



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

Strategic planning and its role in the success of sports facilities management

A field study at the level of the Youth and Sports Directorate of the Wilayat of M'sila

جامعة المسيلة

د. شريف حمزة

جامعة المسيلة

د. نويرة بوبكر

جامعة المسيلة

قادري الياس (ط. م)

تاريخ النشر: 2020/12/29

تاريخ القبول: 2020/..../..

تاريخ الاستلام: 2020/..../..

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية وهذا من خلال توضيح أهمية الإدارة في تطوير المرافق الرياضية لإضافة شيء يسهل سير التخطيط الاستراتيجي . ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدما الاستبيان كأداة للدراسة على عينة مقصودة بلغ عددها 30 إداريا من إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة . وقد اشارت اهم نتائج الدراسة إلى : للتخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية، يعتبر التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري مطلبا هاما في نجاح إدارة المنشآت الرياضية، للرقابة أهمية في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الرقابة، المنشأة الرياضية.

Sommaire:

Cette étude visait à identifier le rôle de la planification stratégique dans la réussite de la gestion des installations sportives et ce en clarifiant l'importance de la gestion dans le développement des installations sportives pour ajouter quelque chose qui facilite l'avancée de la planification stratégique. Pour y parvenir, le chercheur s'est appuyé sur l'approche descriptive, utilisant le questionnaire comme outil pour



étudier un échantillon prévu de 30 administrateurs de la Direction de la Jeunesse et des Sports dans le Wilayat de M'sila.

Les résultats les plus importants de l'étude ont indiqué que: La planification stratégique du processus d'organisation a un rôle dans l'amélioration de la gestion des installations sportives. La planification stratégique de l'élément humain est une condition essentielle au succès de la gestion des installations sportives. La supervision est importante pour améliorer la gestion des installations sportives.

Mots clés: planification stratégique, contrôle, implantation sportive

1-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 اقتصادية 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 منذ 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 من أن تتخذ العلم طريقاً 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، ونتيجة

لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجها لنظم إدارة بصفة عامة في تسيير المنشآت الرياضية بهدف الرفع من الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها .
و واضح 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 طابعا خاصا 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 . (جمال محمد علي، 2008 ، ص 10) .

2- الإشكالية:

تعتبر 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 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 محتتم عليها التنقل لمسافة طويلة للتدريب في منشآت 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 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 .

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: 2004، 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 الأتي :

ما دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية ؟

ومنه تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية؟

- هل يعتبر العنصر البشري أحد أهم متطلبات نجاح تخطيط إدارة المنشآت الرياضية ؟

- ما أهمية الرقابة كأحد العناصر الفعالة للتخطيط الاستراتيجي في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية ؟

3- فرضيات الدراسة :

للتخطيط الاستراتيجي دور في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية .

-الفرضيات الجزئية :

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

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

الرياضية.

3- للرقابة أهمية في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية

3-أهمية الدراسة :

تكمن 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 : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إذا كان للتخطيط الاستراتيجي دور في

إنجاح إدارة المنشآت الرياضية من خلال ما يلي:

- إبراز التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم ودوره في تسيير إدارة المنشآت الرياضية.

- معرفة إذا كان التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري يعتبر مطلباً هاماً في نجاح إدارة

المنشآت الرياضية.

- معرفة إذا كانت للرقابة أهمية في تسيير إدارة المنشآت الرياضية

5- تحديد المصطلحات والمفاهيم الدالة في الدراسة :

1.5- 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)

اصطلاحاً: التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تقليبها في إطار زمن محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب (إبراهيم حماد وآخرون، 2003، ص27).

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

2.5. الإستراتيجية:

لغة: هي خطة أو سبيل العمل.

اصطلاحاً: هي قرارات هامة ومؤثرة 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

إجراءياً: هي خطط يتم وضعها داخل المنظمة بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وهي العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات وتكوين البرامج التي تحكم سير المنشأة، واستخدام الوسائل المختلفة لتحقيق أهدافها.

3.5. الإدارة:

لغة: وحسب القاموس السبيل تستعمل كما يلي :

إدارة المال : فندق وهي بمعنى رأس المال (إبراهيم حماد ، وآخرون: 2003، ص8).
إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيه مختلف الأعمال العمومية في اغلب الأحيان.

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

اصطلاحاً: عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداهم (حسن معوض. وحسن شلتوم: 1996، ص06)

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 الاجتماعي بالنسبة للإدارة وأهمية الجانب الإنساني في المشروع (فتحي: 2003، ص 07).

اصطلاحا: حسب سونس كيلى بلاشن وبيتللا 1990 هي : المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية (شيخا ,1989,ص41)

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

5.5.المنشآت الرياضية:

لغة: المنشأة هي مكان للعمل أو للصناعة يجمع الآلات,والعمال(زكي محمد:1994، ص10) اصطلاحا : يطلق اسم المنشأة الرياضية على كل مكان تمارس فيه الرياضة البدنية بأنواعها ,وهي تظم 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 وصلالات للتمرين والرعاية الصحية , كما تشمل مكاتب للإدارة ومخازن تبعا لكبر المنشأة وأهميتها ,وتعتبر حمامات السياحة ونوادي التجديف ومضمرات ألعاب القوي والمدرجات ضمن المنشآت الرياضية(زكي محمد حسن، 2012 ، 53)

إجرائيا: 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 :

- دراسة رماش زكرياء (2019) دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية التي تهدفت إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية ، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الدراسة وشملت عينة علي 27 موظف إداري ، واستخدم أداة الاستبيان لجمع المعلومات الإحصائية ، ومن أهل النتائج التي توصل إليها الباحث :

دراسة الوسائل والأهداف تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية، دراسة سياسة المشروع و توجيهات الإدارة تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية.

- دراسة مجادي سفيان (2016) مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، التي تهدف إلى إبراز مدى مساهمة التوصيف الوظيفي في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من 28 موظف من موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات برج بوعريبرج . مستخدما أداة الاستبيان لجمع المعلومات ومن بين النتائج التي توصل إليها يساهم تحديد المسؤوليات الوظيفية و تدريب العاملين في إدارة وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات برج بوعريبرج وهذا لأن المسؤول على الوظيفة في حد ذاته يكون على دراية بكامل مسؤولياته وهذا من خلال اكتساب الخبرة والكفاءة .

- دراسة هزرشي سليمان (2011) التخطيط والمتابعة لإدارة المنشآت الرياضية التي تهدف إلى التعرف على 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 .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة 40 إطار في الرياضة يعملون في المنشأة الرياضية لولاية الجلفة واستعان بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات .ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث : أن للتخطيط والمتابعة دور بالغ الأهمية في نجاح إدارة ترغب في الوصول إلى أهدافها بجدية، وان المتابعة تسيروا وفق إستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى إدارة المنشأة الرياضية.

7- مميزات الدراسة الحالية:

مميزات الدراسة الحالية مما سبق ذكره من دراسات من خلال تحديد الأطر المفاهيمية الأساسية للتخطيط الاستراتيجي والمنشآت 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 .

2- إجراءات الدراسة:

- 1-المنهج المستخدم في الدراسة : انطلاقا من طبيعة الموضوع المعالج في بحثنا هذا، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع.
- 3- مجتمع وعينة الدراسة: ضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في جميع الإداريين على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وفي دراستنا هذه استخدمنا عينة قوامها(30) إداري.
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات : اعتمد الباحث على أداة الاستبيان الذي يتكون من مجموعة من الأسئلة التي تم تقسيمها إلى ثلاث محاور فرعية:
المحور الأول: للتخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم في تسيير إدارة المنشآت الرياضية.
المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري في إدارة المنشآت الرياضية.
المحور الثالث: للرقابة أهمية في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية
- 5-الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:
1-5 صدق أداة الدراسة:

- 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 للسمات والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها , ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداء للغرض الذي وضع لأجله . (صفوت , 2007, ص293).

قام الباحث بعرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجالات البحث العلمي ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة, وطلب منهم إبداء الرأي

في مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها للمحور الذي تنتهي إليه، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات. وقد تم الأخذ باقتراحات اللجنة من حيث إعادة صياغة بعض الفقرات أو حذفها، أو نقلها من مجال لآخر، وفي ضوء ردود المحكمين أشارات النتائج إلي تحقيق الصدق الأبعاد التي يتضمنها المقياسين.

-صدق الاتساق الداخلي :

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 .

- ا- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول :

جدول رقم(01) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

الرقم	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	**0.929	0.002	هل ترون أن هناك تطور على المستوى التنظيم داخلا المنشأة الرياضية
02	**1000	0.000	هل كل فرد في المنشأة يتحمل مسؤولية عمله وقراراته
03	**0.886	0.000	هل في نظركم كل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له
04	**1000	0.000	هل تعمل إدارة المنشأة الرياضية على توفير بيئة عمل تؤدي إلى الجودة والأداء العالي
05	**0.725	0.000	هل تنظيم البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل منشآتكم الرياضية
06	**0.813	0.000	هل ترى بأن النظام القائم في المنشأة الرياضية يساعد على تطوير مستوى الرياضة
07	**0.761	0.000	هل تبدي إدارة المنشأة الرياضية اهتماما بالعمل وتحقيق الأهداف

يتضح من الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الأول. أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05 , 0.01

في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الأول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني :

جدول رقم(02) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	**0.946	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائي
			هل طريقة التوظيف الخاصة بالمسيرين لها دور في زيادة كفاءة المسيرين في المنشآت الرياضية
02	**0.776	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائي
			يتلقى المسيرين فترات تكوينية بالخارج تساعدهم على رفع كفاءتهم في تسيير المنشآت الرياضية
03	**0.848	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائي
			هل تتصل الإدارة بمعاهد ومدارس مختصة في التسيير الفعال لرفع مستوى المسيرين في المنشآت الرياضية
04	**0.000	0.000	لا يوجد ارتباط دال إحصائي
			نمط التسيير المطبق حاليا في المنشأة يساعد المسيرين على تطوير أدائهم في تسيير المنشآت الرياضية
05	**0.921	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائي
			تستعمل الإدارة الرياضية التكنولوجيا الحديثة لتفعيل عملية تسيير المنشآت الرياضية
06	**0.0973	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائي
			السياسة المنتهجة من طرف المشرفون على إدارة المنشآت تساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
07	**0.944	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائي
			تستعين إدارة المنشآت الرياضية بالفنيين والمختصين في مجال التسيير لتحسين وتطوير سير المنشآت الرياضية

يتضح من 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.

ج- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث :

جدول رقم (03) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	**0.694	0.000	يوجد ارتباط
			هل وقت تنفيذ عملية الرقابة يساعد في تحسين تسيير

المتشأة الرياضية			دال إحصائيا
هل تمتلكون كفاءات متخصصة للقيام بعملية تنفيذ الرقابة داخل المنشآت الرياضية	**0.982	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
هل النصوص القانونية الحالية تساهم في تسهيل عملية الرقابة داخل المنشآت الرياضية	**0.837	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشآت الرياضية	**0.961	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
تساعد الرقابة على تصحيح الأخطاء والانحرافات وسوء تنفيذ الأعمال في المنشآت الرياضية	**0.724	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
هل تستعمل الإدارة حديثة لتفعيل عملية الرقابة في المنشآت الرياضية	**0.932	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
هل النصوص القانونية الحالية التي تنظم سير إدارة المنشآت الرياضية تتماشى مع النظام الرقابي في المنشآت الرياضية	**0.983	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

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 أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل 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.

2-5- ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ جدول رقم (04) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس وللمقياس ككل.

معاور 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

6- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الأحزمة الإحصائية (spss 22)

7- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها على ضوء محاور الدراسة :

7-1- نتائج المحور الأول : للتخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم في تحسين تسيير إدارة
المنشآت الرياضية.

جدول رقم (05) يوضح نتائج تخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم في تحسين تسيير إدارة المنشآت

العبارة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
01	3.333	2.705	0.05	دال إحصائيا
02	2.133	2.705	0.05	غير دال إحصائيا
03	5.600	2.705	0.05	دال إحصائيا
04	2.133	2.705	0.05	دال إحصائيا
05	8.533	2.705	0.05	دال إحصائيا
06	5.000	2.705	0.05	دال إحصائيا
07	6.133	2.705	0.05	دال إحصائيا

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

- مناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (05) المتوصل إليها نستنتج التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية ، وفي ضوء هذا يمكننا القول أن هناك تطور على المستوى التنظيم داخل المنشأة الرياضية ، و أن لكل فرد في المنشأة الرياضية وكلت له المهام المناسبة له ، و أن تنظيم البرامج يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري داخل منشآتكم الرياضية.

إذن من خلال تحليلنا لأسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها إن دلت على شيء فإنها تدل على أن لتخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة رماش زكرياء (2019) الذي توصل 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 الإدارة والجهات العليا . و عليه نؤكد على صحة الفرضية القائلة أن التخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية.

2-7- المحور الثاني التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري في إدارة المنشآت الرياضية
جدول رقم(06) يوضح نتائج التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري مطلبا هاما إدارة المنشآت الرياضية.

العبارة	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
08	0.533	2.705	0.05	غير دال إحصائيا
09	5.000	2.705	0.05	دال إحصائيا
10	19.400	2.705	0.05	دال إحصائيا
11	6.133	2.705	0.05	دال إحصائيا
12	3.800	2.705	0.05	دال إحصائيا
13	3.600	2.705	0.05	دال إحصائيا
14	2.133	2.705	0.05	دال إحصائيا

فمن خلال الجدول نجد 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 كا 2 المحسوبة أكبر من قيمة كا 2 المجدولة للعبارات الدالة (09,10,11,12,13,14) حيث تم تسجيل أكبر قيمة في كا 2 المحسوبة في العبارة رقم (10) والتي كانت 19,400 وهي أكبر من قيمة كا 2 المجدولة والتي قيمتها 2,705 عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية $df=1$ أما اصغر قيمة كا 2 فكانت في العبارة رقم (12) والتي كانت قيمتها 3,800 وهي أكبر من قيمة كا 2 المجدولة في حين كانت العبارة رقم 08 عبارة كا 2 المحسوبة والتي كانت 0,533 أقل من قيم كا 2 المجدولة التي قدرت ب 2,705 , فمن خلال آراء أفراد العينة تبين أن قيمة كا 2 المحسوبة أكبر من قيمة كا 2 المجدولة. مما يدل أن التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري مطلبا هاما في نجاح إدارة المنشآت الرياضية .

مناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (06) المتوصل إليها نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري يعتبر مطلبا هاما في نجاح إدارة المنشآت الرياضية ، وفي ضوء هذا يمكننا القول أن الفترات تكوينية التي يتلقاها المسيرين بالخارج تساعدهم على رفع كفاءتهم في تسيير المنشآت الرياضية ، و أن الإدارة الرياضية تستعمل التكنولوجيا الحديثة لتفعيل عملية التسيير المنشآت ، و أن إدارة المنشآت الرياضية تستعين بالفنيين والمختصين في مجال التسيير لتحسين وتطوير سير المنشآت الرياضية .

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الباحث مجادي سفيان (2016) و إسماعيل محمد 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 . و عليه نؤكد على صحة الفرضية القائلة أن التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري يعتبر مطلبا هاما في نجاح إدارة المنشآت الرياضية .

3-3- نتائج المحور الثالث أهمية الرقابة في تسيير إدارة المنشآت الرياضية
جدول رقم(07) يوضح نتائج أهمية الرقابة في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية.

العبارة	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
15	10.800	2.705	0.05	دال إحصائيا
16	3.333	2.705	0.05	دال إحصائيا
17	6.533	2.705	0.05	دال إحصائيا
18	11.400	2.705	0.05	دال إحصائيا
19	9.800	2.705	0.05	دال إحصائيا
20	5.000	2.705	0.05	دال إحصائيا
21	9.800	2.705	0.05	دال إحصائيا

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 ك² 2 المحسوبة أكبر من قيمة ك² 2 الجدولة للعبارات الدالة (15،16،17،18،19،20،21) حيث تم تسجيل أكبر قيمة في ك² 2 المحسوبة في العبارة رقم (18) والتي كانت 11,400 وهي أكبر من قيمة ك² 2 الجدولة والتي قيمتها 2,705 عند مستوى الدلالة 0,05 وعند درجة الحرية df=1 أما اصغر قيمة ك² 2 فكانت في العبارة رقم (16) والتي كانت قيمتها 3,333 وهي أكبر من قيمة ك² 2 الجدولة ، فمن خلال آراء أفراد العينة تبين أن قيمة ك² 2 المحسوبة أكبر من قيمة ك² 2 الجدولة ، مما يدل أن الرقابة احد العناصر الفعالة للتخطيط الاستراتيجي ولها أهمية في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية

مناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول رقم (07) المتوصل إليها نستنتج أن للرقابة أهمية في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية ، وهي احد العناصر الفعالة للتخطيط الاستراتيجي ، و في ضوء ه ذا يمكننا القول أن تنفيذ عملية الرقابة يساعد في تحسين تسيير المنشأة الرياضية ، و أن لعملية الرقابة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للمنشآت الرياضية و أن الرقابة تساعد على تصحيح الأخطاء والانحرافات وسوء تنفيذ الأعمال في المنشآت الرياضية .

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الباحث هزرتي سليمان (2011) في دراسته التخطيط والمتابعة لإدارة المنشآت الرياضية حيث توصل إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للعملية الإدارية للمنشآت الرياضية ، حيث أكد على أن المتابعة تسيرو وفق إستراتيجية

فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى إدارة المنشآت الرياضية . وعليه نؤكد على صحة الفرضية القائلة أن للرقابة أهمية في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية.

8- 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 خاصة 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 ، بحث 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

9- الاقتراحات والتوصيات :

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بعض الاقتراحات التي 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 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 انتهاز السبل والوظائف الملائمة للسير الأمثل لإدارة المنشآت الرياضية .
- قائمة المصادر والمراجع:**
- إبراهيم عبد المقصود(2003): الموسوعة العلمية , للإدارة الرياضية , ط1, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الإسكندرية.
- جمال محمد علي(2008): التنمية الرياضية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة , مركز الكتاب للنشر , مصر ,
- حسن شلتوت, حسن معوض(1996): التنظيم والإدارة والتربية الرياضية, دار الفكر العربي , القاهرة ,
- زكي محمد حسن(2012): المنشآت الرياضية , ط 1 , دار الكتاب الحديث , القاهرة
- رماش زكرياء(2019): دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية. مذكرة ماستر, الإدارة والتسيير الرياضي , جامعة المسيلة , الجزائر.
- مجادي سفيان(2016) : مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية , مذكرة ماستر غير منشورة , الجزائر.
- هزرشي سليمان(2011): لتخطيط والمتابعة لإدارة المنشآت الرياضية رسالة الماجستير غير منشورة, جامعة الجزائر.