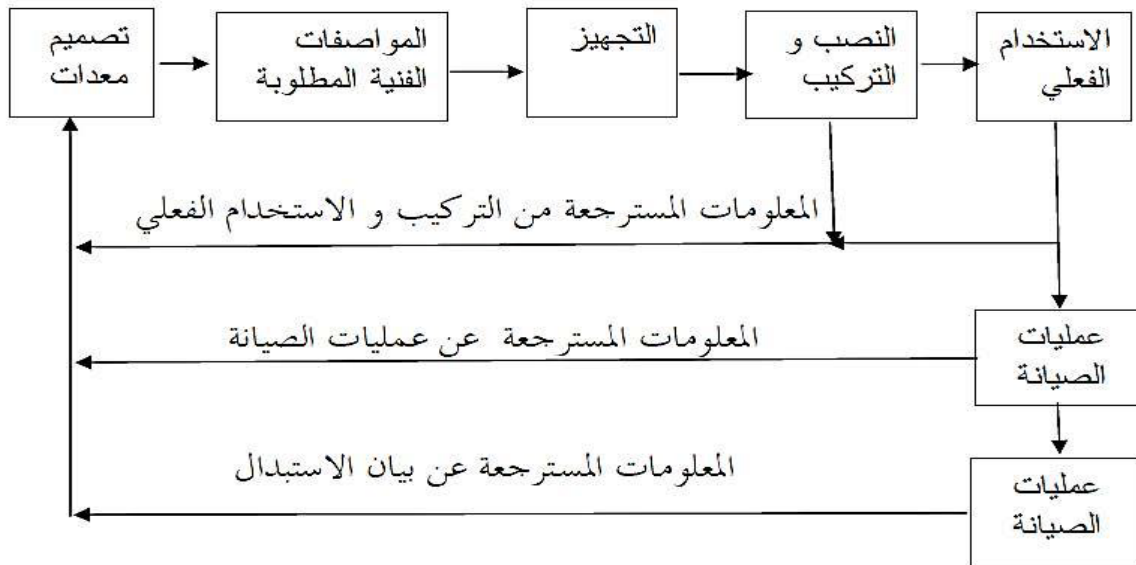
اختلف الكتاب والمفكرون في وضع تعريف جامع يحدد مفهوم الصيانة وهذا انعكاسا طبيعيا لزيادة أهميتها ودورها في مجالات الحياة المختلفة. فلقد عرفت الصيانة بأنها " الحفاظ على رأس المال المستثمر في صورة آلات ومعدات وأجهزة ومرافق و مباني بحالة تسمح باستخدامها بمستوى أداء معين وبأسلوب إقتصادي بما يحقق أهداف الإنتاج. (عبد الرحمان، 2003، ص08).

وعرفت أيضا بأنها "مجموعة من النظم الفنية التي تقوم بها إدارة الصيانة لتقليل الأعطال، وجعل الأصول في حالة تشغيلية جيدة أو إعادة تلك الحالة الجيدة لها عندما تتعطل. (فوزي، 1999، ص06) في حين يعرفها البعض بأنهما " إصلاح التلف الناتج عن الاستعمال و كذلك الوقاية من هذا التلف لتجنب وقوعه و المحافظة على القدرة لأداء العمل بشكل إقتصادي " (طرطار، 2001، ص 66) كما عرفها معهد المقاييس الفرنسي " على أنها الوظيفة التي تقدم كل شيء ضروري لتجعل المعدات والآلات جاهزة للعمل في الوقت المناسب كما و نوعا

(Bemart، 1974، p48) و بازدياد الاستثمار في الموجودات و ارتفاع تكاليفها و ظهور معدات و خطوط إنتاجية ذات تقنية عالية زاد الاهتمام بالصيانة من مراكز الأبحاث، الأبحاث، إذ طور إذ طور مركز الصيانة الوطنية (NationalMaintenanceCenterNMC) مفهوم الصيانة وعرفها مصطلح جديد أطلق عليه التيروتكنولوجي (Terotchandogy) بأنها " مزيج من التطبيقات الإدارية والمالية والهندسية التي تطبق على الموجودات المادية و تتعقب دورة حياتها الاقتصادية وتتم بمواصفات وتصميم المصنع والمعدات والمباني للتأكد من إمكانية الاعتماد عليها وإجراء الصيانة اللازمة لها. فضلا عن الاهتمام بنصبها وتركيبها والتأكد من صلاحية استعمالها وإجراء التحويلات عليها واستبدالها بالاعتماد على البيانات التي يحصل عليها بالتغذية العكسية من تصميمها وإنجازها و تكاليفها " (رامي، 2004 ، ص 16) ويمكن

تر

الشكل رقم (1): نظام التيروتكنولوجي



المصدر: رامي حكمت فؤاد الحديثي وآخرون، إدارة الصيانة المبرمجة ، طبعة 1 دار وائل للنشر الأردن، 2004، ص 17.

كما وصف الكاتب balderston بأن الصيانة هي وصيفة الإنتاج و الاقتصاد في تشغيل أقسام الصيانة، بمعنى آخر أن الإنتاج والصيانة يسيران في طريق واحد و لا وجود لأحدهما دون الآخر. (رامي، 2004، ص 18)

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الصيانة في كافة الفعاليات الهندسية، الفنية، الإدارية و المالية التي تضمن استمرار العملية الإنتاجية دون توقفات غير محتملة وتساهم في تعظيم قيمة المؤسسة من خلال تقديم منتجات ترضي حاجيات زبائنها بتكلفة مناسبة و في الوقت المطلوب.

2-2 أهمية الصيانة

تحدد أهمية الصيانة عموما فيما يلي :

1. تساعد الصيانة في تقليل أعطال الآلات والتجهيزات المختلفة وجعلها في الحدود الدنيا، فهي تقلل توقف العمليات الإنتاجية مما يؤدي إلى منع تعطل النقل و التسليم للمستهلكين أو العملاء، وبالتالي فهي تجعل العمليات الإنتاجية أكثر كفاءة و أيضا أقل تكلفة.
2. تعمل الصيانة على تحقيق فعالية الآلات والأجهزة التشغيلية المختلفة، للمحافظة على معايير الجودة إضافة إلى ذلك المحافظة على المخرجات في حدود الكميات المطلوبة و التكاليف الدنيا.
3. إن التعطل الرئيسي في الآلات والتجهيزات يسبب خسارة في الإنتاج، و التي تؤدي بدورها إلى عدم تسليم طلبيات العملاء في الوقت المحدد، لذلك فإن نشاط الصيانة يعمل على تقليل تعطل الآلات و تقليل خسائر الإنتاج.
4. إن انخفاض جودة الإنتاج قد يأتي من اهتزاز الآلة نفسها، أو قد يأتي من زيادة الضوضاء وتأثيرها على المشغل و هذا ما يؤدي إلى عدم مطابقة المنتج للمواصفات و بالتالي فشله.
5. إن انخفاض الصيانة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، مما يجعل العامل غير منتج و مرتاحا في عمله.

6. إن فشل الصيانة يعني فشل الإدارة لان مسؤولية الصيانة الجيدة للمصنع تعد مسؤولية الإدارة أكثر من كونها مسؤولية أي طرف آخر.

7. إن الصيانة تساعد في تقديم التسهيلات الخدمية المختلفة، و التي بدورها تؤثر على الإنتاجية فعلى سبيل المثال ترك المصنع بلا تدفئة في الشتاء يؤثر على تشغيل المصنع الذي سوف يقف كليا لعدم مقدرة العمال على الاستمرار في العمل نظرا لبرودة الجو.

8. إن المفاهيم الجديدة التي تنظر إلى المخزون على انه أصل المشاكل في المشروعات، وأنه شر يجب تجنبه وذلك في ظل فلسفة justintime يقضي تحقيق ذلك توفر شروط عديدة، من أهمها وجود صيانة وقائية تمنع توقف الآلات حيث أن وجود مخزون بضاعة تحت التصرف يضمن التشغيل الكامل للآلات دون توقف و هذا يستدعي وجود صيانة جيدة . وقد ذكر جايزر gayzar أن كفاءة نظام الصيانة في النظام الإنتاجي له تأثير على أهمية أداء عناصر النظام الإنتاجي للأسباب التالية: (سونيا، 2003، ص 176).

الطاقة: حيث تتخفف طاقة النظام الإنتاجي نتيجة لحدوث أعطال، أو فشل في التسهيلات الإنتاجية.

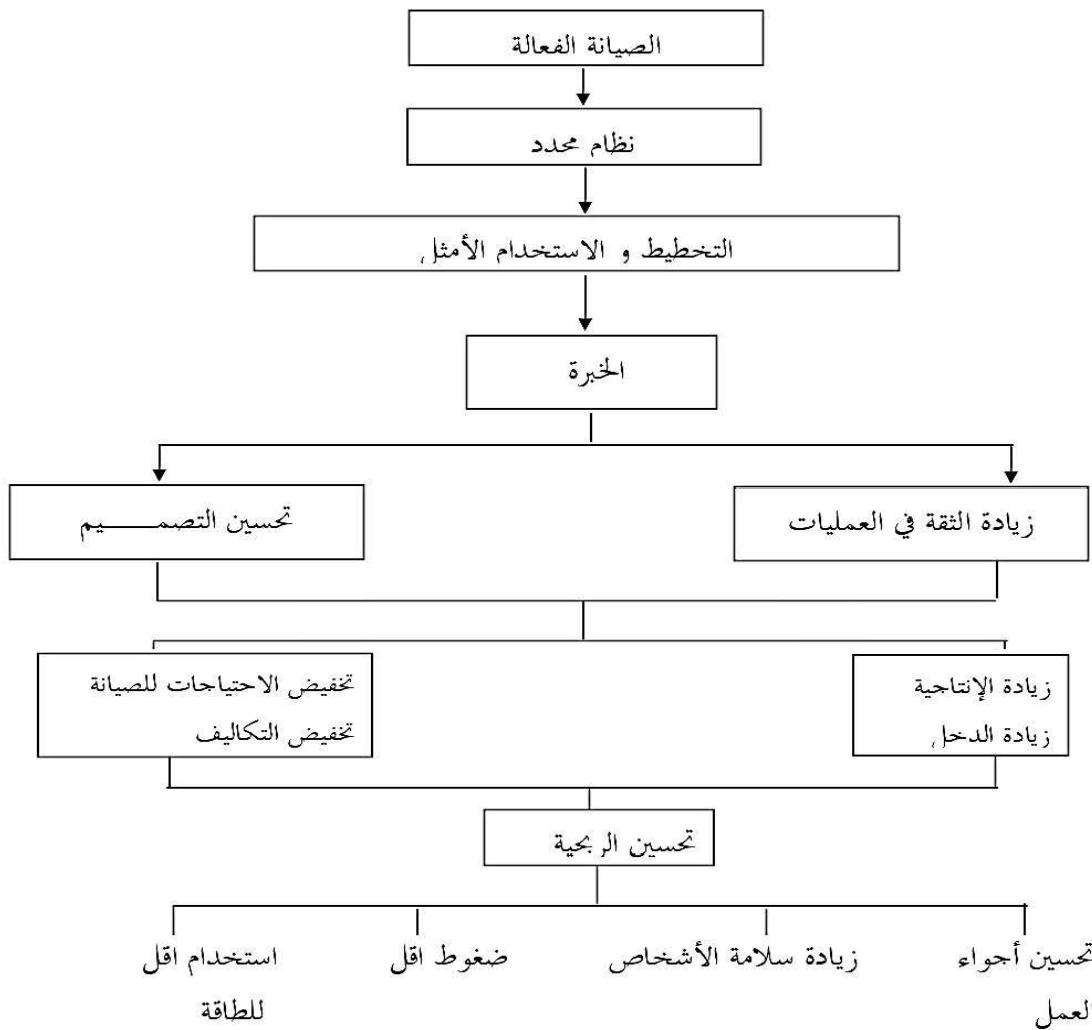
تكاليف التشغيل : يؤدي تعطل الآلات إلى ارتفاع تكلفة العمل، متضمنة العمالة المباشرة والغير مباشرة.

التكاليف الثابتة : تستثمر كثير من المؤسسات تسهيلات إنتاجية مرتفعة التكلفة، و بالتالي فإن جزءا كبيرا من تكاليف الصيانة يخصص للحصول على المعدات والتجهيزات اللازمة للقيام بأعمال الصيانة.

جودة السلع و الخدمات : إن الآلات التي يتم صيانتها بطريقة غير سليمة تؤدي إلى التأثير على جودة المنتجات من السلع و الخدمات و قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة .

آمان العاملين و سلامتهم: إن الآلات التي لا يتم صيانتها بطريقة سليمة قد تتوقف في أي وقت التشغيل، أثناء و يؤدي هذا التوقف إلى حدوث كارثة تهدد سلامة العاملين. ويوضح الشكل التالي أهمية الصيانة الفعالة في تعظيم الربحية و تحسين أجواء العمل و زيادة سلامة الأفراد و تقليل ضغوط العمل.

الشكل رقم (2): أهمية الصيانة الفعالة



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 187.

3.2. أهداف الصيانة

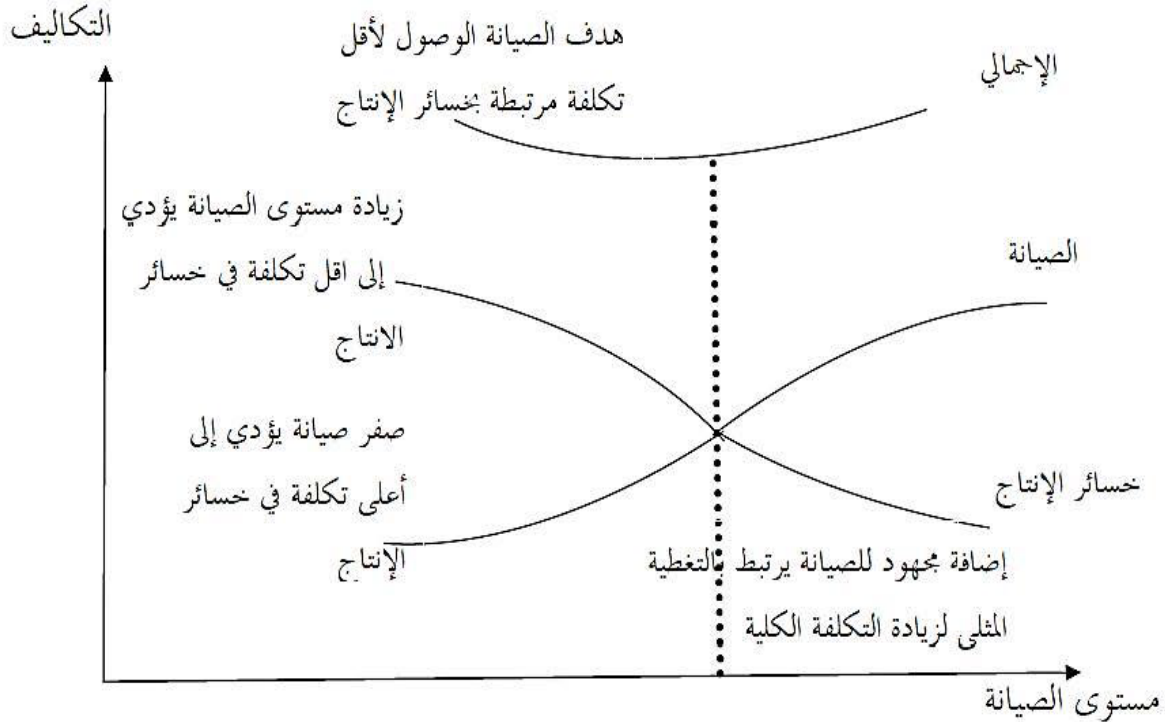
إن الهدف من أي وحدة صيانة جيدة هو الوصول إلى أقل تكلفة لكل من الآتي:

أ. عمال الصيانة و المواد المستخدمة .

ب. تكلفة خسائر الإنتاج الناتجة عن عدم وجود الصيانة

إن تحقيق أقل تكلفة في أسلوب الأمثلية يتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): العلاقة بين مستوى الصيانة و تكلفة الإنتاج



يلاحظ من هذا الشكل أنه :

- حينما كانت تكلفة الصيانة صفر (أي لا توجد صيانة) فإن تكلفة خسائر الإنتاج تكون في قمتها.
- حينما زادت جهود الصيانة فإن خسائر الإنتاج قلت تدريجياً حتى وصلت إلى تحقيق أقل تكلفة مرتبطة بخسائر الإنتاج وهذا هو هدف الصيانة الأساسي.

ويمكن تلخيص أهداف الصيانة فيما يلي:

المشاركة في الوصول لإنتاج الكميات المبرمجة : برمجة الكميات المتوقع إنتاجها يجب أن تكون مدروسة من طرف فرع الصيانة والإنتاج معا للتشاور حول الكميات المراد إنتاجها وفترات توقف المعدات اللازمة لفرع الصيانة مع الكشف الدوري والمستمر على آلات المصانع للوقاية من حدوث الأعطال (أعمال الصيانة الوقائية وصيانة آلات المصانع في حالة الأعطال المفاجئة (أعمال الصيانة التصحيحية) حتى تضمن تلبية الطلبات المقدمة و المتعاقد عليها تقاديا لكل خلل على مستوى العرض السلعي و حفاظا على سمعة المؤسسة (**G.R.O.M, 501996p**).

تدنية فترات الأعمال ويكون هذا عن طريق الفحص الدوري و تغيير القطع المتأكلة، وكذا القيام بباقي العمليات الفنية كالتزييت والتشحيم الخ و العمل على تخفيض فترات توقف التجهيزات إلى أقل حد ممكن و الاقتراب من صفر تعطل، (حسن ، 1988، ص 340).

احترام الأهداف الأمنية لشروط العمل و الأمن بضمان سلامة الأفراد الذين يستخدمون هذه التجهيزات، بتوفير ظروف عمل مساعدة و إمكانيات فنية تساهم في تجنب الأخطار والحوادث المهنية. الأجزاء الاحتياطية المطلوب تخزينها بضمان التحكم في مخزون الأمان لقطع الغيار سريعة، متوسطة و بطيئة الإهلاك)، التي تحول دون تعطل العملية الإنتاجية و ارتفاع تكلفة التخزين نتيجة لكبر حجم الأجزاء الاحتياطية المحتفظ بها .

المشاركة في المحافظة على جودة الإنتاج: تتطلب الجودة من القائمين على العملية الإنتاجية ومسؤولي الصيانة تجنب كل الأعطال، كأخطاء التحكم في الآلة أو عدم مطابقة المدخلات وهو ما يؤثر سلبا علي جودة المخرجات بالضرورة، ومنه لابد من التحديد و بدقة إلى أي مدى يمكن تقبل الأخطاء وإزالتها بتدخل سريع.

المشاركة في احترام آجال الإنتاج : وتخص آجال الإنتاج و آجال تدخلات الصيانة الوقائية فالبرامج والجدولة الزمنية تكون موضوعة بالتنسيق بين قسم الإنتاج و قسم الصيانة، وهو ما

يلزم احترام مواعيد التدخلات المتفق عليها بتقليل الوقت المفقود نتيجة الأعطال التي تسبب في خسارة اقتصادية للعملية الإنتاجية نتيجة لتوقف الإنتاج و تكاليف إعادة التشغيل هذه المسؤولية تحتم على مسؤولي الصيانة :

✓ المعرفة الدقيقة لحالة كل تجهيز كي يتسنى لهم ضمان التشغيل أثناء الفترات المتوقفة عدا الحوادث الطارئة.

✓ تحضير و تنسيق الأعمال التي يجب مباشرتها بدقة لاحترام المواعيد المتفق عليها.

✓ إعداد نظام ملائم للأوامر المكتوبة و الخاصة بتنفيذ أعمال الصيانة.

✓ تطوير التنظيم عن طريق تدفق المعلومات وجعله قادرا على تحسيد العمل المطلوب.

4-2 أنواع الصيانة

تصنيف الصيانة إلى نوعين أساسيين في أغلب المؤسسات الإنتاجية، هما الصيانة العلاجية والصيانة الوقائية، لكن هناك اتجاهات حديثة تصنف الصيانة إلى صيانة مخططة وصيانة غير مخططة.

1. **الصيانة من الناحية النوعية** : وتم تقسيم الصيانة من الناحية النوعية إلى صيانة وقائية وصيانة علاجية.

2. **الصيانة العلاجية** : ويقصد بهذا النوع من الصيانة عمل الإصلاحات اللازمة للآلات، حينما تتوقف عن العمل لأسباب فنية كحدوث كسر أو تآكل في أحد أو بعض أجزائها (عادل، 1998، ص 182). وهذا النوع من الصيانة يتم بعد حدوث العطل، لذلك لا يمكن التنبؤ بوقوعه وبالتالي فإن السيطرة عليه تصبح ضعيفة بجانب أنه يؤدي إلى توقف الإنتاج في أوقات حرجة.

3. **الصيانة الوقائية** : ويقصد بهذا النوع من الصيانة اتخاذ الإجراءات التي تكفل عدم توقف الآلات عن العمل (عادل، 1998، ص 182).

وهو نظام ذو خطوات يتم تطبيقه على المعدات بمجرد بدء دخولها الخدمة لتقليل فرص حدوث الأعطال و التوقفات و بالتالي فرصة التنبؤ بوقوع العطل وإصلاحه في أقل وقت وبأقل تكلفة.

3- المنشآت الرياضية

3-1 تعريف المنشآت الرياضية

تمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفقا لإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها، فالمنشأة الرياضية كما يرى البعض (أمين، 1995، ص 329)، هي مثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة، ونظرا للأهمية القصوى للمنشآت الرياضية فإن رقم المشرع الجزائري قد خصص في القانون 05-13 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها.

3-2 لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم وبدأت تتطور تدريجيا إلى أن وصلت إلى ما هو عليه الآن، فأصبحت هناك مدنا رياضية تحوي العديد من المنشآت.

المنشآت الرياضية في العصر القديم

يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد (فتحي، 2003، ص 07)، وفي سنة 468 قبل الميلاد حيث نظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة أولمبيا (وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي) واستمرت هذه الدورة مدة (05) أيام اشترك فيها الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنوا ملعبا كبيرا سمي بمضمار الجري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة أطلقوا عليها تسمية STADUM وكانت هذه الأخيرة تضم عدة ملاعب من أهمها. (عفاف، 2000، ص34)

المنشآت الرياضية في العصر الحديث في سنة 1890م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشيدها بالمعايير الهندسية معتمدة في ذلك على خبراء مختصين، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها:

الملعب الأولمبي

وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها : كرة القدم ألعاب القوى الخفيفة - سباق الموانع - المشى - القفز الرمي... حيث تتكون هذه المنشأة من ملعب لكرة القدم يتركب من أرضية ذات حشائش طبيعية أو اصطناعية ومحاطة بمضمار للسباق به مجموعة من المعدات والتجهيزات المخصصة لبعض ألعاب القوى الخفيفة.

• الصالة المغطاة

لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25 متر مربع وارتفاعها عن 07 أمتار وسعة مدرجاتها 400 متفرج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والإداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية الخ

• الملاعب المفتوحة

وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملاعب الأولمبي تعد خصيصا لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب.

• حمام السباحة والغطس

وهي أيضا عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها : المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر للإحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل

أسفل المدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس دورات المياه ومخازن الخ (عفاف ، 2000 ، ص 34).

• الفنادق الرياضية

تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى....الخ. الخدمات المركزية

تعتبر المسؤولة عن كل مستلزمات حسن سير المشاة السابق ذكرها إذ تعمل على تجهيزها بالكهرباء والمياه شبكات صرف المياه الخدمات البريدية مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها .

3-3 إمكانات المنشآت الرياضية

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافي ومعلومات وإطارات متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف (مصطفى، 2000، ص89) الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.

المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك يفسح مجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية (محمد علي، 1998، ص54) تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

استقبال الرياضيين من المنتجات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم كل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير الرياضة ورفع مستواها ومضاعفة النتائج بالإضافة إلى تحسين أداء الرياضي ومردوده ويمكن تحديد أنواع الإمكانات في المجال الرياضي على النحو التالي :

الإمكانات البشرية

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

الممارسون :

قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية أو كل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف طبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلي تحقيقها فهناك من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم والحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارس بدافع وطني.... الخ . المنفذون : وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين معلمين، قادة.... الخ.

الفنيون:

وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة وتتمثل هذه المجموعة في: المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي الموظفون، الإداريين ، الطبيب هناك أخصائيين نفسيين وأخصائيي إصابات وعلاج طبيعي)

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

الإمكانات المادية

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

أماكن الممارسة : وتتمثل في الملاعب والقاعات والمساح المضامير ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة (مهدي، 2000 ، ص54) وأن تكون وفق مقاييس محددة.

ب- المنشآت: وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية والمركبات الرياضية...الخ

ج الأجهزة والمعدات : وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالأثقال في الرياضة رفع الأثقال، والدرجات في رياضة سباق الدرجات ... الخ ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في إدارة المكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبيسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلا...الخ

إمكانات التمويل

تحتاج كل من الإمكانيات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تتفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب توفرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية. (فتحي، 2000، ص76) ونظرا إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توفرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها :

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

يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكل سليم يؤدي إلى تزايد مما يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطات ونموها بشكل أفضل.

الإمكانات الطبيعية

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

الإمكانات الطبيعية هبة من الله - سبحانه وتعالى - ولا يحتاج في بعض الحالات إلا إلى أشغال يقوم بها الإنسان حتى تتناسب جيدا مع ما سيمارس من رياضة داخلها.

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

3-4 شروط إحداث المنشأة الرياضية

إن الهدف من المنشأة الرياضية هو احتضانها لمختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وهذا رقم ما جعل المشروع الجزائري خاصة من خلال المرسوم التنفيذي 91/416 يبين كفاءات إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها ونص على وجود معايير يجب احترامها وشروط لابد من توفرها أثناء إنجاز هذه المنشآت حتى يتسنى لها أن تنص على ما يلي: يهدف رأي اللجنة المنصوص عليها في المادة 03 أعلاه إلى التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المزمع إنشاؤها للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن طبقا للتنظيم المعمول به لقد زاد اهتمام المشروع الجزائري بالمنشآت الرياضية وتطورت نظراته نحوها فعلى سبيل المثال:

نجد المادة 91 من الأمر رقم 95/09 المؤرخ في 25 فبراير 1995 و المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها تنص على ما يلي:

الرياضية مما يصغى انسجاما. أما الصعوبات التي واجهها الباحث هي صعوبة التحكم في الوقت وكذا النقص الكبير في المراجع المتخصصة في الدراسة إدارة الموارد البشرية في مجال الإدارة الرياضية بشكل مباشر وكذلك صعوبات التعامل مع الجامعية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي و أداة البحث استبيان وشملت عينة البحث 70 إطار وموظفين وإداريين.

أما التوصيات التي خرج الباحث تمحورت في عدة نقاط من بينها رغم اهتمام إدارة المركب بوظيفة التنظيم إلا أن زيادة الاهتمام خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد على نموه وتطوره ، وكذلك استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب احتياج لان إدارة المركب تعاني من نقص كبير في هذا المورد العام، أما النقطة الأخيرة التي تطرق اليها الباحث هي زيادة التركيز على الاستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.

📌 المؤرخ بيك حنّزب: خفّز بزّيج فدلا ز رهب 2006 خونظيكتنا غوة ثحكك أئج؟

📌 المؤرخ بيك حنّزب: خفّز بزّيج فدلا ز رهب 2006 خونظيكتنا غوة ثحكك أئج؟
 وتسيير المؤسسات جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة وهدفت هذه الدراسة إلى أن التدريب في مجال الأعمال من أبرز القضايا التي تولى لها المنظمات أهمية بالغة، كونه يهتم بتنمية مورد أساسي ألا وهو المورد البشري والذي بفضلها يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية باعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر والآلية المناسبة لمواجهة التطورات ومن النتائج التي توصل إليها الباحث

- إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية، علما بأن أهمية وضرورة هذا النشاط لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة،

فالمنظمات الكبيرة يمكن أن توفر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية لإتمام العملية التدريبية، بينما يمكن للمنظمات المتوسطة والصغيرة أن تلجأ في تدريب عاملها إلى تنظيمات خارجية.

يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامله بشكل كبير في التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي. غياب وصف كامل ودقيق لبعض مهام مناصب العمل في المركب مما أثر ذلك سلباً على عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للإفراد.

الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة



1-الإشكالية:

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 لجزائر 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 أخرى وهذا لأنه منشآت البلدية أو الولاية غير 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 لا شك 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 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 استراتيجية 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, ص 12).

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

التساؤل العام:

هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في صيانة و تكيف المنشآت الرياضية .

التساؤلات الفرعية

✓ هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في المحافظة عمى سلامة الملاعب وساحات الملعب

والمرافق العامة للمنشآت الرياضية

✓ هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في صيانة وإصلاح المعدات والوسائل التدريبية

والتعليمية في تحسن خدمات المنشآت الرياضية.

✓ هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في تكوين وتأهيل عمال الصيانة في المحافظة

وتحسين خدمات المنشآت الرياضية.

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة في صيانة و تكيف المنشآت الرياضية .

الفرضيات الجزئية

- ✓ يساهم التخطيط الاستراتيجي في المحافظة على سلامة الملاعب وساحات الملعب والمرافق العامة للمنشآت الرياضية
- ✓ يساهم التخطيط الاستراتيجي في صيانة وإصلاح المعدات والوسائل التدريبية والتعليمية في تحسين خدمات المنشآت الرياضية.
- ✓ يساهم التخطيط الاستراتيجي في تكوين وتأهيل عمال الصيانة في المحافظة وتحسين خدمات المنشآت الرياضية.

3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تساهم في إثارة الباحثين والدارسين لإجراء البحوث والدراسات التي تهدف إلى معالجة المشكلات التي تعاني منها المنشآت الرياضية في إدارة الصيانة. محاولة تحسين مسيري المنشآت الرياضية بمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في الصيانة، والقيام بأعمال بحثية وتطويرية في الجانبين الإداري والهندسي لنظم الصيانة، و توفير كوادر متخصصة للعمل في المجال الأكاديمي.

كما أن دورها البارز في الأمن و السلامة المهنية وذلك بفعل تقليص الحوادث الصناعية الخطيرة والعناية التي أصبحت توليها المنشآت الرياضية.

4- أهداف الدراسة

- ✓ معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في المحافظة على سلامة الملاعب وساحات اللعب والمرافق العامة للمنشآت الرياضية .
- ✓ معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في عمليات تسيير إدارة الصيانة واصلاح المعدات والوسائل التدريبية والتعليمية للمنشآت الرياضية في تحسين خدمات المنشآت الرياضية

✓ معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في برامج تكوين وتأهيل عمال الصيانة في المحافظة تحسين خدمات المنشآت الرياضية ✓

5- تحديد المفاهيم:

5-1 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, ص 104)

اصطلاحاً: 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, ص 27)

إجرائياً : تحديد الأهداف التي ترغب المنشأة في تحقيقها مع توفير الوسائل لتحقيق هذه الأهداف

5-2 الإستراتيجية

لغة : هي خطة أو سبيل العمل

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

إجرائياً : 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 الوسائل المختلفة لتحقيق أهدافها .

3-5 تعريف الصيانة :

اصطلاحاً: الحفاظ على رأس المال المستثمر في صورة آلات و معدات و أجهزة ومرافق ومباني بحالة تسمح باستخدامها بمستوى أداء معين و بأسلوب إقتصادي بما يحقق أهداف الإنتاج " (عبد الرحمان 2003، ص08)

وعرفت أيضا بأنها مجموعة من النظم الفنية التي تقوم بها إدارة الصيانة لتقليل الأعطال، وجعل الأصول في حالة تشغيلية جيدة أو إعادة تلك الحالة الجيدة لها عندما تتعطل " (فوزي، 1999، ص06)

التعريف الاجرائي من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الصيانة في كافة الفعاليات الهندسية، الفنية، الإدارية والمالية التي تضمن استمرار العملية الإنتاجية دون توقفات غير محتملة وتساهم في تعظيم قيمة المؤسسة من خلال تقديم منتجات ترضي حاجيات زبائنها بتكلفة مناسبة و في الوقت المطلوب.

4-5 الإدارة الرياضية

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

manaument للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة وأهمية الجانب الإنساني في المشروع (فتحي 2003، ص 07 .

اصطلاحا: حسب تعريف سونس كيلبي بلاشن و بيتللا 1990 هي : هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية (شيخا, 1989, ص 41)

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, ص 10)

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.

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لِلدراسة



تمهيد:

بعد التطرق الى الجانب النظري الذي يعتبر أساس الدراسة العلمية سوف يتم التحدث في هذا الفصل عن الإجراءات المنهجية انطلاقا من الدراسة الأساسية وما تحتوي عليه من مراحل وخطوات منها وصف المنهج المعتمد والعينة والأدوات المناسبة وخصائصها السيكمترية، ثم التطرق الى اساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها، وأخيرا تحليل النتائج المتوصل اليها ثم مناقشتها وتفسيرها على ضوء الفرضيات التي تم طرحها في الدراسة الحالية، وأخيرا الاستنتاج العام للدراسة، وإعطاء جملة من التوصيات والاقتراحات.

1- منهج الدراسة: يتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لمشكلة الدراسة (دور التخطيط الاستراتيجي في صيانة وتكليف المنشآت والهياكل الرياضية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج)، باعتباره المنهج الذي يعمل على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كميّاً.

2- حدود الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية بما يأتي:

-الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج.

-الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج.

-الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023.

3- مجتمع الدراسة: يعرف محمود أبو علام مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الأشياء أو العناصر الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها. (رجاء محمود أبو علام، 2004، ص149)، ويتكون المجتمع في هذه الدراسة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج للعام الدراسي 2024/2023.

4 عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من:

*العينة الاستطلاعية والتي اشتملت على (15) من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة، تم اختيارهم بالصدفة للتطبيق على عينة الدراسة.

-أهدافها: تتضح اهداف الدراسة الاستطلاعية للبحث الحالي في ما يلي:

* التعرف على الصعوبات التي تعيق الدراسة الأساسية وبالتالي إيجاد الحلول اللازمة لها.

* التمكن من التدريب الاولي على الدراسة الميدانية.

* اكتشاف بعض جوانب النقص في إجراءات التطبيق.

* التعرف على أهم للصعوبات التي قد تعرقل سير الدراسة الأساسية.

-إجراءاتها: استهدفت الدراسة عينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج لنطبق عليها الدراسة الاستطلاعية حيث بلغ عددهم 15 موظف، هذا وقد بدأ التطبيق عليها في بداية شهر ماي.

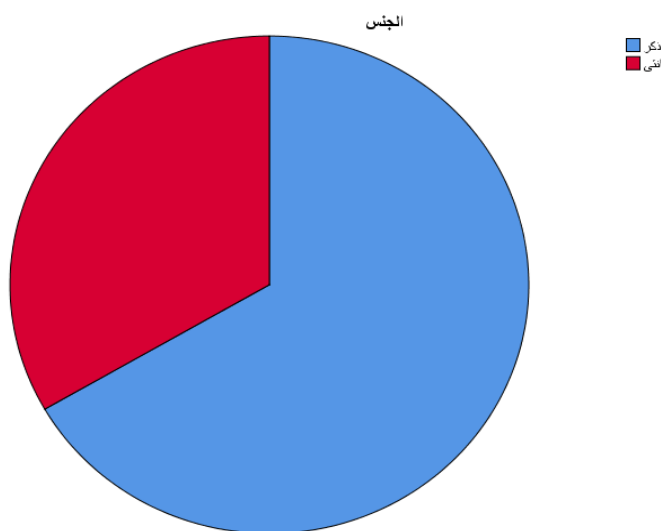
-نتائجها: بعد تطبيق الاستبيان على العينة الاستطلاعية سجلت الباحثة تجاوبا كبيرا من طرف العينة وهذا دليل كاف على سهولته ووضوح عباراته، كما تميز بصدق وثبات عاليين، مما يجعل الباحثة تبقي على المقياس كما هو، وبالتالي نطبقه في الدراسة الأساسية في صورته الأصلية.

*العينة الأساسية والتي تكونت من (30) موظف، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، من مجتمع الدراسة الكلي، وبذلك تتكون عينة الدراسة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج خلال الموسم الدراسي 2024/2023 ، والجدول رقم() يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

جدول 01: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس

المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	20	%66.66
	أنثى	10	%33.33
	المجموع	30	%100

من خلال نتائج الجدول رقم(01) نلاحظ أن اغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا حيث بلغ عددهم (20) طالبة ما يعادل نسبة(66.66%).



الشكل رقم 01: يمثل توزيع افراد العينة وفق متغيرات الجنس.

5-أداة الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا على أداة بحثية واحدة ألا وهي الاستبيان والذي هو: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للوصول من خلالها إلى الحقائق التي يهدف إليها البحث" (محمود السيد، 2009، ص. 211).

وبناءً على الدراسات السابقة، قمنا ببناء أداة للدراسة والمتمثلة في استبيان حول "دور التخطيط الاستراتيجي في صيانة وتكليف المنشآت والهياكل الرياضية لدى الموظفين بمديرية

الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج"، وقد قسمنا الاستبيان إلى 3 محاور وفقاً للأداء التنظيمي، ليتكون بذلك الاستبيان مكون من 18 بند في صورته الأولية قبل عرضه على المحكمين لتصحيحه وتعديله.

وبعد عرضه على مجموعة من المحكمين في الاختصاص لإبداء الرأي حول مدى مناسبة بنود الاستبيان لأهداف الدراسة، وعليه تم الاستفادة من الملاحظات القيمة للسادة المحكمين، وقمنا بإعادة صياغة بعض البنود.

6- الخصائص السيكومترية للأداة في الدراسة الحالية:

*صدق المقياس:

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان (دور التخطيط الاستراتيجي في صيانة وتكليف المشات والهياكل الرياضية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($a=0.01$) وعددها (3) محاور، وهي (دور التخطيط الاستراتيجي في المحافظة على سلامة الملاعب وساحات الملعب والمرافق العامة للمنشآت الرياضية- دور التخطيط الاستراتيجي في صيانة وإصلاح المعدات والوسائل التدريبية والتعليمية في تحسين خدمات المنشآت الرياضية - دور التخطيط الاستراتيجي في تكوين وتأهيل عمال الصيانة وتحسين خدمات المنشآت الرياضية)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط فيها ما بين (0.908^{**}) كأعلى ارتباط كان بين المجال (3) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0.866) كأدنى ارتباط كان بين المجال (1) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وعموماً يمكن القول بأن استبيان دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 02: يوضح مصفوفة ارتباطات لمحاوَر استبيان دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بالدرجة الكلية للاستبيان.

الدرجة الكلية للاستبيان	المحاوَر
0.866 **	دور التخطيط الاستراتيجي في المحافظة على سلامة الملاعب وساحات الملعب والمرافق العامة للمنشآت الرياضية.
0.870 **	دور التخطيط الاستراتيجي في صيانة وإصلاح المعدات والوسائل التدريبية والتعليمية في تحسين خدمات المنشآت الرياضية.
0.908 **	دور التخطيط الاستراتيجي في تكوين وتأهيل عمال الصيانة وتحسين خدمات المنشآت الرياضية.
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	

* ثبات المقياس:

طريقة ألفا-كرونباخ: تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ (Cronbach-Alpha) ، حيث بلغت قيمة درجته الكلية (0.778)

جدول 03: يمثل قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان دور التخطيط الاستراتيجي في في صيانة وتكييف المنشآت والهياكل الرياضية.

الرقم	المتغير	معامل ألفا كرونباخ
01	الاستبيان	0.778

يتضح من الجدول رقم (03) أن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.778) وهي قيمة تدل على ثبات المقياس.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم معالجة البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss 26 ، وتتمثل المعالجات التي تمت للبيانات في الإحصاءات الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات، لإعطاء صورة سريعة عن عينة الدراسة بشكل مختصر ومبسط.

- إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس دافعية الانجاز.

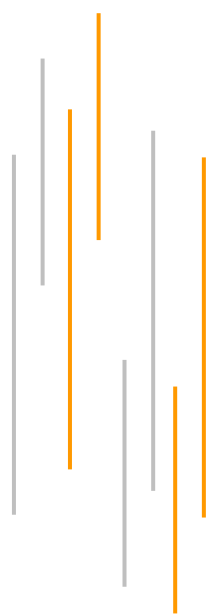
- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

- معامل الارتباط بيرسون.

خلاصة:

بعد التعرف على خطوات تطبيق الدراسة واختيار العينة قمنا بتصحيح أوراق الإجابة وتفريغها في الحاسوب عن طريق نظام الحزمة الإحصائية PSSS VERSION 26، ثم قمنا بالمعالجة الإحصائية من خلال الأساليب الإحصائية السابقة الذكر لتحليلها والتوصل في النهاية إلى النتائج والتي سيتم عرضها وتفسيرها في الفصل الموالي.

الفصل الرابع: عرض و تحليل و مناقشة الدراسة



تمهيد:

ان البحوث في المجال الرياضي لا تكتمل أهميتها العلمية الا بالتأكد من نتائجها ميدانيا من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة بواسطة الأدوات المناسبة التي تسمح بربط العلاقة بين ما هو نظري وما هو ميداني، وفي هذا الفصل تسعى الدراسة للتأكد من تحقق الفروض المقترحة لذلك، وهذه المرحلة تعد مهمة باعتبارها تكشف عن مدى صدق او صحة الفرضيات.

1- عرض وتحليل النتائج:

لاختبار هذه الفرضيات تم تحديد درجة القطع من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم قسمة الناتج على عدد المستويات للحصول على طول الفئة (2/3=0.66)، وإضافة هذه القيمة للحد الأدنى للبدائل وهو (0.66) ثم للفئة المنوالية، ويمكن ترجمة ذلك كما يلي:

الرقم	طول الخلية	الدرجة
1	1 - 1.66	منخفضة
2	1.67 - 2.32	متوسطة
3	2.33 - 3	عالية

الرقم	طول الخلية	الدرجة
1	32-53.33	منخفضة
2	53.34-74.67	متوسطة
3	74.67-96	عالية

1-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

التي كان نصها: " يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة"، وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ".

جدول رقم (04) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الاول " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ".

الرقم	العبارات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
01	للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	30	2.70	0.65	عالية
02	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	30	1.46	0.62	منخفضة
03	تضع إدارة المنشأة الرياضية خطط للموارد البشرية (افراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام للمساهمة في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	30	1.66	0.84	متوسطة
04	تعتمد إدارة المنشأة على التخطيط الاستراتيجي .	30	1.86	0.73	متوسطة
05	تسمح إدارة المنشأة للمرؤوسين ف بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.	30	1.76	0.72	متوسطة
06	تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط الاستراتيجي في ضعف برامج التخطيط.	30	1.93	0.90	متوسطة

متوسطة	0.77	2.23	30	يساهم التخطيط الاستراتيجي في الكشف والتعرف على المشكلات التي قد تعترض سير العمل في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	07
عالية	0.61	2.63	30	يسهم التخطيط الاستراتيجي في الرابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية لاداء التي تعتمد على الأهداف الموضوعية للمؤسسة الرياضية	08
متوسطة	0.83	2.16	30	يساهم التخطيط الاستراتيجي في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة الرياضية.	09
متوسطة	0.83	2.16	30	يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد تنفيذها لفائدة المؤسسة الرياضية.	10
متوسطة	2.60	60.60	30	المحور الأول	

يبين الجدول (04) ان العبارة رقم (02) جاءت بدرجة مساهمة منخفضة بمتوسط حسابي مقداره (1.46) وبانحراف معياري (0.62) ، اما العبارات (3، 4، 5، 6، 7، 9، 10) جاءت بدرجة مساهمة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (1.66-2.23) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.77-0.84)، وفي الاخير جاءت العبارات رقم (1، 8) بدرجة مساهمة عالية بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.63-2.70) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.65-0.61) ، كما يتضح من نتائج الجدول (04) ان التنظيم الاستراتيجي ساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، بمتوسط حسابي (60.60) وبانحراف معياري (2.60) ، وبناء على ما تقدم فانه يمكن القول ان الفرضية الجزئية الاولى تحققت والتي

تنص على ان: " يساهم التنظيم الاستراتيجي بدرجة متوسطة في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج".

2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

التي كان نصها: " يساهم التنظيم الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة"، وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " دور التنظيم الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة".

جدول رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني " دور التنظيم الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ".

الرقم	العبارات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
01	للتنظيم الاستراتيجي أهمية في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية	30	2.13	0.89	متوسطة
02	يساعد التنظيم الاستراتيجي على تصميم مستويات الخطط والاهداف للمؤسسة الرياضية.	30	2.23	0.81	متوسطة
03	يساعد التنظيم الاستراتيجي على احترام الخطط والاهداف.	30	1.63	0.76	منخفضة
04	يعمل التنظيم الاستراتيجي على سير العمل بصورة فعالة للمؤسسة الرياضية.	30	2.46	0.73	عالية

متوسطة	0.84	2.10	30	توجد علاقة بين التخطيط والتنظيم الاستراتيجي بهدف تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	05
متوسطة	0.77	1.86	30	التنظيم الاستراتيجي يساعد على دم ازدواج العمل اثناء القيام بالانشطة لتحقيق اهداف المؤسسة الرياضية.	06
متوسطة	0.78	1.73	30	التنظيم الاستراتيجي يساعد على تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام باعمالهم بكفاءة وفعالية.	07
متوسطة	0.69	1.73	30	يساعد التنظيم الاستراتيجي في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.	08
متوسطة	0.88	1.90	30	يساعد التنظيم الاستراتيجي على توحيد جهود الموظفين وتوجيهها نحو اهداف وغايات مشتركة على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.	09
متوسطة	0.67	1.90	30	التنظيم الاستراتيجي يحقق الرقابة الإدارية الفعالة.	10
متوسطة	0.84	1.90	30	يمكن الاستغناء على وظيفة التنظيم في المؤسسة الرياضية	11
متوسطة	3.68	61.30	30	المحور الثاني	

يبين الجدول (05) ان العبارة رقم (03) جاءت بدرجة مساهمة منخفضة بمتوسط حسابي قدره (1.63) وبانحراف معياري (0.76) ، اما العبارات (1، 2، 5، 6، 7، 8، 0، 11) فقد جاءت بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (1.73-2.23) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.78-0.81)، وفي الاخير جاءت العبارة رقم (4) بدرجة مساهمة عالية بمتوسط حسابي مقداره (2.46) وبانحراف معياري (0.73) ، كما يتضح من نتائج الجدول (05) ان التنظيم الاستراتيجي قد حقق درجة متوسطة في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج، بمتوسط حسابي (61.30) وبانحراف معياري (3.68) ، وبناءا على ما تقدم فانه يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثانية تحققت والتي تنص على ان: " يساهم التنظيم الاستراتيجي بدرجة متوسطة في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج".

- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

التي كان نصها: " تساهم الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة"، وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة".

جدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني " دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية".

الرقم	العبارات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
01	للقابة الاستراتيجية أهمية في تحقيق الاداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	30	1.93	0.82	متوسطة

عالية	0.61	2.63	30	يساهم مراقبة وتقييم الأداء في تحقيق مردود الموظف في المؤسسة الرياضية	02
متوسطة	0.83	2.16	30	تعمل الرقابة الاستراتيجية على تسيير العمل اتجاه اهداف المؤسسة الرياضية.	03
متوسطة	0.83	2.16	30	تساعد الرقابة على التأكد من ان المعايير المحددة سلف قد تم تطبيقها.	04
متوسطة	0.84	2.20	30	تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الحلول دور في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	05
متوسطة	0.81	2.23	30	تساهم متابعة التنفيذ في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الرياضية.	06
متوسطة	0.84	1.90	30	تكمل الرقابة الاستراتيجية عملية التخطيط والتنظيم على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.	07
عالية	0.73	2.46	30	تستخدم الرقابة الاستراتيجية أدوات لضمان رقابة ناجحة على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.	08

متوسطة	0.84	2.10	30	09 هناك اشخاص معينين بتنفيذ عملية الرقابة.
متوسطة	0.78	2.06	30	10 تساعد الرقابة الاستراتيجية في تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ والعمل على تصحيحها على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.
متوسطة	0.80	1.90	30	11 يمكن الاستغناء على وظيفة الرقابة الاستراتيجية في إدارة المؤسسة الرياضية.
متوسطة	3.73	63.76	30	المحور الثالث

يبين الجدول (06) ان رقم (1، 3، 4، 5، 6، 7، 9، 10، 11) جاءت بدرجة مساهمة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (1.90-2.23) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.80-0.80) ، اما العبارتان رقم (2، 8) فقد جاءت بدرجة مساهمة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.46-2.63) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.61-0.73) ، كما يتضح من نتائج الجدول (06) ان الرقابة الاستراتيجية قد حققت درجة متوسطة في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج، بمتوسط حسابي (37.2400) وبانحراف معياري (4.27408) ، وبناء على ما تقدم فانه يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثانية تحققت والتي تنص على ان: "تساهم الرقابة الاستراتيجية بدرجة متوسطة في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج".

4- عرض نتائج الفرضية العامة:

التي كان نصها: " تساهم استراتيجية بعض الوظائف في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج"، وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور وللاستبيان ككل.

جدول رقم (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبيان "دور استراتيجية بعض الوظائف في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية".

الرقم	المحاور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.	30	25.60	8.56	عالية
02	دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.	30	20.60	2.60	عالية
03	دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.	30	23.76	3.73	عالية
	الاستبيان ككل	30	65.66	8.56	متوسطة

يبين الجدول (07) ان المحاور الثلاث كلها جاءت بدرجة مساهمة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (60.60-63.76) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (2.60-3.73)، كما يتضح من نتائج الجدول (05) ان استراتيجية بعض الوظائف في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية قد حققت درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (65.66) وبانحراف

معياري(8.56)، وبناءا على ما تقدم فانه يمكن القول ان الفرضية العامة تحققت والتي تنص على ان :**"تساهم استراتيجية بعض الوظائف في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج"**.

***مناقشة نتائج الدراسة:**

-**مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى:** يتضح من عرض نتائج الجزئية الاولى-كما في الجدول رقم(04) انها تحققت، حيث اسفرت عن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة عالية، ويبرز ذلك من المساهمة العالية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين من خلال انه يمكن المسؤولين من التوجيه ، وبذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الازمات الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بها، حيث يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من خلال العملية الإدارية ، باعتباره يمثل أسلوبا للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار افضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية ، أيضا طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى.

-**مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:** يتضح من عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية-كما في الجدول رقم(05)- انها تحققت، حيث اسفرت عن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة عالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ان التنظيم الاستراتيجي يفتح المجال للموظف بإنتاج اكبر عدد من الافكار الجديدة، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يتعرض لها في وظيفته، كما ان التنظيم الاستراتيجي يؤدي الى تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الرياضية وقد يتسم الأداء بالفعالية والكفاءة.

-**مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:** يتضح من عرض نتائج الفرضية العامة-كما في الجدول رقم(06)- انها تحققت، حيث اسفرت عن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق

الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة عالية ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ان التخطيط الاستراتيجي ساعد المؤسسة على تحقيق الرؤى والاحلام، والرفع من قدراتها التنافسية، باعتبار ان المؤسسات الرياضية تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها.

-مناقشة نتائج الفرضية العامة: يتضح من عرض نتائج الفرضية العامة-كما في الجدول رقم(07)- انها تحققت، حيث اسفرت عن مساهمة استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين، ويرجع ذلك الى ان الإدارة الاستراتيجية تلعب دور كبير في تخطيط مستقبل المؤسسات الرياضية من خلال رسمها لخطة مستقبلية ، وتحديد رسالتها وأهدافها ، وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي ، وصنع القرارات الاستراتيجية ، وتولي صياغة خطة استراتيجية، ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

المقترحات:

- الاهتمام أكثر بتطبيق الألعاب الشبه الرياضية في مرحلة التعليم المتوسط، وذلك لما لها من أهمية في تنمية الجانب التعليمي والترفيهي للمتعلم وزيادة فاعليته.
- مراعاة اختيار أنسب أنواع الألعاب الشبه الرياضية حسب هدف كل حصة حسب ما يتوافق مع كل مستوى دراسي.
- ضرورة تكييف الألعاب الشبه الرياضية حسب قدرات المتعلمين.

الاستنتاج العام:

وفي الختام نقول ان استراتيجية بعض الوظائف الإدارية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحقيق الأداء التنظيمي للمؤسسات باعتبار انها تساعد في تحسين الأداء الإداري والمالي داخل المؤسسات الرياضية لكونها تعتمد على التفكير الاستراتيجي التي من خلالها تتمكن المؤسسات من وضع الرؤى، والرسالة والاهداف والغايات، ضمن اطار وفكر مستدام يساعد كل ابعاد التنمية المستدامة ، وتمكنها من دراسة وتحليل وبيان لواقعها، وبيئتها الداخلية والخارجية في صورة تكاملية ، وعرض كل نقاط الضعف والقوة لها ، ووضعها في اطار التنافسية والاستمرارية، ولهذا تم تطبيق استبيان دور استراتيجية بعض الوظائف الادارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية عينة قدرت ب(30) موظف بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج، من اعداد الباحثان، وتم التوصل إلى نتيجة مفادها ان استراتيجية بعض الوظائف الإدارية تساهم بدرجة عالية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ، وفي الأخير تبقى النتائج التي توصلت إليها أصحاب الدراسة أولية وخاصة فقط بالعينة التي طبقت عليها الدراسة

الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، تقدم الباحثان مجموعة من التوصيات تتمثل في:

-توجيه الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث في المرونة النفسية وجودة الحياة لدى عينات من الطلبة في مراحل التعليم المختلفة.

-توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ووضع الخطط والجدول الزمنية للتطبيق، ومتابعة وتقييم طرق وأساليب التنفيذ.

-عقد ندوات وايام دراسية حول متغيري.

-اجراء دراسات مشابهة في مؤسسات رياضية مختلفة حول دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي.

-يقترح الباحث اعداد دراسات اطلاقا من تجارب الدول المتقدمة وكيفية تطبيق استراتيجية بعض الوظائف الإدارية ومدى الاستفادة من تطويرها للأداء التنظيمي للمؤسسات.

-العمل على تحقيق الأداء التنظيمي في المؤسسات الرياضية من خلال إجراء دورات تدريبية.

قائمة المصادر و المراجع



قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر.

القران الكريم

1. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. احمد طرطار(2001): الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
2. أمين أنور الخولي(1995): الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة.
3. بلوط حسن(2002): ادارة المشاريع، بدون طبعة، دار النهضة العربية، لبنان.
4. بوداود عبد اليمين ، عطائه أحمد (2009) : المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 01 ، الجزائر.
5. حسن عطا غنيم(1988): مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات، بدون دار نشر.
6. رامي حكمت فؤاد الحديثي وآخرون (2004): إدارة الصيانة المريحة، طبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
7. ساعد بوزيدي(2005): التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية)، دار الأصيل للطباعة والنشر، الإسكندرية.
8. السلوس مبارك(2004):التسيير المالي، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
9. سونيا محمد البكري(2003): إدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
10. شموط مروان، كنجو عبود كنجو(2008): أسس الاستثمار، بدون طبعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
11. صفوت فرج (2007) : القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، ط 06 ، مصر.
12. صيام أحمد زكريا(2003): مبادئ الاستثمار، ط2، دار المناهج، الاردن.
13. عادل حسن(1998): التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
14. عبد الحميد شرف(1999): الإدارة في التربية الرياضية، مركز الكتب للنشر النظري والتطبيقي، ط2.

15. عبد الرحمن توفيق(2003): إدارة الصيانة وتشغيل المرافق، الطبعة 3، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك " .
16. عصام بدوي (2001) : موسوعة الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، مصر .
17. عصام بدوي(2001): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى.
18. عفاف عبد المنعم درويش(2000): الإمكانيات في التربية الرياضية، أهميتها أنواعها، أقسامها، مجالاتها، الإسكندرية.
19. فتحي رمضان(1987): موسوعة الرياضة، دار العلم للملايين، بيروت.
20. فتحي رمضان(2003): موسوعة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1.
21. فتحي رمضان، موسوعة الرياضة، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى.
22. فوزي شعبان مذكور(1999): إدارة الصيانة والأمن الصناعي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1999.
23. كداوي طلال(2008): تقييم القرارات الاستثمارية، الطبعة العربية دار الباروري العلمية، الاردن.
24. محمد علي محمد(1998): البيروقراطية الحديثة، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر .
25. مصطفى حسين باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ(2000): طرق البحث العلمي والتحليل الأخصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر .
26. مهدي زويلف، علي عضايدية(2000): إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مهدي لاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
27. هندي منير(2002): الفكر الحديث في مجال التمويل، دار المعارف، الاسكندرية(مصر).
28. هوم ابراهيم جمعة(2000): تقنيات المحاسبة المعقدة، الجزء الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .

2. المذكرات والرسائل:

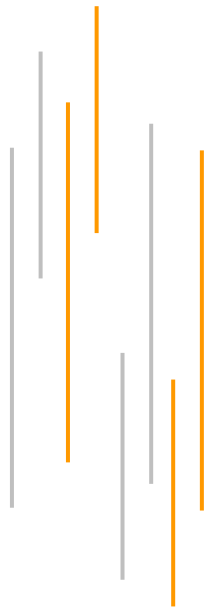
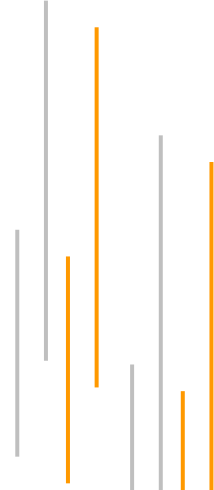
1. مغبر فاطمة الزهراء 2010/2011 : "تخطيط أعمال الصيانة باستخدام الأساليب الكمية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر.
2. بوعينية وهيبة 2006/2007: "دور إدارة الصيانة في تخفيض تكاليف الانتاج"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيرضر، بسكرة.
3. مناد فوضيل "فاعلية توظيف الوسائل والمنشآت الرياضية في تحقيق أهداف التربية البدنية"، مذكرة ماجستير، جامعة عاشور زيان، الجلفة.
4. بركان عادل 2011 -2012 "واقع التخطيط في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة"، مذكرة ماجستير، ادارة وتسيير رياضي، جامعة عباس لغرور، خنشلة.
5. عمر مانه 2008/2007: " دور تنظيم الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية لولاية الاغواط"
6. دراسة ساعد قرمش زهرة، 2006: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لمركب تكرير البترول، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات ،جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

3. لقرارات والمراسيم:

- الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 رمضان 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها.
- القانون 05-13 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق 23 يوليو 2013 .
- القانون رقم 03/89 المؤرخ في 08 رجب 1409 الموافق لـ 14 فبراير 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها.
- القانون رقم 10/04 المؤرخ في 27 جمادى الثاني 1425 الموافق لـ 14 غشت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.
- المادة 03 المرسوم التنفيذي 416/91
- المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 05/492
- المرسوم رقم ،117/77 إذا تنص المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 492/05.

- المادة 87 الفقرة 2 من القانون 10/04 المؤرخ في 14 أغسطس 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية.
- المادة 91 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فبراير 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية
- المرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 20 ذي القعدة 1426 الموافق لـ 22 ديسمبر 2005 المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضيات.
- المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق لـ: 06 أغسطس 1977 المتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات.

الملاحق



المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر أنثى

2-العمر :

20 سنة إلى 30 سنة 31 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-عدد سنوات الخبرة:

من 5 إلى 10 سنة من 10 إلى 15 سنة من 15 فأكثر

الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
المحور الأول: يساهم التخطيط الاستراتيجي في المحافظة على سلامة الملاعب وساحات الملعب والمرافق العامة للمنشآت الرياضية				
01	تقوم ادارة المنشأة الرياضية بدورها في صيانة وترميم الملاعب وساحات اللعب			
02	تتم الصيانة داخل المنشآت الرياضية وفق معايير الوقاية والامن والسلامة			
03	تحرص الإدارة على تكليف خبراء في صيانة أجهزة التهوية والاضاءة			
04	تعمل الإدارة على القيام بعمليات تنظيف وصيانة للمدرجات بعد كل مقابلة			
05	تقوم الإدارة بعمليات تنظيف الغرف تبديل الملابس والمرشات وبيوت الخلاء يوميا			
06	يحرص المسؤولين على القيام بعمليات طلاء داخلي وخارجي للمنشأة كلما وجب ذلك			
المحور الثاني: يساهم التخطيط الاستراتيجي في صيانة وإصلاح المعدات والوسائل التدريبية والتعليمية في تحسن خدمات المنشآت الرياضية.				
07	هناك رقابة على المعدات والوسائل التعليمية والتدريبية للحفاظ على سلامتها داخل المنشآت الرياضية			
08	تقوم الإدارة بتنظيف ومسح الادوات والوسائل التعليمية والتدريبية بشكل دوري			
09	عملية وضع الادوات والوسائل التعليمية والتدريبية في المخزن بشكل منظم و مرتب طول الوقت			
10	تقوم الإدارة بتكليف مختصين في صيانة المعدات والوسائل في حالة تلفها أو تعطلها			
11	هناك ترتيب وتنظيم للوسائل والادوات التعليمية والتدريبية كل حسب التخصص			
المحور الثالث : يساهم التخطيط الاستراتيجي في تكوين وتأهيل عمال الصيانة في المحافظة وتحسين خدمات المنشآت الرياضية.				

			يوجد وعي لدى القائمين على المنشآت الرياضية بدور وأهمية صيانة المنشأة الرياضية	12
			يتم تكوين وتأهيل عمال الصيانة كل في تخصصه داخل المنشأة الرياضية	13
			هناك الية لتفعيل وتنشيط الصيانة داخل المنشآت الرياضية	14
			برامج التكوين وتأطير عمال الصيانة داخل المنشآت الرياضية كافية ومتنوعه	15
			هناك اعتمادات مالية لتكوين عمال الصيانة في المنشآت الرياضية	16
			الدورات التكوينية في الصيانة تضيف شيئاً جديداً من المعارف المهارات	17
			يتحصل عامل الصيانة على اتجاهات وأفكار جديدة نتيجة الإستفادة من الدورات التدريبية	18

الملاحق:

-الخصائص السيكمترية:

1-الثبات بطريقة الفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	32

2-الصدق بطريقة الاتساق الداخلي

Corrélations

		مج_1	مج_2	مج_3	مج
مج_1	Corrélation de Pearson	1	,613**	,722**	,866**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000	,000
	N	20	20	20	20
مج_2	Corrélation de Pearson	,613**	1	,662**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,004		,001	,000
	N	20	20	20	20
مج_3	Corrélation de Pearson	,722**	,662**	1	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000
	N	20	20	20	20
مج	Corrélation de Pearson	,866**	,870**	,908**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضي الأولى:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	30	1,00	3,00	2,7000	,65126
س2	30	1,00	3,00	1,4667	,62881
س3	30	1,00	3,00	1,6667	,84418
س4	30	1,00	3,00	1,8667	,73030
س5	30	1,00	3,00	1,7667	,72793
س6	30	1,00	3,00	1,9333	,90719
1_ت_مج	30	7,00	16,00	11,4000	2,06113
N valide (liste)	30				

الفرضية الثانية:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
7س	30	1,00	3,00	2,2333	,77385
8س	30	1,00	3,00	2,6333	,61495
9س	30	1,00	3,00	2,1667	,83391
10س	30	1,00	3,00	2,1667	,83391
11س	30	1,00	3,00	2,1333	,89955
2_ت_ممج	30	6,00	15,00	11,3333	2,38289
N valide (liste)	30				

الفرضية الثالثة:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
12س	30	1,00	3,00	2,2333	,81720
13س	30	1,00	3,00	1,6333	,76489
14س	30	1,00	3,00	2,4667	,73030
15س	30	1,00	3,00	2,1000	,84486
16س	30	1,00	3,00	1,8667	,77608
17س	30	1,00	3,00	1,7333	,78492
18س	30	1,00	3,00	1,7333	,69149
3_ت_ممج	30	8,00	19,00	13,7667	2,67406
N valide (liste)	30				

الفرضية العامة:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ت_مج	30	26,00	47,00	36,5000	4,91128
ت_1_مج	30	7,00	16,00	11,4000	2,06113
ت_2_ممج	30	6,00	15,00	11,3333	2,38289
ت_3_مج	30	8,00	19,00	13,7667	2,67406
N valide (liste)	30				