

قسم : الإدارة و التسيير الرياضي

تخصص : تسيير المنشآت الرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات

النشاطات البدنية والرياضية

دور العولمة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المركب الرياضي الجوّاري لولاية - مسيلة

تحت إشراف :

- د/ مرنيذ أسامة

من إعداد :

- عابد حسام

- مهية أحمد

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

لابد لنا و نحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة احترام و تقدير لأساتذتنا الكرام الذين قضينا معهم أعوام قدموا لنا فيها ،عدة معلومات قيمة و بذلوا معنا مجهودات جبارة من أجل نشأة جيل من شأنه أن ينير البلاد. و قبل أن تذهب نقدم أسمى آيات الشكر و التقدير إلى جميع أساتذة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضي بالمسيلة وبالأخص الأستاذ المشرف مرنيز اسامة

و كذلك كل من ساهم في انجاز هذا البحث ، دون أن ننسى جميع الأصدقاء الذين قضينا معهم أحلى أوقات الحياة من الابتدائية مرورا بالمتوسطة و الثانوية وصولا الى الجامعة ، و أيضا الأصدقاء و الأقارب الذين ساهموا معنا و لو بكلمة طيبة في إنجاز هذا البحث .

الإهداء

(وقل ربي أنزلني منزلا مباركا وانت خير المنزلين) المؤمنون الآية 29

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على سيدنا وحبينا و شفيعنا
محمد صلى الله عليه و سلم و صحبته أجمعين. اهدي بحثي هذا إلى من حملتني في بطنها
تسعة أشهر و أنشأتني على طاعة الله تعالى : أُمي الحبيبة
و إلى الوحيد الذي يسعى أن يراني أفضل منه: أبي العزيز
وإلى سنداي في الحياة أُمي الثانية و اخي الغالي .
وإلى كل أصدقائي و كل من شجعني لأصل الى هنا .

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر و عرفان
	الاهداء
01	مقدمة
	الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة
04	تعريف العولمة ونشأتها.
04	مفهوم العولمة.
04	تعريف العولمة لغة .
05	تعريف العولمة اصطلاحا .
06	النشأة التاريخية للعولمة.
07	المرحلة الجنينية.
07	مرحلة النشوء.
07	مرحلة الانطلاق.
07	الصراع من أجل الهيمنة.
08	مرحلة عدم اليقين.
08	أسباب ظهور العولمة.
08	أهداف العولمة.
09	الأهداف الرئيسية.
10	الأهداف الاقتصادية.
12	التطور التاريخي لمفهوم التسيير
12	النظرية التقليدية
12	النظرية النيوكلاسيكية
12	النظرية السلوكية
13	النظرية الحديثة
14	مفهوم التسيير
15	عناصر عملية التسيير
15	التخطيط
15	انواع التخطيط

15	التخطيط الاداري
16	التخطيط التعليمي
16	مبادئ التخطيط
16	اهداف التخطيط
17	التنظيم
17	تعريف التنظيم
18	انواع التنظيم
18	الرقابة
18	تعريف الرقابة
19	فوائد الرقابة
19	تحقيق الرقابة
19	مبادئ الرقابة
21	التوجيه
21	انواع التسيير
22	التسيير المباشر
22	التسيير غير المباشر
22	انواع الميسيرين
22	وظيفة الميسير
23	نماذج تسييرية
24	خطوات التسيير بالاهداف
26	لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
27	مفهوم المنشآت الرياضية
28	الإعتبارات الضرورية في تصميم منشأة رياضية
29	خصائص المنشآت الرياضية
29	اسس تخطيط المنشآت الرياضية
32	نظرة عامة حول تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر
34	الدراسات السابقة و المشاهدة
41	التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الاطار العام للدراسة

44	الكلمات الدالة في الدراسة.
46	اشكالية الدراسة.
47	اهداف الدراسة.
48	اهمية الدراسة.
48	فرضيات الدراسة.
	الفصل الثالث : الاجراءات الميدانية للدراسة.
50	الدراسة الاستطلاعية.
50	المنهج المتبع في الدراسة.
51	مجتمع وعينة الدراسة.
52	ادوات جمع البيانات والمعلومات.
54	اجراءات التطبيق الميداني
55	الاساليب الاحصائية.
	الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.
57	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الاولى.
61	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.
65	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.
68	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
	الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات.
71	الاستنتاجات العامة.
72	الاقتراحات.
73	الآفاق المستقبلية للدراسة.
75	المراجع المعتمدة في الدراسة.
	الملاحق.
	ملخص الدراسة.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل (1) يمثل عملية التسيير	14
02	جدول يمثل نماذج مايلز التسييرية	23
03	شكل (2) الخطوات الاساسية للتسيير بالاهداف	24
04	يبيّن معامل الفاكرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة	53
05	يبيّن اختبار كا ² لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمحور الاول	57
06	يبيّن اختبار كا ² لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمحور الثاني	61
07	يبيّن اختبار كا ² لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمحور الثالث	65

مقدمة

مقدمة :

تعتبر الادارة الرياضية اليوم جزءا هاما من اهتمامات الحكومات في الدول المتقدمة وهذا لما تلعبه الادارة والتسيير الرياضي من دور فعال على المستوى المحلي والدولي، وكذا على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فقد اصبحت اليوم تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة .

فهي تعتبر الادارة الفعالة والمساهمة في الانجاز الرياضي و تطويره كما ونوعا، لذا فان ازدهار ونمو اي مجتمع يعتمد ويرتكز في الأساس على مدى قوة وكفاءة أفرادهِ، لذا فقد اهتم قادة العمل الرياضي بكل ما يعود على هيئاتهم بالنفع ويساعدهم على تحقيق أهدافها الموضوعية. (بورزامة رابح، 2011، 01)

فقد شهد العالم في العقود الثلاثة الأخيرة تحولات كثيرة أهمها: الدخول في عصر المعلومات وثورة الاتصالات ، و بداية نظام عالمي جديد لا يعتمد على الحرب الأيديولوجية و الحروب العسكرية بقدر اعتماده على حروب الاتصالات واقتصاديات السرعة ، كما أن المعرفة هي الطريق الوحيد للتواجد في النظام الدولي الجديد. . وقد زاد من حدتها التطورات المتسارعة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، وانعكس ذلك على العديد من المفاهيم الادارية التي كانت سائدة من قبل وعلى أوضاع المنظمات المعاصرة بمختلف انواعها لاسيما الرياضية منها، حيث باشرت في تغيير احجامها واشكالها التنظيمية، وكذا اعادة هيكلة مواردها البشرية وتطوير فئاتها المهنية التي تعتمد على العلم والابتكار وتتسم بالخبرة والمهارات التقنية العالمية، ومع ظهور الوظائف الجديدة استلزم تغيير المهارات المهنية وزوال المهارات التقليدية، مما زاد من الاهتمام اكثر بمجال الموارد البشرية باعتباره اهم مورد تعتمد عليه المنظمات والهيكل الرياضية في تحقيق أهدافها في ظل تحديات العولمة. (امراسي زهية، 2009، 12) .

تنشط المؤسسات في الوقت الراهن في بيئة تتميز بالتغير والمنافسة الشديدة، ففي مختلف مجالات النشاط تعمل المؤسسات جاهدة لتساير التطورات في ميدان الأعمال، وفي ضوء ذلك اصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يأخذ بعدا مهما كعملية لتحقيق الأداء المتميز ورصد مستقبل المنظمات والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها والتي تؤثر سلبا على كفاءتها الانتاجية وفقا لنوع الخدمة التي تقدمها فالإدارة الاستراتيجية تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتوسيعا

لنطاقه وابعاده لذا فان التسيير الاستراتيجي اصبح احد اهم العناصر الهامة للإدارة الاستراتيجية.
(سخري فيصل، 2014، أ) .

ولقد اعتمدت في دراستي هذه على تناول خطة شملت تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول كالآتي :

حيث احتوى الفصل الاول على الخلفية النظرية والدراسات السابقة والمثابرة والموضوع واشتمل الفصل الثاني على الاطار العام للدراسة وتناولت فيه الكلمات الدالة في الدراسة اشكالية البحث واهمية واهداف الدراسة، بالإضافة إلى الفرضيات التي اعتمدت عليها في الدراسة، أما الفصل الثالث فيحتوي على الاجراءات الميدانية للدراسة وتناولت فيه لدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والمعلومات كما تناولت اجراءات التطبيق الميداني للأداة والاساليب الاحصائية التي اعتمدت عليها في الدراسة أما الفصل الرابع فاحتوى على عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها مع ربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة، واخيرا الفصل الخامس الذي اشتمل على استنتاجات عامة واقتراحات .

الفصل الاول

الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

1- الخلفية النظرية

1-2 - تعريف العولمة ونشأتها:

العولمة ليست محض مفهوم مجرد، فهي عملية مستمرة يمكن ملاحظتها باستخدام مؤشرات كمية وكيفية في مجالات السياسة والاقتصاد والثقافة والاتصال، وسنحاول إعطاء مفهوم واضح لها مع التطرق إلى النشأة التاريخية لها .

1-1-2- الفرع 1: مفهوم العولمة:

ظهر مفهوم العولمة في الزمن الحاضر، وواكب اهتماما إعلاميا فائقا حيث شمل كل وسائل الاعلام وجميع أنواعه ولا | تكاد تخلو صفيحة أو مجلة أو مطبوعة من الإشارة إلى العولمة، و تتنوع عقد اللقاءات والندوات والمؤتمرات في كثير من مدن العالم وعواصمه، ولكن انصب هذا الاهتمام المعولم أكثر على الجانب الاقتصادي وكأن الجانب الاقتصادي هو المحرك الرئيسي والهدف الاسمي لهذه الدنيا .

- تعريف العولمة لغة :

تعني العولمة في مدلولها اللغوي: "تعميم الشيء وتوسيعه لشمول العالم كله، وهي تعني هنا تعميم فكر أو أسلوب أو ثقافة أو قيم أو أنماط سلوكية أو توسيع دائري ليشمل العالم بأسره" (محمد حسين أبو العلاء، 2004، 34). | وقد عرفها الشيرازي بأنها: " إعطاء الشيء صفة العالمية من حيث النطاق والتطبيق" (عامر خطيب، 2004، 190)

- تعريف العولمة اصطلاحا: إن تعريف العولمة اصطلاحا ليس بالأمر اليسير الهين، وذلك لأن هذا اللفظ مفهومًا لم تكتمل ملامحه، ولم تتحدد بعد تحديدا مائيا، بل أنه من المتوقع أن يتواصل الخلاف حوله بسبب تعدد الرؤى والمنطلقات واختلاف المصالح والغايات، إضافة إلى أن العولمة نفسها عملية مستمرة تكشف كل يوم عن وجه جديد من وجوهها المتعددة، وفي إطار الدلالات المفهومية للعولمة يرى عز الدين إسماعيل "أن العولمة نفسها يمكن أن تستخدم بوصفها صيغة مصدرية على دلالة الممارسة والفعل المتقابل عندئذ في الإنجليزية" (عبد العزيز سنبل، 2002، 55).

"GLOBALIZATION" (أي واقع) وهي تستخدم كذلك بوصفها صيغة تستدل بها على طاهرة وتقابل في الانجليزية كلمة GLOBALISM بمعنى ايدلوجيا" | وقد جار اعتماد الأولى منهما على ديناميكية هذه الظاهرة العالمية، فيما الثانية تركز للتعبير عن الطاهرة اعتمادا عن الديناميكية الذاتية للجماعة. وكذلك يطرح "صلاح سالم زرتوقة" ثلاث تصورات للمصطلح هي: (عبد العزيز سنبل، 2002، 57).

- العولمة كأيدلوجيا وتعني أن العولمة طرح مذهبي يقوم على انتصار الحضارة الغربية التي تؤسس لحضارة إنسانية جديدة أو حضارة تكنولوجية تقود العالم.

- العولمة كظاهرة وهي تشير إلى مجموعة من الاجراءات والممارسات والسياسات الصادرة عن القوى الكبرى في العالم وردود الأفعال التي تصحبها.

- العولمة عملية وهي تشير إلى أنها مرحلة تاريخية أو بمثابة تطور نوعي جديد في التاريخ الإنساني، ومن ثم في محصلة تطور تاريخي له جذور. وهناك بعض التعريفات الأجنبية والعربية للعولمة منها:

- يعرفها **مارتن وولف بأنها**: "عملية تحرر تاريخية من أسر الدولة القومية إلى أفق الانسانية ومن نظام التخطيط الصارم إلى نظام السوق ومن الولاء لتقنية ضيقة ومتعصبة إلى تقنية عالمية واحدة يتساوى فيها الناس والامم جميعا وتحرر من التعصب الأيديولوجيا معينة إلى الانفتاح على مختلف الأفكار، والتحرر من صور لاعقلانية العلم وإحياء الثقافة". (القصيبي غازي، 2002، 23).

- ويرى **برهان غيلون** : "أن العولمة هي التطورات العملية والتقنية الموضوعية النابعة من المنطق التنافس بين الدول والشركات ومن ناحية أخرى هي ثمرة إرادة النخب والدول الحاكمة في استغلال هذه التطورات لتحقيق أهداف تتعلق بخدمة المصالح الاجتماعية ". (امين سمير وآخرون، 2000، 15)

- ويشير تقرير التنمية البشرية: إلى أن العولمة "توسع فرص التقدم لفرص غير مسبقة للبعض، ولكنها تؤدي إلى انكماش تلك الفرص بالنسبة للآخرين والى تآكل الأمن البشري فهي تدمج الاقتصاد والثقافة والحكم، لكنها تفتت المجتمعات، فالعولمة في هذه الحقيقة تسعى مدفوعة بقوى السوق التجارية إلى تعزيز الكفاءات الاقتصادية وتوليد النمو وإدراج الأرباح ولكنها تغفل أهداف العدل والقضاء على الفقر وتعزيز الأمن البشري". (القصيبي غازي، 2002، 26)

- ويرى **محمود أمين**: " أن العولمة هي ظاهرة موضوعية تاريخية، وخطوة مهمة بالرغم من مظاهرها السياسية البشعة متقدمة في التاريخ الانساني ولكنها في نفس الوقت معركة ضد الهيمنة لمصلحة عدد محدود من الدول الكبرى والشركات الجشعة المتعدية القومية من اجل تحويل هذه العولمة العدوانية الشرسة إلى عولمة انسانية تسودها المشروع الدولية والتضامن العالمي الديمقراطي واحترام حقوق الدول جميعا، فتتنوع خصوصيتها الثقافية وهويتها القومية واختيار طرقها الخاصة للتنمية". (القصيبي غازي، 2002، 27).

- ويعرفها **عامر الخطيب** على أنها: "العملية التي يتم من خلالها تغيير الأنماط الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، والسياسية بالصورة التي تعكس آثارها على منظومة القيم والعادات السلوكية السائدة وإزالة الفوارق الدينية القومية والوطنية بحيث تتبع الثقافة والافراد والسلع والخبرات بين الدول حدود أو قيود في اطار تدويل النظام الرأسمالي إلى حديث وأن العولمة منظومة ثلاثية تتمثل الثقافة ضلعها الأول والتقدم

التكنولوجي في مجالات الحياة المختلفة ضلعها الثاني، والاقتصاد ضلعها الثالث". (محمد حسين أبو العلا، 2004، 53) وهكذا نلاحظ أن هذه التعريفات تعكس مدى التناقض بينهما طبقا لاختلاف المسلمات النظرية وضيق الانتماء الفكري والمصالح الحيوية القومية على الصعيد الاقتصادي والسياسي والثقافي والاجتماعي وطبقا أيضا لدرجة الوعي ومعطيات الواقع التاريخي، اضافة إلى العولمة الذاتية وكما أن هذه المفاهيم اعتبرت العولمة واقع فعلي ممارس له آلياته و ميكانيزماته وليس مجرد مفاهيم تقوم على التنظيم الايدلوجي. وبهذا يمكننا تعريف العولمة بأنها عملية تعميم الأنماط إنتاج واستهلاك وتوزيع، وتبادل الأنماط ثقافية واجتماعية واعلامية وسياسية، وذلك لتلبية نماذج معينة باستخدام أدوات تساعد على بلورة الظاهرة من خلال الشركات المتعددة الجنسية والتي تمارس سطوتها بكفاءة عالية.

1-1-3- الفرع 2: النشأة التاريخية للعولمة:

يمكن القول إن العولمة تاريخا قديما، وبالتالي فهي ليست نتاج العقود الماضية التي ازدهر فيها العولمة وذاع وانتشر، واصبح أحد المفاهيم الرئيسية لتحليل الظواهر المتعددة التي تنطوي عليها العولمة، في السياسة والاقتصاد والاجتماع والثقافة. (عبد العزيز سنبل، 2002، 43).

لعل ما جعل العولمة تبرز آثارها في هذه المرحلة التاريخية التي يمر بها العالم وهو تعمق آثار الثورة العلمية والتقنية من جانب، والتطورات الكبرى التي حدثت في عالم الاتصال، والتي لا يمكن القول إنها أحدثت ثورة في العالم من خلال تطور الحواسيب الالكترونية والاقمار الصناعية وظهور شبكة الانترنت لكل ما تقدمه من الاتصال الانساني بمختلف أنواعه من فرص ووعود، وإذا حاولنا أن نتتبع النشأة التاريخية للعولمة يمكننا أن نعتمد على النموذج الذي صاغه "رولاند روبرستون" في دراسته المهمة التخطيط الوضع الكوني: "العولمة باعتبارها المفهوم الرئيسي"، والذي حاول فيه أن يرصد المراحل المتتابعة لتطور العولمة وامتدادها عبر المكان والزمان. ونقطة البداية عند "روبرستون" هي ظهور "الدولة القومية الموحدة" على أساس أن هذه النشأة تسجل نقطة تاريخية فاصلة في تاريخ المجتمعات المعاصرة، ذلك أن ظهور المجتمع القومي منذ حوالي منتصف القرن الثامن عشر يمثل بنية تاريخية فريدة، وأن الدولة القومية المتجانسة، والتجانس هنا بمعنى التجانس الثقافي والمواطنين الذين يخضعون لإدارتها، تمثل تشكيلا لنمط محدد من الحياة، ويمكن القول في الحقيقة إن شيوع المجتمعات القومية في القرن العشرين هو فعل من أفعال العولمة، بمعنى أن إذاعة ونشر الفكرة الخاصة بالمجتمع القومي كصورة من صور الاجتماع المؤسسة، كان جوهرها بالنسبة إلى تعجيل العولمة التي ظهرت منذ قرن من الزمان. وهناك مكونان آخران للعولمة وهما . بالإضافة إلى المجتمعات القومية . مفاهيم "الأفراد" و "الانسانية". وبناء على هذه الاعتبارات صاغ روبرستون نموذجة من خلال تعقب البعد الزمني التاريخي الذي أوصلنا إلى الوضع الراهن، والذي يتسم بدرجة عالية من الكثافة الكونية والتعقيد، وينقسم النموذج إلى خمس مراحل كما يلي (محمد حسين أبو العلا، 2004، 63-65).

1-1-1-1 المرحلة الجنينية: استمرت في أوروبا منذ بواكير القرن الخامس عشر حتى منتصف القرن الثامن عشر هذه المرحلة شهدت نمو المجتمعات القومية، واضعافا للقيود التي كانت سائدة في القرون الوسطى، كما تعمقت الأفكار الخاصة بالفرد والإنسانية، وسادت نظرية عن العالم وبدأت الجغرافيا الحديثة وذاع التقويم الغريغوري.

1-1-1-2 مرحلة النشأة: استمرت في أوروبا أساسا في منتصف القرن الثامن عشر حتى عام 1870 وما بعده فقد حدث تحول حاد في فكرة الدولة المتجانسة الموحدة، وأخذت تتبلور المفاهيم الخاصة بالعلاقات الدولية، و بالأفراد باعتبارهم مواطنين لهم أوضاع مقننة في الدولة، ونشأ مفهوم أكثر تحديدا للإنسانية، وزادت إلى حد كبير الاتفاقات الدولية ونشأت المؤسسات المتعلقة الخاصة بتنظيم العلاقات والاتصالات بين الدول، وبدأت مشكلة قبول المجتمعات غير الأوروبية في المجتمع الدولي " وبدأ الاهتمام بموضوع القومية والعالمية.

1-1-1-3 مرحلة الانطلاق : استمرت من عام 1870 وما بعده حتى العشرينات من القرن العشرين، وظهرت مفاهيم كونية مثل "خط التطور الصحيح" والمجتمع القومي المقبول" وظهرت مفاهيم تتعلق بالهويات القومية والفردية ، وتم إدماج عدد من المجتمعات غير الأوروبية في المجتمع الدولي"، وبدأت عملية الصياغة الدولية للأفكار الخاصة بالإنسانية ومحاولة تطبيقها، وحدث تطور هائل في عدد وسرعة الأشكال الكونية للاتصال، وتمت المنافسات الكونية مثل الألعاب الأولمبية وجوائز نوبل، وتم تطبيق فكرة الزمن العالمي ، والتبني شبه الكوني للتقويم الغريغوري، وقعت في هذه المرحلة الحرب العالمية الأولى ونشأت عصبية الأمم .

1-1-1-4 الصراع من أجل الهيمنة: استمرت هذه المرحلة من العشرينيات حتى منتصف الستينات، وبدأت الخلافات والحروب الفكرية حول المصطلحات الناشئة الخاصة بعملية العولمة والتي بدأت في مرحلة الانطلاق، ونشأت صراعات كونية حول صور الحياة وأشكالها المختلفة، وقد تم التركيز على الموضوعات الإنسانية بحكم حوادث الهولوكوست وإلقاء القنبلة الذرية على اليابان، وبروز دور الأمم المتحدة.

1-1-1-5 مرحلة عدم اليقين: بدأت منذ الستينات وأدت إلى اتجاهات وأزمات في التسعينات، وقد تم إدماج العالم الثالث في المجتمع العالمي، وتساعد الوعي الكوني في الستينات، وحدث هبوط على القمر، وتعمقت القيم ما بعد المادية، وشهدت المرحلة نهاية الحرب الباردة، وشيوع الأسلحة الذرية، وزادت إلى حد كبير المؤسسات الكونية والحركات العالمية. وتواجه المجتمعات الإنسانية اليوم مشكلة تعدد الثقافات وتعدد السلالات داخل المجتمع نفسه، وأصبحت المفاهيم الخاصة بالأفراد أكثر تعقيدا من خلال الاعتبارات الخاصة بالجنس والسلالة، وظهرت حركة الحقوق المدنية، وأصبح النظام الدولي أكثر سيولة، وانتهى النظام الثنائي القومية، وزاد الاهتمام في هذه المرحلة بالمجتمع المدني العالمي، والمواطنة العالمية، وتم تدعيم

نظام الإعلام الكوني. ومن الواضح أن هذا التخطيط العام لا يغني عن العديد من التفاصيل التاريخية، وفي الوقت نفسه يمكن إثارة التساؤل عن مصير الكونية التي تبلورت في الفترة من 1880 حتى عام 1925، وهل ستستمر أم ستتغير؟ بالإضافة إلى الموضوع البالغ الأهمية وهو كيف ستتجيب المجتمعات المختلفة للموجة المتصاعدة الكونية؟

1-1-2- أسباب ظهور العولمة: أن للعولمة أسباب موضوعية ومبررات لظهورها، وهناك أسباب عديدة لهذه الظاهرة، وضعها رجال الفكر وفلاسفة التربية ورجال المال والأعمال وذلك لأنها أصبحت واقعا ملموسا نعيش ونحياه ويصعب علينا بتجاهله، وقد استعرض محمود أمين الأسباب الفعلية لبروز ظاهرة العولمة ، ويرى أن العولمة تحققت نتيجة ثلاث عوامل موضوعية أساسية (محمد حسين أبو العلا، 2004، 74).

- العوامل الطبيعية التوسعية ذات التوجه الاحتكاري المتنامي لنمط الإنتاج الرأسمالي.

- فشل التجربة الاشتراكية السوفيتية وتفكيك المنظومة الاشتراكية العالمية المناقضة للقطب الرأسمالي.

- الثورة العلمية الثالثة المتنامية منذ الحرب العالمية الثانية والتي حققت منجزات تكنولوجية في مجال الاتصالات والمعلومات بما أزال حدود المسافة المكانية الزمنية، وضاعف من القوى الإنتاج وأدى إلى اكتشافات معرفية ثورية وتغيرية.

1-1-2-3- أهداف العولمة: سوف نتطرق إلى أهداف العولمة، وتتمثل هذه الأهداف في أهداف رئيسية وأخرى حيوية وأخرى اقتصادية سوف نتطرق لكل منها بالتفصيل:

1-1-2-3-1- الفرع 1: الأهداف الرئيسية: تتمثل أهمها في :

- أولا: تفكيك وإذابة الحدود الفاصلة والحواجز العازلة بين الشعوب بعضها البعض، وإنهاء التوجهات الجزئية للدول، والاقتصاد المحلي، والقضاء على حالة الانعزال القومي، والقضاء على ظاهرة النقوق الذاتي، والعولمة جاءت لإنهاء أو الوضع حد للنفاق الطويل الذي اتبعته بعض الدول باتباع سياسة الانغلاق على الذات، لذلك فإن العولمة تعمل على إزالة العقبات والحواجز المانعة للتعاون، ومن ثم فإن التوجهات الجزئية أصبحت بحكم العولمة مجرد تاريخ مضى، يليه واقع عالمي راهن يفرض التوجه الكلي في إطار المجموع العام للمنظومة الكونية، إلى توجه قائم على العولمة التي تشمل الكون باتساعه الكبير. (محسن احمد الخضير، 2003، 148).

- ثانيا: بناء هياكل الإنتاج السلع، وتقديم الخدمات، وصناعة أفكار على مستوى الحجم الاقتصادي الكبير الذي يأخذ في معطياته السوق الكوبي الجديد، والذي يفرض على مختلف الأطراف الاعتراف به، ليس باعتباره واقعا جديدا فقط، ولكن لأنه الأفضل والأرقى والأحسن، ولتمتعه بمزايا تنافسية فائقة وفارقة ومتميزة، وباعتباره يقدم لهم :

- الأكثر اشباعا لاحتياجاتهم وتوافقها مع مطالبهم، ورغباتهم، وتطلعاتهم وآمالهم.
- الأكثر استجابة، والأسرع إتاحة، والفائق وفرة، والأكثر تنوعا، والأوسع اختيارا، والأصلح للحاضر، والقابل للاستمرار في استهلاك المنتجات أخرى تتكامل معه.
- الأيسر من حيث الحياة، والانتفاع، والاستخدام، والملكية، والاستبدال أو الإصلاح وخدمات ما بعد البيع .
- الأوفر من حيث الاتاحة، والمعرض، وشبكة التوزيع، ومن حيث منافذ العرض ومن حيث النقل والتوصيل إلى أين يرغب العميل.
- ثالثا: إعطاء الفرصة الكاملة لقوى الابتكار والخلق والابداع والتحسين والتطوير، والتنمية والانتماء لتفاعل مواهبها وملكيته بشكل كامل ومتكامل من خلال الوصول إلى :
- منتجات سلعية وخدمية وفكرية ومبتكرة وجديدة تماما و بشكل غير مسبوق لم تعرفه البشرية من قبل.
- نظم تسويقية الكفاءة، وفعالة الوفرة، فائقة الراحة والمتعة والاشباع، بحيث يوفر الرضا الكامل لدى الزبون ويضمن الاستمرار في التعامل.
- نظم التشغيل وإدارة الموارد البشرية حافزة على تعظيم الانتاجية، وتحسين الأداء وفي نفس الوقت جعل الادارة اشتراكية قائمة على التعاون والمشاركة الايجابية الفاعلة، وليس على السخرية والعبودية، مع تطوير بيئة العمل لتصبح بيئة صحية آمنة، خالية من الضغوطات، محفزة للانتماء والولاء والابداع، ومن ثم الكشف عن المواهب وتشجيعها.
- رابعا: الانطلاق من آفاق شاسعة، ونطاقات واسعة، ومجالات غير مسبوقه، تضفي قدرا كبيرا من التقدم والرقي، والتنمية الدائمة المستدامة، والتحول بها لصالح الانسانية وتحالف البشرية في إطار الكون الفسيح المتعاضم والعولمة تتضمن سخاء الشعوب، فكثير من الشعوب تتعرض للنهب والقهر والفساد، والعولمة تسعى إلى ضم هذه الشعوب، فهي تعمل على تحريرها من القهر والنهب، وتنظيفها من الفساد ومن ثم العولمة تضمن:
- استقرار هيكل القيم والمبادئ ونسج الأعراف الحميدة، وعدم اهتزازه لدى مختلف الشعوب، وفي الوقت ذاته صيانة التوازن النفسي الحركي لهذه الأجيال وجعلها لا تفقد القدرة الرمزية المثالية، وجعلها لا تفقد الثقة في النفس، والقدرة على صيانة الغد.
- تحقيق العدالة الاجتماعية، وعدم التمييز العنصري، وضمان الحقوق المدنية، وصيانتها من الانتهاك والانتهاك والاعتداء عليها، وتحقيق المساواة في الحقوق والواجبات بين الانسانية.

- توسيع نطاق الطموحات والآمال اعتمادا على امتلاك قدرات كل البشر، وامتلاك كافة المواهب، والابداعات، وبشكل كامل ومتكامل يحرك الثوابت نحو التفعيل والتوظيف والاستثمار.

السادس: تعميق الاحساس والشعور العام، بالمضمون الجوهري بالإنسانية، وإزالة كل أشكال التعصب والتمييز العنصري، وصولا إلى عالم انساني في التاريخ، ولن تكون آخر واقع...، فالعولمة تعتمد وتشتغل في عقول البشر، وفي ضميرهم ووعيهم وإدراكهم بالمصير الواحد المحتوم و تأكيد الوحدة الهوية الانسانية. السابع : انبعث وبعث رؤية جديدة تكون بمثابة حركة كبرى، واستتصار وتبصر فاعلة كتيار كهربائي، يداعب طموحات البشر باختلاف أجناسهم وشعوبهم ودولهم، ويدفع بها دفعا إلى السطح لتظهر وتعبّر عن ذاتها، وهو ما يدعم العولمة ويمدها بالقوة والقدرة ما يأهله لمزيد من تدفق القوى من المنابع إلى اتساع التجارب وآفاق والطموحات.

1-1-2-3- الفرع 3: الأهداف الاقتصادية: إن أهداف العولمة أبعد من الريح، وأبعد من التجارة الحرة، والحدود المفتوحة، والأسواق الحرة، حيث أن هذه الأهداف

كحقيقة مترابطة متصلة بالعولمة هي انتقال من تفاعلات الزمان، إلى تفعيل المكان، ومن ثم يمكن وصف الأهداف الحيوية للعولمة فيما يلي (علي علي حبشي، 1998، 18).

- الوصول إلى سوق واحد مفتوح بدون حواجز، أو فواصل جمركية، أو إدارية أو قيود مادية، أو معازل عرقية أو جنسية، بل إقامة سوق متسع ممتد، يشمل العالم كله، أي الوصول بالعالم كله إلى أن يصبح كتلة واحدة متكاملة ومتفاعلة، وفي النطاق هذا الهدف، يتم احتكاك مباشر وغير مباشر بين كافة الأجناس البشرية بثقافتهم المتعددة، واختلافهم الفكري، وصهر هذا الاختلاف، في دائرة التوحد والاختلاف

الوصول بالعالم إلى وحدو واحدة مندمجة ومكتلة سواء من حيث المصالح والمنافع المشتركة والجماعية، أو من حيث الاحساس والشعور بالخطر الواحد الذي يهدد البشرية جمعاء، أو من حيث أهمية تحقيق الأمن الجماعي بأبعاده الكلية، وأهمية تصدي لأي خطر يهدد الاستقرار والأمن العالمي العام، والتعامل معه يجهد مشترك، ويتضمن ذلك القضاء على بؤر النزاع ومصادر التوتر، ويتم ذلك من خلال زيادة مساحة الفكر المشترك، وإنهاء حالات الصراع، وخلق الثقة، وجني المكاسب المشتركة .

- الوصول بشكل من أشكال التجانس العالمي سواء من خلال تقليل الفوارق في مستويات المعيشة، أو في حدود الدنيا متطلبات الحياة، أو في حقوق الانسان، حيث أن قيمة الحياة تتحول إلى قيم الحرية، وقيم العدل والمساواة.

- تنمية الاتجاه نحو ايجاد لغة اصطلاحية واحدة، تتحول بالتدريج إلى لغة وحيدة للعالم يتم استخدامها وتبادلها سواء بين البشر أو الحاسبات الالكترونية

-
- الوصول إلى وحدة الإنسانية جمعاء، وبمعنى آخر، أن يتم تدريجها تذويب الفوارق، خاصة فوارق الأجناس والقوميات، من خلال تكثيف عمليات الاختلاط والمزج بين عناصر الجنس البشري، حتى يحدث التقارب والانسجام والتوافق.
 - بعث رؤية جديدة تكون بمثابة حركة تنوير كبرى تداعى طموحات البشر باختلاف أجناسهم، وشعوبهم، ودولهم، حيث يكتسب تيار العولمة من القدرة، ما يؤهله لمزيد من التجارب، والطموحات.
 - تحول عن قومية المشروعات إلى مشروعات عابرة القوميات متعددة الجنسيات، تنتقل من خصوصية الخاص، إلى عمومية العام .
 - تحول من الشمولية الانتاجية، إلى التخصص، تقسيم العمل، والتنافسية الجزئية الابتكارية القائمة على الإبداع في النظم الإنتاجية في والتسويقية .
 - تحول من الاهتمام بكل ما هو مادي ملموس، إلى كل ما هو معنوي غير ملموس مع زيادة القيمة المضافة. إن هذا في الواقع هو المصير الذي تتجه إليه كافة دول العالم وتتحول معه، وفيه قوى مراكز الفعل إلى مراكز عامة مفتوحة تعتمد على التجزئة، التقنيات، الذوبان والاندماج، وعلى التخصص الدقيق مع تضخيم الإنتاج.

1-2 التطور التاريخي لمفهوم التسيير :

حظي مفهوم تسيير المؤسسات باهتمام العديد من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية وقد تزامن تطور هذا المفهوم مع ظهور الدائل الإدارية المتعددة فكانت:

1-2-1 النظرية التقليدية :

تركز مفهوم التسيير في تطبيق المنهج العلمي في الإدارة فاهتمت بدراسة العمل وتحليله عن طريقة دراسة الحركة والزمن من أجل القضاء على أشكال الصيام في الوقت واخذت أسلوب القوة والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج وأبرز رواد هذا الفكر اقربا ربات تايدر الذي عمل على زرع الآلية في الإنسان التحقيق الكفاءة الإنتاجية مع محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال .

وغير بعيد عن تلك الفترة ماهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف و مركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها أرويك مهمة الرقابية . ، ، الخ. (محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، 1995، صفحة 220)

1-2-2 النظرة النيوكلاسيكية :

اهتمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقا بمهمة تحسين بيئة العمل لإدراكها لأن الأساسيات والاتجاهات تأثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة ايميل مايو أيد هذه الفكرة وصاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناء اجتماعيا يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وركزت الإدارة في هذه المرحلة على تحقيق التوازن بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وبدأت إلى التساهل شيئا فشيئا .

1-2-3 النظرية السلوكية :

تعد هذه النظرة اعشداا طبيعيا لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حللت سلوك الفرد داخل الجماعة قطهرت نظرية التحفيز التي تتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلو هيرز بيج للإدارة مهمة تحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة للسقوط في بيئة العمل كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب ذاتها وهذا ما حلوه ماكلان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز القائمة على التحدي والتحديات .

1-2-4 النظرية الحديثة :

المنظمة حسب هذه النظرة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل هي :

- التركيز على الهدف الذي وجدته من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي والاهتمام بمقاس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام ككل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه .

- تحقيق الرقابة على أجزائه يشديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ماتحقق فعلا بالمعايير والمقاييس السابقة .

- تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهرية يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب ...

(يوسف قليلي وآخرون، 2002، صفحة 12)

وانطلاقاً من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في :

- تشكيل بيئة العمل .

- وضع الاستراتيجية .

- بناء التنظيم .

- تنمية المديرين .

- التنبؤ بالحاجات.

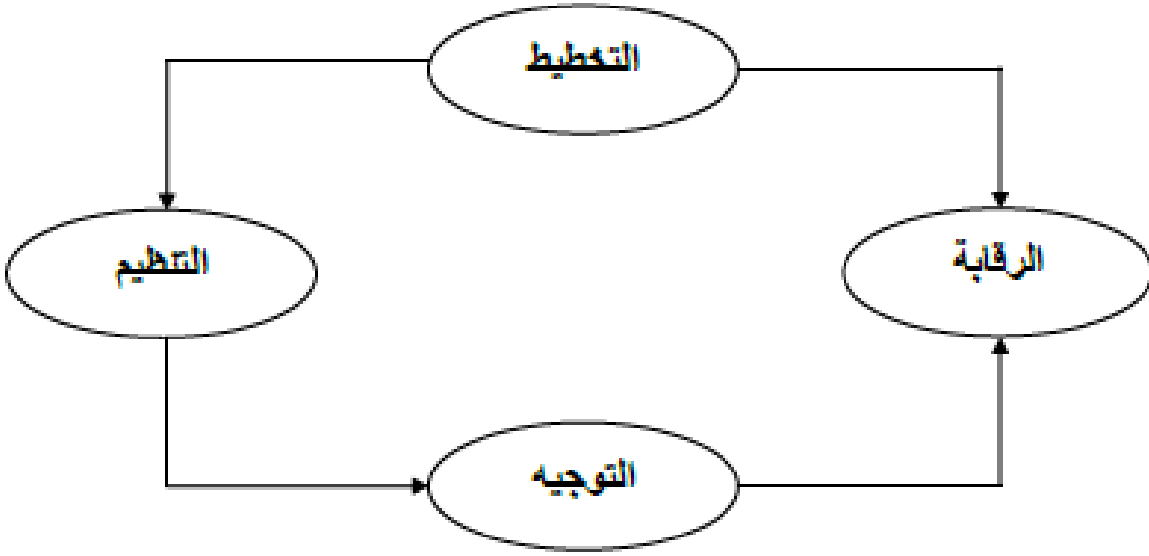
وتتعلق عمليات التسيير بالتأقلم مع التعقيد في البيئة و تأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقاً لتحقيق هذه الخطط و تأخذ بالرقابة أسلوباً بالتأمين تحقيق الخطط

2- مفهوم التسيير : من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير ما يلي :

2-1- التعريف الأول :

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة. (محمد رفيق الطيب، 1993، صفحة 216)

- شكل يمثل عملية التسيير :



هذا الشكل مخطط توضيحي يبين العلاقة التكاملية بين مختلف عمليات التسيير إذا اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط فهذا لا يعني أنها تنتهي عند الرقابة ولابد أن تكشف على وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات وبالتالي إجراء تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من التخطيط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط بعد تناول كل من التنظيم والتوجيه والتحفيز للكشف على النقائص وتداركها .

2-2 التعريف الثاني : مهارات الأسير تشمل المهارات الإدارية التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم ... (عايدة خطاب، 1985، صفحة 23)

2-3- التعريف الثالث :

هو كمسايرة التعقيد والجزئيات فيلون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تنزح لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.

(يوسف بصدق، صفحة 7)

إن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما تحمله التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لسفية شروط الحطة كما يعني بإسناد جملة النشاطات القدرات فردية ذات نوعية عالية وتعمل على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة، وإدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة تسمح هذه الإدارة بتحديد وإنجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهظة الثمن ونادرة وتشغيلها وتنفيذها.

3- عناصر عملية التسيير :

3-1- التخطيط :

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد عناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تذليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرقه هودجي: " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناءا على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها . (مفتي إبراهيم حماد، 1999، الصفحات 18-19)

التخطيط في المجال الرياضي : للتخطيط دور هام وحيوي في تحقيق الادارة الرياضية لأهدافها في المجال الرياضي اذ يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل أو مشروع والتخطيط في المجال الرياضي هو جزء من التخطيط القومي الشامل ويعمل على تحقيق جزء من الأهداف التي تسعى اليها الخطة العامة للدولة .

ويعرف كوئنتز KOUNTZ التخطيط في المجال الرياضي " اختيار الاهداف ووسائل تحقيقها " وهذا التعريف يتضمن مفهوم تعدد الأهداف التي يمكن أن تتجه اليها المؤسسة وكذلك تعدد وسائل تحقيق تلك الأهداف وكذلك يعرف بكونه " العملية المقصودة المبنية على اساس الدراسات العلمية لمختلف التنبات والتصورات للحاضر والمستقبل مع الاستفادة من الماضي ثم وضع خطة تبين اهداف النشاط الرياضي وتعمل على تحقيقها. (كمال، 2015، ص 66-67)

3-1-1 أنواع التخطيط :

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين . (عادل حسن و عبد المنعم فوزي، 1964، الصفحات 20-21)

3-1-2 التخطيط الإداري :

وهو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية وعلى كافة المستويات الإدارية وقد يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل كما قد يكون على مستوى إدارات أو أقسام المشروع وتسمى الخطة في الحالة الأولى الخطة الشاملة أو الرئيسية وتسمى الخطط الأخرى بالخطط القرعية أو خطط الإدارات أو الأقسام

3-1-3 التخطيط التعليمي :

هو العملية التي غايتها أن يحصل الطالب على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محدودة تحديدا منطقيا سليما، حيث يمكنه من الحصول على فرص ليتمى قدراته ويتمكن من الإسهام إسهاما فعالا في تقدم البلاد في المجالات الاجتماعية الثقافية والرياضية . (حسن شلتوت و حسن معوض، الصفحات 20-21)

(

3-1-4 مبادئ التخطيط :

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي .
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط : يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين .
- مبدأ شمولية التخطيط : إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا .
- فاعلية وكفاية التخطيط : تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً . (خيثم وآخرون، 1999، ص 30)

3-1-5 أهداف التخطيط :

- توضيح أهداف العمل المراد تنفيذه.
- توضيح الأهداف الفرعية المنسقة من الأهداف العامة.
- توضيح فلسفة العمل الجماعي لإنجاز الأهداف الموضوعية.
- تحديد المسار الذي يجب اتباعه لتنفيذ العمل.
- التحديد الكمي والنوعي للإمكانيات المادية اللازمة للتنفيذ.
- تحديد القيادات والأفراد اللازمين لتنفيذ العمل.
- وضع تصور لكيفية الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- تحديد الوقت الذي تطلبه كل مرحلة من مراحل العمل.
- التنبؤ بالمشكلات المتوقعة حدوثها ووضع الحلول لمواجهتها
- التنبؤ بالصعوبات المحتملة وكيفية مواجهتها
- يحدد أسلوب الرقابة المنيع للتأكد من أن ما تم تخطيطه يتم تنفيذه .
- يحدد أسلوب تكوين الهيكل التنظيمي للعمل.
- يحقق الارتباط المنطقي بين القرارات.

- تحديد البناء التنظيمي لبلوغ هذه الأهداف.

- تحديد البرنامج الزمني لتحقيق تلك الأهداف.

أي أن التخطيط الرياضي هو عملية التنبؤ ورسم السياسات ووضع الميزانيات التقديرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج الزمنية بغرض تحقيق الأهداف المحددة. (علي، ص 20، 21)

3-2- التنظيم

3-2-1- تعريف التنظيم :

يعني التنظيم تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك كما يعني أيضا تسق العلاقات بين أجزاء تكمل بعضها البعض وهناك العديد من التعريفات نذكر منها ما يلي: تعاون مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أم كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة، مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني».

ويعرفه كل من «كونتر» وأنورنال» (Koontz and Odonnell) على أنه «تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة واستاد كل مجموعة من مجموعات العمل الى مدير تخول له السلطة اللازمة لإتمام هذا العمل، وبالتالي فإن التنظيم يحتوي على تحديد علاقات السلطة والتنسيق بينها أفقيا ورأسيا داخل هيكل تنظيمي للمنشأة».

ويعرف التنظيم على أنه «الترتيب المسبق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة المسؤولة المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ تلك الأعمال»..

ويعرفه لويس آلن على أنه «عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف».

وباستعراض تلك التعريفات يتضح اتفاق آراء المختصين على أن التنظيم هو ذلك الإطار الذي يتم فيه تحديد الوظائف وتنفيذها بصورة منسقة من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها وتوفير البيئة والمناخ التعاوني لفريق العمل، وهو ما يمكن أن نطلق عليه الإطار التنظيمي للعمل في المؤسسة والذي يتمثل في تحديد أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف وجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة يتوقف حجم المجموعة بتفاوت حجم المؤسسة و المشروع و الاهداف . (طلعت و عدلة ص 64-65)

3-2-2- أنواع التنظيم :

ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

١- التنظيم التوسعي :

و هو الذي يتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مضموما الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وفي الهيئات الرياضية يتمثل في التنظيم الرسمي بشكل أساسي فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى جهاز الرياضية كحجة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة ويتجسد ذلك مثلا في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي. (حليم المنبري، 1991، صفحة 62)

ب- التنظيم الفيراسطي :

يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحديد مخطط باعتبار أنه يتولد تلقائيا وينبع مع احتياجات الهيئة والعاملين بما وسلوكهم هذا يعني أنه من حق الاتحادات الرياضية أو النوادي أو المؤسسات الرياضية أن تكون لها تنظيم داخلي يضمن تحقيق الأهداف العليا على ألا يتعارض مع التنظيم الرسمي الذي تصنع إطاره وتحدده الدولة.

بمعنى أنه يمكن الاتحادات إنشاء عدد في اللجان وفقا لما يراه محققا لأهدافه وإنشاء هيكل تنظيمي متضمنا أجهزة ولجان معاونة ووضع لائحة داخلية وتنظيم خاص به طالما لا يتعارض مع التنظيم الرسمي .

3-3 الرقابة

3-3-1- تعريف الرقابة أو المتابعة :

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطة الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة . (عصام بدوي، 2000، صفحة 41)

وتعني أيضا التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا. (مفتي إبراهيم حماد، 1999، صفحة 123)

إن المتابعة ماهي إلا عملية تقويم، والذي يعني مقارنة ما هو موجود ما يجب أن يكون والتحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وتحاشي تكرارها وتقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها أهداف الخطة أو معايير الإنجاز.

ومن جهة أخرى تتضمن الرقابة جميع الأنشطة التي تقوم بها المديرون هدف التأكد من العمليات الإدارية القائمة تتفق مع العمليات الإدارية المخطط لها فقط .

3-3-2- فوائد المتابعة (الرقابة في الإدارة الرياضية)

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

3-3-2-1- تحقيق الرقابة

حيث تعمل على حماية الهيئة أو المؤسسة الرياضية من الأخطاء التي تعرض لها من العاملين فيها .

3-3-2-2- تحقيق تنمية الكفاية

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية وخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن لها من الكفاية . (مفتي إبراهيم حماد، 1999، صفحة 124)

3-3-3- مبادئ الرقابة : حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تواله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستو من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة . (عابي وآخرون، 2003، ص05)

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

أ- التركيز على الأهم:

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحاول الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والدرجة .

ب- توفر المعلومات :

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها .

ت- الوقت المناسب:

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

ث- التكامل :

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

ج - الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية والا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء

غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها . (ماهر وآخرون، 2001 - 2002 ص 636)

ح - الدقة :

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجمالياتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات .

خ - المرونة :

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتعبير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل .

د - التحكم الذاتي:

يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي

ذ - الملائمة:

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجرائه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

ر - الاتصال:

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابية.

ز - التجاوب:

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تقاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية . (ماهر وآخرون
2001-2002 ص 636)

3-4- التوجيه :

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وإن إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكد من الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز .

وفي مجال التربية البدنية لابد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفؤة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كانت الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها لابد أن يترك الموظف يعمل من أجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم الشخصية والاجتماعية ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقدمها في مجالات عملها دون كلل أو ملل ولابد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي . (مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، 2002، صفحة 53)

4- أنواع التسيير

4-1 التسيير المباشر :

هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانيات عادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخص من أجل تسيير أشغال الصيانة والمتابعة ويكون التدخل مباشرة من طرف المسيرين

4-2 التسيير غير مباشر :

هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة وهذا النوع من التسيير يسمى أيضا تسيير خاص والذي يستعمل فيه المسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة وهو يراقب ويوجه .

4-3- التسيير المشترك :

ويدخل في هذا النوع مسيرين أو أكثر وهذا على حساب الإمكانيات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق

4-4- التسيير غير مشترك :

هو التسيير الذي يقوم مسير واحد يوما له ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى .
(دحماني مراد و آخرون، 2001، صفحة 9)

5- أنواع المسيرين

5-1- مسيرين غير عموميين

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات .

5-2- مسيرين عموميين

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية . (دحماني مراد وآخرون، 2001،
صفحة 9)

6- وظيفة المسير :

يعتبر المسير المفكر الذي يقوم بتجميع المعلومات الكافية عن مشكلة خاصة تواجه منطقه ما يراد حلها ويتم ذلك بدراسة المشكلة وعلاقتها بالمشاكل الأخرى المتشابكة معها ثم عزلها. بعد ذلك يقوم المسير بتحليل المعلومات وإرساء أنسب حل للمشكلة مع وضع برنامج زمني ينقذ على مراحل وذلك للوصول إلى الهدف المنشود ولا يغيب عن البال أن هناك عوامل تعرقل عملية التسيير وتتمثل في :

- طغيان الجانب الشخصي (المنافع الشخصية).

- الاعتبارات السياسية.

- الحالة الاقتصادية والاجتماعية .

7- ثلاث نماذج تسييرية :

يقدم مايلز (miles) ثلاث نماذج تسييرية متدرجة من النموذج التقليدي الى النموذج الحديث

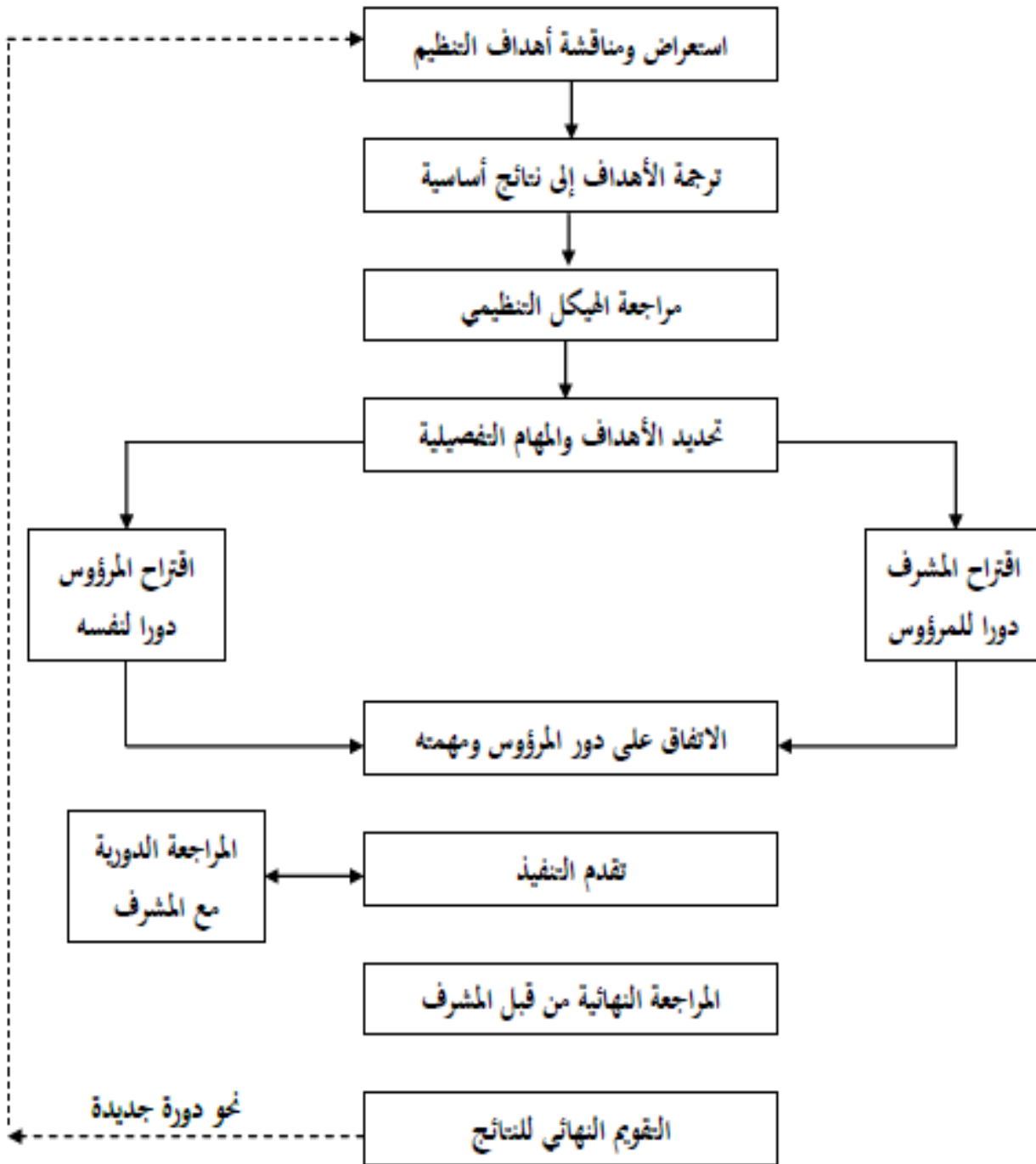
النموذج التقليدي	نموذج العلاقات الإنسانية	نموذج الموارد البشرية
الافتراضات: - كراهية العمل المتواصل في نفوس معظم الناس. - العمل الذي يقدمه الأشخاص أقل أهمية لديهم عما يحصلون عليه. - لا يوجد سوى أشخاص قلائل يرغبون ويستطيعون أداء أعمال تتطلب الإبداع ومراقبة النفس. السياسات التسييرية: - المهمة الأساسية للمسير هي مراقبة مرؤوسيه والإشراف عليهم بشكل دقيق - على المسير أن يجزأ الأعمال إلى مهام بسيطة متكررة وسهلة الفهم. - عليه أن يعد إجراءات تفصيلية ويطبقها بحزم وإنصاف. التوقعات: - يمكن الأفراد أن تعارضوا عن نوعية العمل إذا كان الأجر عاليا والرئيس منصفاً. - إذا بسطت المهام بشكل كاف وتمت مراقبة المرؤوسين بدقة فإنهم ينتجون وفقاً للمعايير المطلوبة.	- يريد الأفراد أن يشعروا بأهميتهم وبأنهم مفليون. - يريد الأفراد الاعتراف بهم كأشخاص متميزين. - الحاجات المشار إليها أعلاه أكبر أهمية من المال في مجال تحفيز الأفراد. السياسات التسييرية: - المهمة الأساسية للمسير هي إشعار كل فرد بأنه مفيد ومهم. - عليه أن يحيط مرؤوسيه علماً بما يجري ويستمع لاعتراضاتهم على خططه - عليه أن يسمح لمرؤوسيه بممارسة قدر من التسيير والمراقبة الذاتيين فيما يتعلق بالقضايا الروتينية. التوقعات: - يؤدي تزويد المرؤوسين بالمعلومات وجعلهم معينين باتخاذ القرارات العادية إلى تنمية شعورهم بالانتماء والأهمية. - يؤدي إشباع حاجات السابقة إلى ارتفاع مستويات المرؤوسين وتقليل مقاومتهم للسلطة الرسمية وتعاونهم بمحض إرادتهم.	- العمل ليس مكروها أصلاً إنما يريد الأفراد المساهمة في تحقيق الأهداف يشاركون في وضعها. - لدى معظم الناس قدرة على الإبداع والرقابة، والرقابة والتوجيه الذاتي أكثر مما تتطلبه أعمالهم الاعتيادية. السياسات التسييرية: - المهمة الأساسية للمسير هي تعبئة واستخدام الموارد البشرية المتاحة. - عليه أن يخلق الجو الملائم لكي يساهم الأعضاء بكل ما يستطيعون المساهمة به. - عليه أن يسمح بالمشاركة الكاملة في القضايا المهمة ويوسع باستمرار ممارسة التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية على مستوى مرؤوسيه. التوقعات: - يؤدي توسيع نفوذ المرؤوسين وممارستهم للتوجيه والرقابة الذاتيتين إلى تحسين مباشر في كفاية العمليات. - يتحسن الرضا عن العمل كنتائج عرضي لكون المرؤوسين يستخدمون فيه طاقاتهم بكاملها.

محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

ص 145

8- الخطوات الأساسية للتسيير بالاهداف :

شكل رقم 2: يوضح الخطوات الأساسية للتسيير بالاهداف



محمد رفيق الطيب ص 20

خلاصة:

لقد أصبح للتسيير أهمية بالغة في مختلف مجالات الحياة وخاصة الأمور الإدارية حيث يعتبر التسيير العمل الأساسي الذي تعتمد عليه الدول التي تود النجاح والتقدم بمنشآتها الرياضية إلى تقديم خدمات أفضل، إن التسيير هو عملية إدارية تستند على تحارب ميدانية إدارية وهو عبارة عن مجموعة مفصلة من القرارات التي تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات متنوعة وهي تتعلق بتحديد الأهداف، وهناك عدة شروط أساسية يجب توفرها في عملية التسيير هي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه .

فالتسيير هو مسايرة التعقيد والإشكاليات الموجودة داخل المنشآت فبدون وجود التسيير دقيق فإن المنشآت الرياضية تصبح تتخبط في دوامة من المشاكل وسوء التسيير لجميع الوحدات التابعة لها والموارد الموجودة بشرية، مالية داخل هذه المنشآت .

3-المنشآت الرياضية :

3-1 لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

يرجع الفضل الإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أو من اهتم بإقامة دورات رياضي والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذ أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة ألمبيار استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كبيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال.

وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ "إستاد STADUM" كان يطلق في بداية الأمر على وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ الإستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الأتية :
(شبحا، 1983، ص44)

3-1-1 ملعب البنتاثون Pentathon :

ورياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذلك الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات العدو، الوثب العالي، قذف القرص رمي الرمح، المصارعة

3-1-2 ملعب الهيبودروم HYPODROME

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

3-1-3 البالاسترا PALASTRA

وهو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة . (أبو حسن، 1995، ص77)

3-1-4 لليونيديون LEONIDION

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة وتقبله القرى الرياضية حاليا.

3-1-5 الكولوسيوم COLOSEUM

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور السياسي "فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بنائه فاستكمل البناء ابنه الإمبراطور عام 80 قبل الميلاد تقريبا . (عبد المنعم درويش، 1998، ص 09 - 20)

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث

2-1 مفهوم المنشأة الرياضية :

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتصميم وتوسيع الممارسات الرياضية . (المرسوم التنفيذي، 416-91)

أ- المدن الرياضية:

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

ب- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى.

ج- الصالة المغطاة:

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

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

د- الملاعب المفتوحة:

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

1980، ص 123)

هـ - مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو وكافتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر اللاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم . (درويش، 1998، ص 60)

3- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية

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

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً الطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار . (مفتي، 1999، ص 133)

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

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

- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين

والعاملين إلى المنشأة الرياضي . (عبد المقصود وآخرون، 2004، ص 56)

4- خصائص المنشآت الرياضية

اعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين: (إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، 2004، ص 89)

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من

الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون

المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإنما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدّة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية. (المرسوم التنفيذي رقم، (416 - 91) المؤرخ في 02/11/1991 الجزائر).

5 - أسس تخطيط المنشآت الرياضية

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحساب والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي : (بوداود عبد اليمين، 2006، محاضرة في تسير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بوضياف المسيلة)

5-1 اختيار الموقع وإمكانية الوصول : يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

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

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

-
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة.
 - ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والحكام والجماهير ورجال الإعلام وغيرهم.

5-2 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- يجب أن تكون جميع الملاعب مفتوحة سواء ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة حتى يسهل صيانة أرضياتها والتحكم في إدارتها.
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها.

5-3 عزل العوامل غير المرغوب فيها :

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

5-4 عوامل السلامة والأمن للملاعب :

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة، حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات.
- يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة .

(شيحا، 1980، ص 69)

5-5 الصحة العامة :

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

• يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكيلا يتعرض اللاعبون للأضرار . (شيجا، 1980، ص 65)

5-6 نواحي الإشراف :

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

5-7 الاستغلال الأمثل :

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

5-8 الناحية الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة .

5-9 الناحية الاقتصادية :

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

5-10 توقع التوسع مستقبلا :

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

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

(الشافعي وعبد المقصود، 2003. ص 85)

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

6- نظرة عامة حول تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر :

لقد راعت الدولة منذ الاستغلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة لدى فئات واسعة من المجتمع ، ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى ، فقد حرصت أهداف وأسس ن لتسييرها فضلا عن ضرورة انشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية ، فقد نصت المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09 على احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية و المقاييس الأمنية تمثل المنشآت الولائية المخولة ضمن ميزانية الدولة و المتمثلة خصوصا في الحظائر المتعددة الرياضات، في مؤسسات عمومية إدارية تتحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسة الرياضية التنافسية و الجماهيرية، المدرسية و الجامعية بالإضافة أيضا إلى الهيئات العسكرية و تشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بممارسة رياضة كرة القدم في القاعات المتعددة الرياضات، هذا هو الشكل الذي يمكن أن تكون عليه أغلب المنشآت الرياضية المتواجدة بكافة ولايات الوطن . (الأمر رقم 95-09، 1995، ص 32).

خلاصة :

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الجمالية التي أصبحت تصمم عليها، و إن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية و تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على عناصر عملية التسيير و على كفاءة و فعالية الإدارة المسيرة لها، و أنه لتحقيق أهداف المنشأة يجب أن يكون هناك تسيير أمثل و اتخاذ قرارات صائبة.

2-الدراسات السابقة و المشابهة :

تعد الدراسات السابقة والمثابهة من اهم العناصر المعينة على المشكلات في البحث نظرا لإسهاماتها المتمثلة في التخطيط والتوجيه وضبط المتغيرات اضافة الى ذلك فان الباحث يرجع اليها الباحث مرارا وتكرارا وهذا لما لها من دور في الحكم والمقارنة او الاثبات او النفي ومن بين الدراسات التي حاولت التعرف الاستراتيجي في تحقيق الاداء وتحقيق التطلعات ونذكر ما يلي:

* الدراسة الاولى:

- عنوان الدراسة : استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة .
- الباحث الذي قام بالدراسة: امراسي زهية. - السنة: 2001. - رسالة ماجستير.
- اداة البحث: الاستبيان .
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.
- عينة الدراسة: اعتمدت في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل اي 100%. وبالتالي عينة البحث تتكون من 50 فردا وهو مجموع موظفي اتحادية كرة القدم.
- الهدف العام من الدراسة :
- هدفت الدراسة إلى معرفة دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في مواجهة تحديات العولمة، وكذا معرفة أهم الاستراتيجيات القبلية والبعدية لإدارة الموارد البشرية، وإبراز تحديات ومخاطر العولمة في الميدان الرياضي خاصة مع ايضاح واقع لإدارة الموارد البشرية واهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في ظل تحديات العولمة. تساؤلات الدراسة:
- ما هو مفهوم العولمة؟ وماهي اهم التحديات والرهانات التي تفرضها هذه الظاهرة؟
- هل السياسة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى تكمن في تطبيق الاستراتيجيات القبلية والبعدية؟

- هل تواجه الهياكل الرياضية صعوبات وعراقيل في تجسيد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل كل التطورات العالمية ؟

- النتائج المتحصل عليها:

تعتبر تطورات التقنية غير محدودة وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسة المرافقة للعولمة والقوى الحركية لها وبعض نواتجها في الوقت نفسه، ومثل هذه الظواهر تستدعي عمالة عالية المهارة وتواكب عمليات التحديث وتسهل عليها القيام بعمليات التغيير اللازمة وتمتلك القدرات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات المهنية السليمة للتعامل

مع هذه التطورات والتقنيات مما يضع عبئا على كاهل نظم تنمية الموارد البشرية لتلبية هذه المتطلبات.

- الاقتراحات:

- الاهتمام اكثر بتنظيم تكوينات وتدريبات عالية المستوى وتبادل الخبرات مع الخارج ومواكبة مجال التكوين في المهن الجديدة والمشاركة في البرامج العلمية والتواصل مع المراكز العالمية المختصة بمجال الموارد البشرية والتعرف على ما وصلت اليه من تطورات في مجال تنمية الموارد البشرية .

- استغلال الموارد البشري المتوفر عن طريق اتباع سياسة تنظيمية ملائمة تخدم أهداف المؤسسة ومواكبة التغيرات التي تحصل سوق العمل.

- تطوير كافة الإمكانيات المادية والتقنية الجد متطورة، سواء للموظفين او المدربين لتواكب متطلبات العولمة.

* الدراسة الثانية :

- عنوان الدراسة: تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة دراسة متمحورة حلى العنصر البشري المؤهل.

- الباحث الذي قام بالدراسة: - دهينه محمد رضوان - السنة: 2009 - رسالة ماجستير.

- اداة البحث: الاستبيان.

- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: 50 فردا تم اختيارهم عشوائيا من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولايتي الأغواط والجلفة

- الهدف العام من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى وضع المنشأة الرياضية كغيرها من المؤسسات الوطنية مؤسسة انتاجية خدمتية قائمة بذاتها ومستقلة بتسييرها ومواردها وهيكلها ومؤهلة عن طريق طاقمها الاداري أن تدخل المعترك العالمي الاقتصادي بكل ثقة وقوة وحكمة مرافقة لتحدياته وتطوراته وتقلباته ومرافقة للاستثمار الوطني المباشر.

- تساؤلات الدراسة:

- ماهي التدابير والإجراءات التسييرية والادارية والتشريعية الكفيلة بضمان المنشأة الرياضية الجزائرية بقائها ضمن مصاف نظام العولمة الحديثة دون أن تفقد هويتها ومميزاتها الثقافية والاجتماعية الوطنية؟

- ما مدى الخدمات التي تقدمها على استهلاك وتسويق رياضي و ترفيهي واجتماعي يثمن ويبرز دورها في المجتمع عن طريق مواردها البشرية من جهة ودورها في المحافل العالمية والنتائج الرياضية من جهة اخرى؟

- ماهي مؤهلات القيادة المسيرة التي تضمن لها ذلك وكذلك جماعة العمل المشرفة؟ : النتائج المتحصل عليها:

- تشخيص الاسباب التي أدت إلى تدهور تسيير المنشأة الرياضية في بلادنا .

- عدم الاهتمام وانعدام العنصر البشري المؤهل في تسيير المنشأة الرياضية .

- كيفية تطبيق الأسس العلمية الكفيلة في تحقيق التوازن والانسجام بين المنشأة والافراد العاملين فيها.

- العناية الكاملة والمنتجة للمورد البشري حتى يستغل امن استغلال كمصدر من مصادر الاستثمار في المنشأة الرياضية.

-
- **الاقتراحات:** - تهيئة بيئة تخدم متغيرات الظروف العلمية خصوصا في ميدان الادارة مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات اجهزة وآليات وتطبيق نظم المعلومات تسييره من انترنت، اكسترنات وما الى ذلك من الظروف المحيطة المهنية لسهولة تسيير المؤسسة عموما والموارد البشرية على الخصوص.
 - تنمية وتطوير قدرات ومهارات الافراد خصوصا بربط تدريبات وتكوينات ذات تأهيل عال لخدمة التطوير الفردي والجماعي بأساليب وتقنيات حديثة لمواكبة ظروف العولمة.
 - ربط المؤسسة واستقلاليتها ماليا لتوفير ظروف التمويل الذاتي وادخال مصادر التمويل الحديثة .

* الدراسة الثالثة:

- **عنوان الدراسة:** دور بعض عناصر التسيير الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .

- **الباحث الذي قام بالدراسة:** - صخري فيصل - السنة: 2014 - رسالة ماستر .

- **اداة البحث:** الاستبيان .

- **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي التحليلي .

- **عينة الدراسة:** تم استخدام طريقة المسح الشامل و تتكون من 35 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- **الهدف العام من الدراسة:**

- **هدف الدراسة لتعرف على واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية ودرجة تأثيره على تحقيق الأداء المتميز، ودراسة مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي السائد في المؤسسات في تحقيق الأداء المتميز، وكذلك التسيير الاستراتيجي الذي يساهم في تنمية قدرات العاملين وتطوير مستوى أدائهم.**

- **تساؤلات الدراسة:**

- هل يوجد للتخطيط المستمر دور في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟

- هل يوجد للقدرة على التنظيم دور في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟

- هل يوجد للرقابة دور في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟

النتائج المتحصل عليها:

- لا يساهم التخطيط المستمر في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية مما ينعكس سلبا على أدائها.

- تساهم القدرة على التنظيم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية مما ينعكس ايجابا على أدائها .

- تساهم الرقابة الادارية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية مما ينعكس ايجابا على أدائها.

- الاقتراحات:

- استعمال وسائل التسيير الحديثة واتباع الاساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية استراتيجية المؤسسة الرياضية.

- زيادة الاهتمام بموضوع التسيير الاستراتيجي واعطائه الاهمية التي يستحق سواء من خلال ازالة اللبس و الغموض حول هذا المفهوم او من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح.

* الدراسة الرابعة :

- عنوان الدراسة: عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر.

- الباحث الذي قام بالدراسة: - بورزامة رابح - السنة 2011 - رسالة دكتوراه .

- اداة البحث: الاستبيان. :

- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

- الهدف العام من الدراسة :

- اقتراح سياسات وانظمة ولوائح متعلقة بالتوظيف والمكافآت والاجور والحوافز والمنافع وصحة العاملين

.

- تطبيق اسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز والمحاباة.

- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب و التوجيه بناءا على اسس علمية .

تكييف وادماج الافراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين الهيئة الرياضية للمجتمع.

- اهم النتائج المتوصل اليها :

- العمل على فحص الرؤية والتأكد من مواكبتها مع التغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية، وهو شيء ضروري للنجاح في المؤسسات والهيئات الرياضية.

- مراجعة السياسات الادارية و الاستراتيجيات بما يتعلق بالمتغيرات والتحديات وتستجيب لاحتياجات ميدان العمل.

- تحديد الكفاءات المطلوبة في الموارد البشرية المستقبلية مع التركيز على ما يراد توافره في خريجي المستقبل.

- الاقتراحات المتوصل اليها :

- التركيز على الجوانب البسيكولوجيا والاجتماعية للقادة الاداريين وكذا الموارد البشرية.

- العمل على اعادة النظر في القوانين والمراسيم التي تنظم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والهيئات الرياضية لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة لنظام العولمة والاقتصاد الحر.

- تنظيم دورات تكوينية وتربصات للموارد البشرية في نمط التسيير وكذا لقاداتها الاداريين من خلال توضيح قوانين التسيير الاداري وتماشيا مع متطلبات عصر العولمة ونظام اقتصاد السوق .

* الدراسة الخامسة :

- اسم ولقب الباحث: ناضور ياسين.
- عنوان البحث: دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- تاريخ الدراسة: 2011 / 2012.
- مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر.
- مشكلة الدراسة: هل للإدارة والتسيير دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
تهدف هذه الدراسة إلى:
- إثراء البحث العلمي مع كشف أسباب تدهور المنشآت الرياضية.
- كذلك التعرف على إثر الإدارة والتسيير الرياضي في تحسين المنشآت الرياضية .
- الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة
- اعتماد إدارة المنشأة الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل ايجابي.
- هناك أسباب مختلفة تؤدي إلى تدهور المنشآت الرياضية منها المادية والبشرية.
- المنهج المتبع:
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي. مجتمع البحث: يتكون مجتمع بحث هذه الدراسة من إداري للمنشآت الرياضية على مستوى ولاية بومرداس
- عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية وقد وقع الاختيار على 20 إداري للمنشآت الرياضية الولاية بومرداس. أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان لجمع المعلومات.

- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

- للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية واعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا أرادت تحقيق نتائج ايجابية و مبادئ التخطيط

- إن أسباب تدهور المنشآت الرياضية إما أن تكون بشرية أو مادية فهذه الأخيرة تتمثل في نقص الدعم والإمكانيات داخل المنشأة وتهاون الجهات المعنية المهمة بسير المنشآت الرياضية، أما الأسباب البشرية فتتمثل في نقص خبرة التسيير لدى الإداريين في المنشآت الرياضية ودعم تخصصهم في مجال التسيير الرياضي.

- أهم الاقتراحات :

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

- فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة . كهم تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات .

- التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة التي قمنا باستعراضها والتي تكونت من دراسات متعددة أن هناك أوجه تشابه في الدراسات التي تناولت العولمة وعملية التسيير الاستراتيجي وهذا يضيف على الدراسة الحالية لونا من الحداثة والحيوية. ويتضح الاختلاف الواضح بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في التركيز على الكفاءات الاستراتيجية بشكل نظريات أكاديمية وليس عملا قابلا للتطبيق داخل المؤسسات الرياضية. اتفاق جميع الدراسات استخدام المنهج الوصفي التطبيقى إجراءات الدراسة، كما استخدم الجميع الاستبانة لجمع المعلومات وهذا ما قمنا به في دراستنا الحالية.

هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وهذه الاختلافات لا تتعدى سوى الفئة المطبق عليها الدراسة، حيث نصف الدراسات طبقت على فئات تعمل في القطاعات الاقتصادية وهي مختلفة عن الدراسة الحالية، تنوعت البيئات والحدود المكانية بين جميع الفئات التي طبقت عليها الدراسة ما بين البيئة الصناعية وغيرها. وقد استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء أداة الدراسة وفي تفسير النتائج التي تسفر عنها الدراسة الحالية، كما استفدنا من نتائج الدراسات السابقة في صياغة النتائج والتوصيات والتعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسات الحالية.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

• العولمة:

لغة: تعني العولمة في مدلولها اللغوي: "تعميم الشيء وتوسيعه ليشمل العالم كله، وهي تعني هنا تعميم فكر أو أسلوب أو ثقافة أو قيم أو أنماط سلوكية أو توسيع دائري ليشمل العالم بأسره". (مد حسين أبو العلاء، 2004، 34).

اصطلاحاً: أن العولمة تعني بصورة شاملة حرية انتقال وحركة رؤوس الأموال والسلع والخدمات والأيدي العاملة والاستثمارات والمعلومات عبر الحدود الوطنية والإقليمية دون قيود تذكر. (ممدوح محمود منصور 16، 2003)

التعريف الاجرائي: هي عبارة عن تطورات الهائلة التي حدثت في ميدان الادارة وتتمثل في التمويل والاستثمار وانتقال السلع والخدمات والايدي العاملة وبروزها في التسيير الاستراتيجي. التسيير: لغة: سار بمعنى انتهج طريقاً ، والتسيير هو دفع الأمور نحو شيء معين وفق مسار محدد. (المعجم العربي الميسر، 1995، 423)

• التسيير :

لغة: سار بمعنى انتهج طر هو دفع الأمور نحو شيء معين وفق مسار محدد. (المعجم العربي الميسر، 1995، 423)

اصطلاحاً: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل اساسا التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الاشخاص لبلوغها. (محمد رفيق الطيب، 05، 1995) .

ويعرف ايضا بانه مهارات المسير و التي تشمل المهارات الادارية، التكنولوجيا والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم. (عايدة خطاب، 1985، 23)

التعريف الإجرائي: طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد.

• الإدارة

والتي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي: (دانيال ريغ، 1983، صفحة 1875)

- إدارة مال: وهي بمعنى تسيير رأس المال.
- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبني توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.
- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة.

التعريف الإجرائي :

يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقاتل إن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين .

* المنشآت الرياضية:

- التعريف الإصطلاحي :

التجهيزات وهي بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاطات الرياضية الأخرى وتعتبر إحدى الأساسيات التي تعين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بمستوى الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل.

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن مجموعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية و لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين .

2-اشكالية الدراسة :

إن الثروة الحقيقية للأمة هي ثروتها البشرية، لذا فإن الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي يواجهها العالم اليوم تمثل عنصرا هاما من عناصر التقدم والازدهار والتي يجب أن يتعامل معها المورد البشري بحذر وكفاءة فالمعلومات في تطور مستمر مما يجعل العنصر البشري يقف مذهولا للكم الهائل من النظريات والتطبيقات والممارسات التي يجب أن يكون على اطلاع بما ليستطيع أن يخلق ويطور مشاريع تنافسية تساعد على إبراز كفاءته محليا واقليميا وعالميا و تأهله الترويج قدراته المتميزة في ميدان العمل وبناءا على ذلك اصبحت تنمية القدرات البشرية في عصرنا الحالي مسألة حتمية لا بد منها وهذا المواجهة التحديات العالمية الكبرى وعلينا أن نركز على تطوير قدرات للفرد ومعارفه ومهاراته في استخدام التكنولوجيا ومعالجة المعلومات وإبراز سلوكياته وهذا التحديد مواصفات المورد البشري المعولم في القرن الواحد والعشرين بوضع رؤية جديدة طبقا للتنبؤات وضمن المتغيرات الدولية ومن ثم رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات الادارية التي بدورها تنفرع إلى أهداف محددة وواقعية تحقق برامج الاستثمار في مواردنا البشرية التي لا خيار لنا الا الخوض في تنميتها والاعتناء بها . (بورزامة رابح ، 5، 2011).

الانفتاح الهائل الذي يشهده العالم اليوم وتطور العلاقات الكونية فيه افرز إلى وجود ما يسمى بظاهرة العولمة، والتي جعلت كل شعوب العالم في اتصال وتقارب ببعضها البعض في مختلف أوجه الحياة السياسية ، اقتصادية اجتماعية ثقافية حيث أوجدت تقاربا خاصا بين مختلف القضايا والممارسات التنافسية التي من بينها ادارة الموارد البشرية حيث بقدر ما تتيحه من فرص في التنمية والتعاون في رفع مستوى المجتمعات وتشجيع الابتكار والتحفيز على المبادرة الفردية في المقابل لا تعرض مخاطر وتحديات تعتمد على اسلوب الهيمنة والاحتكار وفرص المنافسة الحادة واستخدام وسائل الثورة العلمية والتكنولوجية والقضاء على الشركات والمنظمات الضعيفة في محاولة لتجسيد نظام ذو طابع عالمي موحد شعاره البقاء للأقوى . (امراسي زهية ، 2009 ، 15).

وفي ظل كل هذه التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة يلعب التسيير الاستراتيجي دورا رئيسيا وهاما في تحقيق اهداف المؤسسات وبالأخص منها الرياضية وذلك بتكثيف الجهود المخططة لتنمية مهارات الموظفين وترشيد سلوكياتهم مما يزيد من فعالية ادائهم وذلك عن طريق وضع دراسة استراتيجية وخطط

قصيرة متوسطة وبعيدة المدى بغرض تحقيق اهداف ادارة الموارد البشرية حيث اتخذ التسيير الاستراتيجي منحى جديد يبرز ثقل وزنه على ادرة الموارد البشرية .

فقد دلت العديد من الدراسات في مجال التسيير على مستوى الهياكل الرياضية أن هناك العديد من التحديات الحالية والمستقبلية الناتجة عن آثار العولمة وآلياتها من التغير الدائم والمستمر لنطاق الأعمال والمهارات والقدرات الواجب توفرها في اليد العاملة وكذا عدم توازن العرض والطلب في العمل وعدم تلائم المستوى التعليمي ومخرجاته مع متطلبات الوظيفة واخيرا عدم مواكبة الهياكل الرياضية للمستجدات والتطورات العالمية التي تشكل عبئا كبيرا عليها وفي ذلك كل الاختلالات والتحديات التي تفرضها العولمة استوجب على التسيير الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية تبني توجهها استراتيجي و دراسة مستقبلية معمقة وكذا التخلي عن المفهوم التقليدي للتسيير الاستراتيجي وانتهاج استراتيجيات فعالة لمواجهة تحديات العولمة . (المرجع السابق ، 2009 ، 15) .

وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

هل للعولمة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟

ومن الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل عملية تسيير المنشآت الرياضية تتماشى مع مستجدات عصر العولمة ؟
- هل يجب اتباع تقنيات جديدة في تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة ؟

3- أهداف الدراسة:

- الهدف من هذه الدراسة هو تحقيق مجموعة من النقاط الأساسية ومنها: -
- التعرف على واقع تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة .
- إبراز تحديات ومدى فاعلية العولمة في الميدان الرياضي .
- دراسة مدى مساهمة العولمة في المؤسسات الرياضية في تحقيق الأداء المتميز .

- الخروج ببعض التوصيات التي تمكن من تطبيق العولمة على التسيير الاستراتيجي في الإدارة الرياضية بشكل لائق.

4-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في احد مواضيع الإدارة الحديثة نسبيا وهو دور العولمة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ، من خلال إظهار دور انتهاج الاستراتيجيات القبلية والبعدية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مواجهة ومواكبة التطورات والتغيرات العالمية، وذلك على مستوى المؤسسات الرياضية، وإبراز مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي السائد للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية في تحقيق الأداء المتميز، والتطرق إلى الصعوبات والعراقيل التي تواجه تحسيدات هذه الاستراتيجيات على الواقع.

5- فرضيات الدراسة: لقد قمنا بصياغة هذه الفرضيات التي من خلالها نسعى إلى كشف الغموض عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية وكذا التحقق من صحتها عبر المنهج المتبع في هذه الدراسة، وعليه فالفرضية العامة هي كالآتي:

الفرضية العامة:

- للعولمة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

الفرضيات الجزئية:

- تتماشى عملية تسيير المنشآت الرياضية مع مستجدات العولمة .
- يجب اتباع تقنيات جديدة في تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة .
- يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق رقي الهياكل الرياضية في ظل العولمة .

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

ان الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، ومدى صلاحية الاداة المستعملة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة. لقد تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية، وذلك بزيارة بعض المؤسسات الرياضية التي لها علاقة بموضوع دراستي والهدف منها هو لقاء نظرة تفقدية للوقوف على المعطيات والمكانات المتوفرة والبحث على الظروف الملائمة لإجراء الدراسة وللوقوف على الظروف التي سيتم فيها اجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين ستطبق عليهم اداة القياس وعلى مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين للتعاون معي، قصدت مديرية الشباب والرياضة الولاية المسيلة ، حيث قمت بالاطلاع على جميع المصالح التابعة لها، ومن خلال دراستي الاستطلاعية قمت بالتعرف على عدد الموظفين التابعين لها والذين كان عددهم 35 موظف، حيث تم تطبيقها على عينة قوامها 5 افراد .

1-1- المجال الزمان والمكان :

أ- المجال الزمني: ابتداء من تاريخ 19-02-2022 إلى غاية 19-04-2022

ب-المجال المكاني : أجريت الدراسة الميدانية لموضوع بحثي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2- المنهج المتبع في الدراسة: لقد تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعتبر من أكثر مناهج البحث

استخداما وخاصة في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية والرياضية، ويهتم البحث الوصفي بجمع اوصاف علمية دقيقة للظواهر المدروسة ووصف الوضع الراهن وتفسيره، وكذلك تحديد الممارسات الشائعة والتعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد وطرائقها في النمو والتطور ، كما يهدف إلى دراسة العلاقات القائمة بين الظواهر المختلفة. (محمد عويش 2005، 07).

3- مجتمع وعينة الدراسة:

3-1- مجتمع الدراسة:

لكي يكون البحث مقبولا وقابلا للإنجاز ، لابد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد فحصه وان نوضح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع ومجتمع دراستي يتكون من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة البالغ عددهم 35 موظف.

3-2- عينة الدراسة:

هي كل جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى انه تؤخذ بمجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة بمجتمع البحث، فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون اشخاصا، كما تكون احياءها أو شوارعا ومدنا وغير ذلك.

(رشيد زرواني، 2002، 334).

حيث اعتمدت في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة ، وهذا ما سهل علينا توزيع الاستبانة على جميع الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من 30 موظف من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3-3 متغير الدراسة:

- **المتغير المستقل:** أن المتغير المستقل هو العامل الأساسي المؤثر في الظاهرة موضوع البحث فيقوم الباحث بإدخال تغيير عليه لمعرفة التأثير الذي يحدث في المتغير التابع فكان كالتالي:

- **العولمة.**

- **المتغير التابع:** هو العنصر او العامل او الجانب او الظاهرة المراد قياسها فاذا كان للمتغير المستقل تأثير على المتغير التابع فالنتيجة أن المتغير التابع يتغير بتغير المتغير المستقل وكان كالاتي:

- تسيير المنشآت الرياضية .

4- أدوات جمع البيانات و المعلومات: لكل دراسة و بحث علمي مجموعة من الأدوات و الوسائل التي يستخدمها الباحث بغية الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، أو بغية التحقق منها ومن صحة و نقي فروضها فاعتمدت في بحثي هذا على جمع المعلومات النظرية و الميدانية حتى أتمكن من رصد الحقائق و الدلائل العلمية التي تسعى دراستي لإثباتها من خلال إتباع الخطوات التالية :

- استمارة الاستبيان : تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع البيانات الميدانية، و يمكن تعريفها بأنها عبارة عن نموذج مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف تم ملؤها مباشرة و تسمى الاستبيان، يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة، و قد ترسل عن طريق البريد تسمى الاستبيان البريدي. (محمد حسن علاوي ،

1999، 166) .

من خلال الدراسات السابقة في إعداد استبيان حول موضوع " دور العولمة في انجاح تسيير المنشآت الرياضية والتي تعد الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات و البيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المستجيب. وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي :

- المحور الأول: و يتضمن 07 عبارات وقد تم استخدام نمط سلم ليكارت الثلاثي (نعم ، لا، احيانا).

- المحور الثاني: ويتضمن 06 عبارات و قد تم كذلك استخدام نمط سلم ليكارت الثلاثي (نعم ، لا، احيانا). - المحور الثالث: ويتضمن 06 عبارات و قد تم كذلك استخدام نمط سلم ليكارت الثلاثي (نعم ، لا، احيانا).

الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية):

1- الصدق:

- الصدق الذاتي:

الصدق الذاتي = معامل ألفا كرنباخ $\sqrt{}$

الصدق الذاتي = $\sqrt{0.783}$

- **الوثبات :** ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس اداة القياس (القياس او الاختبار) على نفس الفرد او الشيء اي عدد من المرات بنفس الطريقة ونفس الشروط، فأنا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة وعلى هذا الاساس تم توزيع الاستبيان على عينة قوامها 05 افراد من موظفي مديرية الشباب والرياضة، استخدم الباحث الفا كرون باخ للتأكد من وثبات اداة الدراسة.

تم حساب معاملات وثبات ادوات جمع البيانات باستخدام : معادلة الفا كرون نباخ (CRONBACH-ALPHA)

أكد كرون نباخ معادلته المعروفة بمعامل الفا & (COEFFICIENT – ALPHA) لتقدير الاتساق الداخلي للاختبارات والمقاييس المتعددة الاختبار، أي عندما تكون احتمالات الجلبة ليست صفرا أي ليست ثنائية البعد . (ملا نصر الدين رضوان، 2006، 222)

وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم 01 : يبين معامل الفاكرونباخ للمحاور الثلاثة .

المحور الاول	0.543
المحور الثاني	0.876
المحور الثالث	0.635
معامل الوثبات الكلي	0.783

على ضوء النتائج الاحصائية الأدوات الدراسة واستنتاجا من دراسة معاملي الصدق والوثبات نستطيع القول أن هناك دلالة إحصائية بين كل عبارات المحاور الثلاثة، كما تتميز كل ادوات الدراسة بدرجة مقبولة من الوثبات، وبالتالي استطيع الحكم على أن هذه الأدوات تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والوثبات، مما يفيد بإمكانية الاعتماد عليها ويجعله على ثقة تامة على صحة الاستبانة وصلاحياتها لجمع البيانات وتفسيرها وتحليلها والوقوف على نتائج للإجابة على اسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها .

الموضوعية : تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاداة من اجل التحرر من التحيز او التعصب وعدم ادخال العوامل الشخصية للمبحوث، الموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي والامانة العلمية، والسرية التامة لما يحيط بالمبحوثين، واتباع خطوات علمية منهجية لاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي.

5- اجراءات التطبيق الميداني: قمت بالرجوع إلى الخلفية النظرية وعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث انني قبل الشروع في طبع الاستبيان اجريت الدراسة الاستطلاعية وبناءا عليها خرجت بفرضيات للدراسة ومن ثم قمت خلالها بتصميم الاستبيان.

ثم قمت بالتأكد من صدق اداة الدراسة وذلك بعرضها على الاستاذ المشرف على البحث، واجراء التعديلات

بناءا على ملاحظاته، وبعد ذلك استخدمت صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد لقياسه، حيث قمت بتوزيعه على مجموعة اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، وبالاتماد على الملاحظات التي أبداهها المحكمون، قمت بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، بحيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر .

بعد أن تأكدت من مناسبة وصحة اداة الدراسة حددت مجتمع الدراسة الذي هو موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ثم قمت بتحديد عينة الدراسة وتكونت من (35) موظف، حيث وضحت للعينة كيفية الاجابة على الأسئلة، والاجابة على استفساراتهم حول بعض النقاط، والتأكيد لعينة الدراسة على ضرورة الحرص و الجدية في الإجابة عن الفقرات، وتذكيرهم بانها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي. وبعد ذلك تم ادخال البيانات ومعالجتها احصائيا عن طريق برنامج (spss)، ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

6- الأساليب الاحصائية :

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات ادوات الدراسة لغايات الدراسة والمستوفية الاجابة في الحاسب الالى بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعي (SPSS – STATISTICA)

وهذا من أجل مناقشة الفرضيات في ضوء اهداف البحث وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية :

6-1 برنامج (spss) :

يعتبر برنامج (spss) بمختلف إصداراته من البرامج الاساسية والمهمة في التطبيقات الاحصائية للبيانات، وقد ظهر البرنامج في عام 1976م بعد عقد كامل من التصميم بجامعة شيكاغو بالولايات م.م)، وقد تطور في بداية الثمانينات، حيث تم اعداده للعمل تحت نظام التشغيل (DOS) وكان الاصدار رقم واحد آنذاك، ثم تلتها اصدارات 1،2،3 متتالية إلى أن وصلنا الى اصدار 22.

ويتم بواسطة هذا البرنامج معرفة الكثير من الخصائص المميزة لمجتمع ما، من خلال التحليلات الوصفية والتمثيلات البيانية الممثلة له، كما يمكن من خلاله دراسة العلاقة بين مختلف المتغيرات، وكذا معرفة كيفية تطور هذه الظواهر عبر الزمن، سواء كانت كمية أو نوعية، وهو مستعمل بشكل واسع في البحوث الانسانية والادارية بصفة خاصة . (صخري فيصل، 2014 ، 53) .

6-2 الصدق الذاتي : ويقصد به الصدق الداخلي للاختبار وهو عبارة عن الدرجات التجريبية للاختبار منسوبة | للدرجات الحقيقية الخالية من أخطاء القياس ويقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة.

6-3 حساب معامل الارتباط البسيط (كارل بيرسون) .

6-4 حساب معادلة الفا كرونباخ (ALPHA – CRONBACH) : لتقنين وتحديد الخصائص السيكومترية لأداة البحث (الثبات) .

حساب كا² : الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة بين الاسئلة والاستقلالية.

6-5 المتوسط الحسابي : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات افراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية مع متوسط العبارات مع العلم انه يفيد في ترتيب المحاور حسب اعلى متوسط حسابي.

6-7 الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انحراف استجابات افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

الفصل الرابع

عرض النتائج و تحليلها

1- عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى : (اتباع تقنيات جديدة في العولمة يساهم

في تحسين تسيير المنشآت الرياضية) ، و للتحقق من وجود دلالة إحصائية في ما بين افراد العينة في

المحور الاول ، الجدول رقم 1 يبين النتائج التي توصلت اليها :

رقم العبارة	التكرار و النسبة المئوية	نعم	لا	احيانا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	الإستنتاج الإحصائي
1	التكرار	12	12	06	2.00	0.90	2.40	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	40%	40%	20%					
2	التكرار	26	04	00	2.73	0.69	16.13	5.99	دالة
	النسبة المئوية	87	13	00					
3	التكرار	13	04	13	2.30	0.70	5.40	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	43	14	43					
4	التكرار	07	9	14	1.93	0.73	2.60	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	23	30	47					
5	التكرار	04	12	14	1.73	0.69	5.60	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	13	40	47					
6	التكرار	21	02	07	2.63	0.61	19.40	5.99	دالة
	النسبة المئوية	70	07	23					
7	التكرار	18	06	06	2.40	0.81	9.60	5.99	غير دالة
	النسبة المئوية	60	20	20					
المحور الاول : اتباع تقنيات جديدة في العولمة يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية					2.24	0.73	8.73	5.99	غير دالة

تحليل النتائج :

اولا : يتضح من خلال نتائج الجدول (01) نجد أن العبارة الأولى التي تنص على (. الوسائل التقنية المستعملة جد متطورة) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 40% من أفراد العينة أجابوا ب نعم ، 40% أجابوا ب لا بينما كانت الإجابة ب احيانا 20% . المتوسط الحسابي يساوي 2 وانحراف معياري 0.90، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة ، على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 2.40 وهي اصغر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ مما يدل على أن عبارة (الوسائل التقنية المستعملة جد متطورة) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

ثانيا : يتضح من خلال نتائج الجدول (01) نجد أن العبارة الثانية التي تنص على أن مؤسستكم لديها موقعا على الانترنت. (حيث بلغت أكبر نسبة والتي 87% من أفراد العينة أجابوا ب نعم ، 13% أجابوا ب لا بينما كانت الإجابة ب احيانا 00% . المتوسط الحسابي يساوي 2.73 ، وانحراف معياري 0.69 وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 16.13 وهي اكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ مما يدل على أن عبارة أن (مؤسستكم لديها موقعا على الانترنت) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

ثالثا : يتضح من خلال نتائج الجدول (01) نجد أن العبارة الثالثة التي تنص على أن (. انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون بسرعة) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 43% من أفراد العينة أجابوا ب نعم ، 43% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة ب لا 14% . المتوسط الحسابي يساوي 2.30، وانحراف معياري 0.70، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 5.40 وهي اصغر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ مما يدل على أن عبارة أن (انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون بسرعة) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

رابعاً : يتضح من خلال نتائج الجدول (01) نجد أن العبارة الرابعة التي تنص على أن مؤسستكم تواكب التقنيات الحديثة اللازمة لتساعدك في عملك. (حيث بلغت أكبر نسبة والتي 47% من أفراد العينة أجابوا ب احيانا، 30% أجابوا ب لا بينما كانت الإجابة ب نعم 23% . المتوسط الحسابي يساوي 1.93، وانحراف معياري 0.73 وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 2.60 وهي اصغر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ مما يدل على أن عبارة آن (مؤسستكم تواكب التقنيات الحديثة اللازمة لتساعدك في عملك.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

خامساً : يتضح من خلال نتائج الجدول (01) نجد أن العبارة الخامسة التي تنص على أن المؤسسة تعمل بالمنهاج المتبع الجديد والعالمي. حيث بلغت أكبر نسبة والتي 47% من أفراد العينة أجابوا ب احيانا، 40% أجابوا ب لا بينما كانت الإجابة ب نعم 13% . المتوسط الحسابي يساوي 1.73، وانحراف معياري 0.69 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 5.60 وهي اصغر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ مما يدل على أن عبارة آن (المؤسسة تعمل بالمنهاج المتبع الجديد والعالمي) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

سادساً : يتضح من خلال نتائج الجدول (01) نجد أن العبارة السادسة التي تنص على أن (تحتاج إلى دورات تدريبية وتكوينية تساعدك في العمل.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 70% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 23% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 07% . المتوسط الحسابي يساوي 2.63، وانحراف معياري 0.61 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 19.40 وهي اكبر من كا2 المجدولة 5.99 درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة آن (تحتاج إلى دورات تدريبية وتكوينية تساعدك في العمل.) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

سابعاً : يتضح من خلال نتائج الجدول (01) نجد أن العبارة السابعة التي تنص على انه (تستعين مؤسستك باليد العاملة الأجنبية ذات الكفاءة العالية من اجل تحسين أداء اليد العاملة المحلية.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 60% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 20% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 20%. المتوسط الحسابي يساوي 2.40 ، وانحراف معياري 0.81، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية | للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 9.60 وهي اكبر من كا2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة 0.05 درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (تستعين مؤسستك باليد العاملة الأجنبية ذات الكفاءة العالية من اجل تحسين أداء اليد العاملة المحلية.) لها دلالة إحصائية بين افراد العينة .

2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية : تتماشى عملية تسيير المنشآت الرياضية

مع مستجدات العولمة، وللتحقق من صحة الفرضية استخدمت اختبار كا² للعينة، للتحقق من انه توجد دلالة إحصائية في ما بين افراد العينة في المحور الثاني و الجدول رقم (02) يبين النتائج التي توصلت اليها:

رقم العبارة	التكرار و النسبة المؤوية	نعم	لا	احيانا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	الاستنتاج الإحصائي
1	التكرار	8	10	12	1.93	0.78	0.80	5.99	غير دالة
	النسبة المؤوية	27%	33%	40%					
2	التكرار	07	07	16	2.00	0.69	5.40	5.99	غير دالة
	النسبة المؤوية	23	23	54					
3	التكرار	10	15	05	1.83	0.91	5.00	5.99	غير دالة
	النسبة المؤوية	33	50	17					
4	التكرار	16	07	07	2.30	0.83	5.40	5.99	غير دالة
	النسبة المؤوية	54	23	23					
5	التكرار	10	07	13	2.10	0.75	1.80	5.99	غير دالة
	النسبة المؤوية	33	23	44					
6	التكرار	22	03	05	2.63	0.66	21.80	5.99	دالة
	النسبة المؤوية	73	10	17					
المحور الثاني : تتماشى عملية تسيير المنشآت الرياضية مع مستجدات العولمة					2.13	0.77	6.70	5.99	غير دالة

تحليل النتائج :

أولاً : يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة الثامنة التي تنص على أنه (لديكم استراتيجية للبحث والتطوير في ظل مستجدات العولمة .) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 40% من أفراد العينة أجابوا باحيانا، 33% أجابوا بلا بينما كانت الإجابة بنعم 27%. المتوسط الحسابي يساوي 1.93 ، وانحراف معياري 0.78 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 0.80 وهي اصغر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه لديكم استراتيجية للبحث والتطوير في ظل مستجدات العولمة . (ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

ثانياً : يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة التاسعة التي تنص على انه (لديكم أفراد مؤهلين يساعدونكم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل مستجدات العولمة. حيث بلغت أكبر نسبة والتي 54% من أفراد العينة أجابوا باحيانا، 23% أجابوا بلا بينما كانت الإجابة بنعم 23%. المتوسط الحسابي يساوي 2.00 وانحراف معياري 0.69، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 5.40 وهي اصغر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة أنه (لديكم أفراد مؤهلين يساعدونكم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل مستجدات العولمة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

ثالثاً : يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة العاشرة التي تنص على انه (لديكم خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة الرياضية في ظل مستجدات العولمة .) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 50% من أفراد العينة أجابوا | بلا، 33% أجابوا بنعم بينما كانت الإجابة باحيانا 17%. المتوسط الحسابي يساوي 1.83، وانحراف معياري 0.91 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 5.00 وهي اصغر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة أنه (لديكم خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة الرياضية في ظل مستجدات العولمة .) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

رابعاً : يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة (11) التي تنص على أنه (تولون الأهمية الكافية للتسيير الاستراتيجي لتحسين أداء المؤسسة في ظل مستجدات العولمة .) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 54% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 23% أجابوا بنعم بينما كانت الإجابة باحيانا 23%. المتوسط الحسابي يساوي 2.30، وانحراف معياري 0.83 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 5.40 وهي اصغر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة أنه (تولون الأهمية الكافية للتسيير الاستراتيجي لتحسين أداء المؤسسة في ظل مستجدات العولمة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

خامساً : يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة (12) التي تنص على أنه (توجد رقابة ومتابعة من طرف المسؤولين أو اللجان المختصة لتحسين التسيير الاستراتيجي في ظل مستجدات العولمة .) حيث بلغت أكبر نسبة | والتي 44% من أفراد العينة أجابوا باحيانا، 33% أجابوا بنعم بينما كانت الإجابة بلا 23%. المتوسط الحسابي يساوي 2.10، وانحراف معياري 0.75، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 1.80 وهي اصغر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة أنه توجد رقابة ومتابعة من طرف المسؤولين أو اللجان المختصة لتحسين التسيير في ظل مستجدات العولمة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

سادسا : يتضح من خلال نتائج الجدول (02) نجد أن العبارة (13) التي تنص على انه (التخطيط الاستراتيجي له دور في معالجة وحل المشاكل داخل المؤسسة الرياضية في ظل مستجدات العولمة. حيث بلغت أكبر نسبة والتي %73 من أفراد العينة أجابوا بنعم، %17 أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا %10. المتوسط الحسابي يساوي 2.63، وانحراف معياري 0.66 وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب χ^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة χ^2 المحسوبة تساوي 21.80 وهي اصغر من χ^2 المجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه التخطيط الاستراتيجي له دور في معالجة وحل المشاكل داخل المؤسسة الرياضية في ظل مستجدات العولمة.) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

3- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة :

تساهم فاعلية التسيير الاستراتيجي للمنشآت الرياضية على تحقيق رقي الهيئات الرياضية في ظل العولمة وللتحقق من صحة الفرضية استخدمت اختبار كا² للعينه، للتحقق من انه توجد دلالة إحصائية في ما بين افراد العينة في المحور الأول و الجدول رقم (03) يبين النتائج التي توصلت اليها:

رقم العبارة	التكرار و النسبة المؤوية	نعم	لا	احيانا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	الإستنتاج الإحصائي
1	التكرار	08	11	11	1.90	0.80	0.60	5.99	غير دالة
	النسبة المؤوية	26%	37%	37%					
2	التكرار	16	06	08	2.33	0.80	5.60	5.99	غير دالة
	النسبة المؤوية	53	20	27					
3	التكرار	03	20	07	1.43	0.67	15.80	5.99	دالة
	النسبة المؤوية	10	23	67					
4	التكرار	14	05	11	2.30	0.74	4.20	5.99	غير دالة
	النسبة المؤوية	47	17	36					
5	التكرار	20	05	05	2.50	0.77	15.00	5.99	دالة
	النسبة المؤوية	67	16	16					
6	التكرار	12	08	10	2.13	0.81	0.80	5.99	غير دالة
	النسبة المؤوية	40	27	33					
					المحور الثالث: تساهم فاعلية التسيير للمنشآت الرياضية على تحقيق رقي الهيئات الرياضية في ظل العولمة				
					2.09	0.76	7.00	5.99	غير دالة

تحليل النتائج :

اولا : يتضح من خلال نتائج الجدول (03) نجد أن العبارة (14) التي تنص على انه (استثمار العنصر البشري يواكب سوق العمل الحالي.) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 37% من أفراد العينة أجابوا باحيانا، 37% أجابوا بلا بينما كانت الإجابة بنعم 26%. المتوسط الحسابي يساوي 1.99، وانحراف معياري

0.80 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 0.60 وهي اصغر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (استثمار العنصر البشري يواكب سوق العمل الحالي..) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

ثانيا : يتضح من خلال نتائج الجدول (03) نجد أن العبارة (15) التي تنص على انه (تعاملكم مع مؤسسات أخرى أجنبية يساعد على التسيير الفعال في ظل العولمة .) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 53% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 27% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 20%. المتوسط الحسابي يساوي 2.33، وانحراف معياري 0.80 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 5.60 وهي اصغر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.55$

درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (تعاملكم مع مؤسسات أخرى أجنبية يساعد على التسيير الفعال في ظل العولمة) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

ثالثا : يتضح من خلال نتائج الجدول (03) نجد أن العبارة (16) التي تنص على انه (لمجال العلاقات العامة والاتصال دور في تحديد عملية التسيير الاستراتيجي في ظل العولمة. حيث بلغت أكبر نسبة والتي 67% من أفراد العينة أجابوا باحيانا، 10% أجابوا بنعم بينما كانت الإجابة بلا 23%. المتوسط الحسابي يساوي 1.43، وانحراف معياري 0.67، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 15.80 وهي اكبر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة أنه (لمجال العلاقات العامة والاتصال دور في تحديد عملية التسيير الاستراتيجي في ظل العولمة) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

رابعاً : يتضح من خلال نتائج الجدول (03) نجد أن العبارة (17) التي تنص على انه (تتأثر مؤسساتكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه في ظل العولمة .) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 47% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 36% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 17%. المتوسط الحسابي يساوي 2.30، وانحراف معياري 0.74، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 4.20 وهي اصغر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (تتأثر مؤسساتكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه في ظل العولمة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

خامساً : يتضح من خلال نتائج الجدول (03) نجد أن العبارة (18) التي تنص على انه (الميزانية المالية المخصصة للمؤسسة غير كافية في ظل العولمة .) حيث بلغت أكبر نسبة والتي 67% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 16% أجابوا | باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 16%. المتوسط الحسابي يساوي 2.50، وانحراف معياري 0.77 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 15 وهي أكبر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة انه (الميزانية المالية المخصصة للمؤسسة غير كافية في ظل العولمة.) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

سادساً : يتضح من خلال نتائج الجدول (03) نجد أن العبارة (19) التي تنص على أنه (لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات في ظل العولمة. حيث بلغت أكبر نسبة والتي 40% من أفراد العينة أجابوا بنعم، 33% أجابوا باحيانا بينما كانت الإجابة بلا 27%. المتوسط الحسابي يساوي 2.13، وانحراف معياري 0.81، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 0.80 وهي اصغر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة أنه (لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات في ظل العولمة.) ليس لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

2-1 مناقشة الفرضية الأولى : من خلال نتائج الجدول رقم (01) المتوصل إليها نجد أن النتائج التي تحققت في المحور الأول تعكس عدم موافقة افراد العينة بنسب متوسطة في (05) عبارات من اصل (07) من عبارات المحور ويمكن أن نرى أن قيم الدلالة في غالبية العبارات عند درجة الحرية (02) اكبر من (0.05) .

يفسر الباحث هذه النتائج إلى أن التقنيات المستعملة في العمل في المؤسسة الرياضية ليست جديدة مما يعكس سوء التسيير للمنشآت الرياضية.

من خلال أفراد العينة وعلى ضوء النتائج السابقة ترفض الفرض القائل أن اتباع تقنيات جديدة في ظل العولمة يساهم في انجاح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة " بورزامة رابح " (2011) التي توصلت إلى أن الوسائل التقنية المتطورة تدعم وتنمي قدرات ومهارات الموارد البشرية في خضم زخم العولمة .

2-2 مناقشة الفرضية الثانية : من خلال نتائج الجدول رقم (02) المتوصل إليها نجد أن النتائج التي تحققت في المحور الثاني تعكس عدم موافقة افراد العينة بنسب متوسطة في (05) عبارات من اصل (06) من عبارات المحور ويمكن أن نرى أن قيم الدلالة في غالبية العبارات عند درجة الحرية (02) اكبر من (0.05) .

يفسر الباحث هذه النتائج إلى أن عملية تسيير المنشآت الرياضية لا تتماشى مع مستجدات العولمة. من خلال افراد العينة وعلى ضوء النتائج السابقة نرفض الفرض القائل انه تتماشى عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مع مستجدات العولمة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة " سخري فيصل " (2014) التي توصلت إلى أن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية .

2-3 مناقشة الفرضية الثالثة : من خلال نتائج الجدول رقم (03) المتوصل اليها نجد أن النتائج التي تحققت في المحور الثالث تعكس عدم موافقة افراد العينة بنسب متوسطة في (04) عبارات من اصل (06) من عبارات المحور ويمكن أن نرى أن قيم الدلالة في غالبية العبارات عند درجة الحرية (02) اكبر من (0.05).

يفسر الباحث هذه النتائج إلى أن فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لا تساهم في رقي المؤسسات الرياضية في ظل العولمة.

من خلال افراد العينة وعلى ضوء النتائج السابقة نرفض الفرض القائل أن فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تساهم في رقي المؤسسات الرياضية في ظل العولمة.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة " امراسي زهية " (2009) التي توصلت إلى أن فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لا يساهم في رقي المؤسسات الرياضية في ظل العولمة .

الفصل الخامس

إستنتاجات و إقتراحات

1-استنتاجات عامة

من خلال دراستنا لموضوع دور العولمة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية اممكننا من صياغة النتائج التالية :

- أن العولمة ظاهرة متغيرة لا تعرف الاستقرار والثبات وتيار اوجدته المصلحة وافرزته الحاجة وغذته الرغبة ومن لا يتعامل مع هذا التيار بحكمة تحرفه عاليات التهميش والزوال والازاحة عن الطريق.
- أن العولمة ظاهرة لا يجدي معها الإنكار والاستكار، بل تحتاج الى اعتراف مبني على الادراك الواعي وهي عملية تقوم على العلم ، المعرفة، الفهم، التحليل، الاستيعاب واختيار الطريق الأمثل الذي يوصل إلى امتطاء ظهر هذه الظاهرة والفوق بها.
- تعتبر تطورات التقنية غير محدودة وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسة المرافقة للعولمة والقوى المحركة لها وبعض نواتها في الوقت نفسه.
- ينبغي الادراك أن العولمة في حد ذاتها ايدولوجية وليس صحيحا أن يقال أن العولمة تعني نهاية الايدولوجيات فالليبرالية (هي فلسفة العولمة) تعني ببساطة دعني حرا لأعمل ما اريد وكيفما أريد، فالسوق وحدها هي ضابطي، ولا مجال للضغط علي بقوانينك وقيمك (او اخلاقك)، فالسوق وحده هو الفاصل وإذا رفضنا ذلك فنحن ضد العولمة وسنبقى متخلفين.
- أن التعاون مطلوب ما بين الأمم والتكنولوجيا التي يمتلكها العالم اليوم هي في الأصل ملك للإنسانية جمعاء، اذا انها تراكم المعارف عبر الاجيال العديدة من مختلف الأعراف والاديان وإذا كانت التكنولوجيا هي عنوان العولمة وشعاره فانه يتعين علينا الاستثمار في مجال التعليم (بكل مستوياته) والبحث العلمي، وكذا الاستثمار في مجال التدريب والتأهيل العاليين.
- ان ثورة المعرفة هي الأساس في عصر العولمة وبالتالي فان كل عنصر لا يتأقلم مع العولمة من حيث معرفة اخر تقنياتها سيكون بمثابة الامي الذي لا يعرف القراءة والكتابة في وقتنا الحالي.
- يسمح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه .

2-الاقتراحات:

على ضوء النتائج التي توصلت اليه الدراسة فان الباحث يقترح مجموعة من الاقتراحات ويمكن اجمالها فيما يلي:

- تطوير كافة المكانيات المادية والتقنية الجد متطورة، سواء للموظفين او المدربين لتواكب متطلبات العولمة.
- تطوير الهياكل القاعدية التي تتسم بالضعف الكبير، وهذا من اجل امكانية استيعابها للبرامج الحالية والمستقبلية، حتى تواكب العصر.
- الاهتمام اكثر بتنظيم تكوينات وتدريبات عالية المستوى وتبادل الخبرات مع الخارج ومواكبة مجال التكوين في المهن الجديدة والمشاركة في البرامج العلمية والتواصل مع المراكز العالمية المختصة بمجال الموارد البشرية والتعرف على ما وصلت اليه من تطورات في مجال تنمية الموارد البشرية .
- استغلال المورد البشري المتوفر عن طريق اتباع سياسة تنظيمية ملائمة تخدم أهداف المؤسسة ومواكبة التغيرات التي تحصل سوق العمل.
- العمل على فتح فرص الاستثمار الأجنبي في القطاع الرياضي خاصة في ميدان الادارة والتسيير الرياضي للاستفادة من احدث نظريات الادارة الرياضية والتماشي مع تكنولوجيا الدول المتقدمة في هذا المجال.
- على هذه المؤسسة الاستثمار في البحث والتطوير، لتنمية القدرات الخاصة بها، واستغلال المعارف، وانشاء الابداعات فيها.
- انشاء منظومة اعلامية اقتصادية حديثة، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لهذه المؤسسة، من خلال انشاء نظام معلومات وطني.
- استعمال وسائل التسيير الحديثة واتباع الاساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة الرياضية.

- زيادة الاهتمام بموضوع التسيير الاستراتيجي واعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال ازالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم او من خلال توفير الكوادر الادارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق علمي صحيح.

- القيام بدراسة تحليلية عميقة لكل القوانين الخاصة بالتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية .

3- الافاق المستقبلية للدراسة:

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل اليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الاشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:

- تهيئة القواعد والاجراءات والقوانين بما يتوافق مع ظروف العولمة والتغيرات الحديثة.

- ربط المؤسسة واستقلاليتها ماليا لتوفير ظروف التمويل الذاتي وادخال مصادر تمويل الحديثة .

- اجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية .

- اجراء دراسات تبحث في التسيير الاستراتيجي الذي يؤثر في تطوير مستوى الأداء في المؤسسات الرياضية.

- دراسة واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

- الاعتماد على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كوسيلة ادارية رائدة لتطوير مهارات التسيير في الميدان الرياضي في ظل العولمة.

- توحيد المجهود البدني الرياضي الفكري لبلوغ اهداف المؤسسة المتمثل في تقديم خدمات ترفيهية وتنافسية مكثفة تحقيقا لمبدأ الاستثمار و الانتاج و التسويق الرياضي البدني في ظل معطيات العولمة والانفتاح الاقتصادي.

قائمة المراجع

اولا : المراجع باللغة العربية

- 1- عامر خطيب، اصول التربية، مكتبة القدس ، غزة ، 2004 .
- 2- عبد العزيز سنبل، التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الواحد والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2002.
- 3- علي علي حبشي، العولمة والبحث العلمي، ملحق الاهرام الاقتصادي، مصر، 1998 .
- 4- القصيبي غازي، العولمة والهوية الوطنية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002.
- 5- محمد حسين ابو العلا، ديكتاتورية العولمة، قراءة تحليلية للمثقف، مكتبة مدبولي، القاهرة ، 2004 .
- 6- محمد عويش، البحث العلمي في الخدمة الاجتماعية، الدراسة والتشخيص في بحوث الدمارسة، شمس الدعارف، القاهرة، 2005.
- 7- مروان عبد المجيد ابراهيم، الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2000.
- 8- مفتي ابراهيم حماد، تطبيقات الادارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، الطبعة الاولى، 1999 .
- 9- ممدوح محمد منصور، العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة الابعاد، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 10- دانيال ريغ، معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1989
- 11- ابراهيم عبد العزيز شيجا :الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1891
- 12- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000
- 13- محمد رفيق الطيب، مدخل إلى التسيير، ج 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الج 1 زئر، 1881
- 14- يوسف يصاديق، القيادة والتسيير والتباين التكاملي، جريدة النبأ، الج 1 زئر، العدد 271 .

15- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي :الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها ط1 ، دار الوفاء، 2003 .

16- خيثم شامة آخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية، فرع مالية جامعة المسيلة، 1999.

17- حسن شلتون وحسن معوا، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر.

18- لبنى عابي وآخرون، دور الرقابة الإدارية في فعالية لتطوير الإداري الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003 .

19- عايدة خطاب :الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985.

20- الدكتور محمد فركوس :الموازنات التقديرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995 .

21- المرسوم التنفيذي رقم، (416-91) المؤرخ في 2-11-1991 ، الجزائر .

22- بوداود عبد اليمين، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بوضياف المسيلة 2006 .

23- الجريدة الرسمية لوزارة الشباب والرياضة بالجزائر : 20-11-1999 .

24- بوفلجة غياث :القيم الثقافية والتسيير (الإصدار الطبعة الأولى) وهران :مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع 1999 .

25- حليم المنبري ،الإدارة في الميدان الرياضي(الإصدار الجزء الأول).القاهرة :المكتبة الأكاديمية 1991 .

26- دحماني مراد وآخرون تسيي قصر بوسعادة، معهد تسيير التقنيات الحضرية .المسيلة: جامعة محمد بوضياف 2001 .

27- عفاف عبد المنعم درويش ،الإمكانات في التربية البدنية .الإسكندرية :منشأة المعارف 1998 .

- 28- فاروق عباس حيدر، تخطيط المدن والقرى (الطبعة الأولى). 1994 .
- 29- امين سمير وآخرون، ثقافة العولمة وعولمة الثقافة، دار الفكر، دمشق 2000 .
- 30- محمد حسين ابو العلاء، ديكتاتورية العولمة، قراءة تحليلية للمنتقف، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2004.
- 31- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هوم، الطبعة الاولى، - الجزائر، 2007 .
- 32- محسن احمد الخضير، العولمة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000 .
- 33- عبد المنعم السيد علي، العرب في العولمة بين التبعية والاحتواء والتكامل الاقتصادي العربي، المستقبل العربي، 2003 .
- 34- بورزامة رابح، عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، رسالة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر 3 ، 2010 - 2011 .
- 35- يوسف قليلي وآخرون فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية .شهادة ليسانس في العلوم التجارية .المسيلة :جامعة محمد بوضياف 2002.

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG ,Stratégie D'entreprise (Antianuel),Economica, Paris, 1985.
- 2- Jacques ORSONI,Jean Pierre HELFER, Management Stratégique, Vuibert,2emeédition ,Paris,1994.
- 3- Michel MARCHESNAY, Management Stratégique, Eyrolles Vniversite ,Paris,1995.
- 4- Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES, Stratégique, publi-union, Paris,2000.
- 5- Michel WEILL, le management (la pensée, les concepts, les faits), Armand colin, Paris 2001.
- 6- Alain Charles MARTINET, Stratégie , édition Verbert , Paris , 1983.
- 7- H . Fayol , Administration industrielle et générale , présentation : Ahmed BOUYACOUB , ENAG édition , Reghaia , Algérie , 1990 .

ثالثا :قائمة الاطروحات و الرسائل العلمية :

1-دومي عبد الوهاب، تصميم وانجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، المسيلة، 2003 .

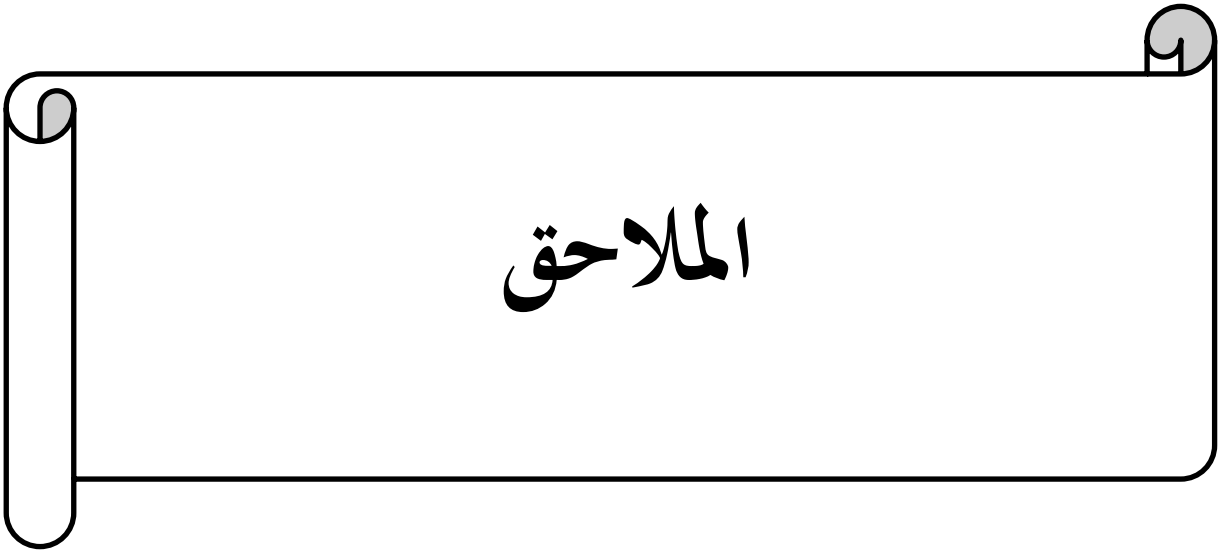
2-سمير عابي وآخرون دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري .شهادة ليسانس، قسم العلوم التجارية .المسيلة : جامعة المسيلة 2003 .

3- بورزامة رابح، عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، رسالة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر 3 ، 2010 - 2011 .

رابعا :المراسيم و الجرائد :

•الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 19-05-2005 (العدد 71 .

•المرسوم التنفيذي رقم 91-416 (20-11-1991) الجزائر .



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

استمارة استبيان

موجهة لموظفي مديرية الشباب والرياضة

لولاية المسيلة

بعد كامل التحية والاحترام

وفي طار البحث العلمي وضمن نيل شهادة ليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية شعبة: الإدارة والتسيير الرياضي، تحت عنوان : " دور العولمة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ". دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم اختيار الإجابة التي تناسب آرائكم وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب مع العلم أنه لا توجد هناك عبارات صحيحة وأخرى خاطئة .

ولكم مني جزيل الشكر على تعاونكم.

- إعداد الطالب الباحث:

عابد حسام

- تحت إشراف الدكتور :

مرنيز اسامة

- البيانات الشخصية والوظيفية :

. الجنس : ذكر () ، أنثى () .

. السن : 30.20 سنة () ، 40.30 () ، 50.40 () ، أكبر من 50 () .

. المستوى التعليمي : متوسط () ، ثانوي () ، ليسانس () ، ماستر () ، الدكتوراه () .

. الوظيفة : رئيس مصلحة () ، رئيس مكتب () ، مدير () ، مستشار () .

. المحور الأول : اتباع تقنيات جديدة في ظل العولمة يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

الرقم	العبارة	نعم	لا	احيانا
01	الوسائل التقنية المستعملة جد متطورة			
02	لديكم موقعا على الانترنت			
03	انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون بسرعة			
04	مؤسستكم تواكب التقنيات الحديثة اللازمة لتساعدك في عملك			
05	المؤسسة تعمل بالمنهاج المتبع الجديد والعالمي			
06	تحتاج إلى دورات تدريبية وتكوينية تساعدك في العمل			
07	تستعين مؤسستك باليد العاملة الأجنبية ذات الكفاءة العالية وتقنيات جديدة من اجل تحسين أداء اليد العاملة المحلية.			

المحور الثاني : تتماشى عملية تسيير المنشآت الرياضية مع مستجدات العولمة.

الرقم	العبارة	نعم	لا	احيانا
01	لديكم استراتيجية للبحث والتطوير في ظل مستجدات العولمة.			
02	لديكم أفراد مؤهلين يساعدونكم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل مستجدات العولمة .			

			لديكم خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة الرياضية في ظل مستجدات العولمة .	03
			تولون الأهمية الكافية للتسيير الاستراتيجي لتحسين أداء المؤسسة في ظل مستجدات العولمة.	04
			توجد رقابة ومتابعة من طرف المسؤولين أو اللجان المختصة لتحسين التسيير الاستراتيجي في ظل مستجدات العولمة.	05
			التخطيط له دور في معالجة وحل المشاكل داخل المؤسسة في ظل مستجدات العولمة.	06

. المحور الثالث : تساهم فاعلية التسيير للمنشآت الرياضية على تحقيق رقي الهيئات الرياضية في ظل العولمة.

الرقم	العبارة	نعم	لا	احيانا
01	استثمار العنصر البشري يواكب سوق العمل الحالي في ظل العولمة.			
02	تعاملكم مع مؤسسات أخرى أجنبية يساعد على التسيير الفعال في ظل العولمة .			
03	مجال العلاقات العامة والاتصال له دور في تحديد عملية التسيير الاستراتيجي في ظل العولمة .			
04	تتأثر مؤسساتكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه في ظل العولمة			
05	الميزانية المالية المخصصة للمؤسسة غير كافية في ظل العولمة			
06	لديكم اتصالات مع مؤسسات اخرى في مجال المعلومات			

ملخص الدراسة:

- عنوان الدراسة: دور العولمة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .
- أهداف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة هو تحقيق مجموعة من النقاط الأساسية ومنها:
 - التعرف على واقع تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة .
 - إبراز تحديات ومدى فاعلية العولمة في الميدان الرياضي .
 - دراسة مدى مساهمة العولمة في المؤسسات الرياضية في تحقيق الأداء المتميز .
- الخروج ببعض التوصيات التي تمكن من تطبيق العولمة على التسيير الاستراتيجي في الإدارة الرياضية بشكل لائق.
- مشكلة الدراسة:
- الإشكالية العامة: هل للعولمة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ؟
- التساؤلات الجزئية:
- . هل عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالهيئات الرياضية تتماشى مع مستجدات عصر العولمة ؟ . هل يجب اتباع تقنيات جديدة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل العولمة ؟
- . هل تساهم فاعلية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق رقي الهيئات الرياضية في ظل العولمة؟
- الفرضية العامة:
- للعولمة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .
- الفرضيات الجزئية:
- تتماشى عملية تسيير المنشآت الرياضية مع مستجدات العولمة .
- يجب اتباع تقنيات جديدة في تسيير المنشآت الرياضية في ظل العولمة .

- يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق رقي الهيئات الرياضية في ظل العولمة .

- **اجراءات الدراسة الميدانية:**

- **العينة المستعملة:** تم استخدام طريقة المسح الكلي.

- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي.

- **الادوات المستعملة:** تم استخدام الاستبيان كأداة تخدم البحث.

- **النتائج المتوصل اليها:**

- هناك تأثير كبير للعولمة على المجال الرياضي.

- تساهم العولمة بصفة مباشرة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة الرياضية .

- **استنتاجات واقتراحات:**

- تطوير كافة الإمكانيات المادية والتقنية الجد متطورة، سواء للموظفين أو المدربين لتواكب متطلبات العولمة.

- العمل على فتح فرص الاستثمار الأجنبي في القطاع الرياضي خاصة في ميدان الادارة والتسيير الرياضي للاستفادة من احدث نظريات الادارة الرياضية والتماشي مع تكنولوجيا الدول المتقدمة في هذا المجال.

- زيادة الاهتمام بموضوع التسيير الاستراتيجي واعطاءه الاهمية التي يستحق سواء من خلال ازالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم او من خلال توفير الكوادر الادارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق علمي صحيح.