



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي: .....

القسم: إدارة وتسيير رياضي

الرمز: .....

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

## دور التطوير التنظيمي ومساهمته في تنظيم التظاهرات الرياضية (كأس العالم قطر 2022 مقارنة بكأس العالم روسيا 2018)

إشراف الأستاذ:

• د. بن رجم أحمد

إعداد الطالب:

← خلفي تقي الدين

السنة الجامعية: 2022-2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم: إدارة وتسيير رياضي

الرقم التسلسلي: .....

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

الرمز: .....

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

دور التطوير التنظيمي ومساهمته في تنظيم التظاهرات الرياضية

(كأس العالم قطر 2022 مقارنة بكأس العالم روسيا 2018)

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

• د. بن رجم أحمد

◀ خلفي تقي الدين

السنة الجامعية: 2022-2023

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم، في الأول أشكر كل الآباء والأمهات الذين يعملون ساهرين جامدين مفكرين في تربيتهنا وتدريسنا ومناصرتنا خاصة أشكر والدتي جزيل الشكر وكل من وقف معي وساعدني في هذا البحث سواء كانت مساعدة علمية مثل أخي وأستاذي تقي الدين صغاري أو مساعدتي عن طريق توفير جهاز حاسوب من طرف الأخ والزميل إسلام ظريف.

أتقدم بحماسة الشكر والاحترام إلى الدكتور بن رجاء أحمد على متابعتي والعمل ومساعدته لي وسعة صدره على إنجاز هذا العمل.

وفي الأخير أشكر كل من شجعني ولو بالكلمة الطيبة، ولا أنسى عائلتي الثانية الأندلس الأوفياء لفريق وفاق سطيف.

## شكر وتقدير

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

كان لنا عوناً وسنداً

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والامتنان إلى كل من تفضل ومد يد

العون لإخراج هذا العمل إلى النور، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

الدكتور بن رجوة أحمد "

الذي كان السند القوي في هذا البحث بإرشاده لنا ونصائحه الملمة

وأرائه فلم يبخل بوقته وعلمه وفكره لخطو خطوة أفضل.

والشكر موصول إلى معمدنا معمد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

إليكم جميعاً أساتذتنا، شكرنا واحترامنا وتقديرنا...

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ	مقدمة
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	1.1 إشكالية الدراسة
5	2.1 فرضيات الدراسة
5	3.1 أهمية الدراسة
6	4.1 أهداف الدراسة
7	5.1 المفاهيم المستخدمة في البحث
7	6.1 الدراسات السابقة
8	7.1 مميزات الدراسة الحالية
الجانب النظري	
الفصل الثاني: التطوير التنظيمي	
11	1-3 تعريف التنظيم الرياضي
12	1.2 أهمية التنظيم الرياضي
12	2.2 وظائف التنظيم الرياضي
12	3.2 أهداف التنظيم الرياضي
12	4.2 مبادئ التنظيم الرياضي

13	5.2 أنواع التنظيم الرياضي
14	6.2 تعريف التطوير التنظيمي
16	7.2 أهمية و أهداف التطوير التنظيمي
18	8.2 أنواع التنظيم الرياضي
<b>الفصل الثالث: المنشآت الرياضية</b>	
25	تاريخ و مفهوم المنشآت الرياضية
26	1.3 الهيكل التنظيمي للمنشآت الرياضية
26	2.3 إمكانات المنشآت الرياضية
27	3.3 أنواع المنشآت الرياضية
27	4.3 مفهوم الإدارة
29	5.3 تعريف الإدارة
30	6.3 أنواع الإدارة
30	7.3 وظائف الإدارة
<b>الفصل الرابع: تنظيم التظاهرات الرياضية</b>	
41	1.4 مفهوم التظاهرات الرياضية
42	2.4 تعريف التظاهرات الرياضية
42	3.4 خصائص التظاهرات الرياضية
45	4.4 أهمية التظاهرات الرياضية
46	5.4 أهداف التظاهرات الرياضية
47	6.4 أنواع التظاهرات الرياضية
48	7.4 أسس تنظيم التظاهرات الرياضية
<b>الجانب التطبيقي</b>	

الفصل الخامس: منهجية الدراسة	
51	تمهيد
52	1.5 الدراسة الإستطلاعية
52	2.5 المنهج المستخدم
52	3.5 متغيرات الدراسة
61	4.5 مجمع وعينة الدراسة
68	5.5 الخصائص السيكومترية للدراسة
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
70	1.6 عرض وتحليل النتائج
الفصل السابع: الاستنتاج العام والاقتراحات	
72	1.7 الإستنتاج العام
74	2.7 الإقتراحات
80	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

- جدول (1): توزيع أفراد العينة .....
- جدول (2): سلم ليكرت الخماسي .....
- جدول (3): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول .....
- جدول (4): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني .....
- جدول (5): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة .....
- جدول (6): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن .....
- جدول (7): توزيع مفردات العينة حسب الخبرة .....
- جدول (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى العلمي .....
- جدول (9): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي .....
- جدول (10): اتجاه عبارات المحور الأول: .....
- جدول (12): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة .....
- جدول (13): ملخص اختبار العينتين مستقلتين لاختبار الفرضية الأولى .....
- جدول (14): ملخص اختبار العينتين مستقلتين لاختبار الفرضية الثانية .....

## قائمة الأشكال

- الشكل (1): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس. Signet non défini.
- الشكل (2): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة. Signet non défini.
- الشكل (3): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى العلمي. Signet non défini.

## الملخص باللغة العربية:

تشير دراسة حول دور التطوير التنظيمي في تنظيم التظاهرات الرياضية إلى أهمية هذا العنصر في تحقيق النجاح في الأحداث الرياضية. التلخيص في عدة نقاط من بينها :

1. تحسين التنظيم: التطوير التنظيمي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين هيكل التنظيم وإدارة الأحداث الرياضية. يضمن هذا الدور تقديم تنظيم أفضل وأكثر فعالية.

2. توجيه الأهداف: يساعد التطوير التنظيمي في تحديد وتحقيق الأهداف المحددة للأحداث الرياضية، مما يساهم في تحقيق النجاح والارتقاء بمستوى الجودة.

3. إدارة الموارد: من خلال تنظيم وتوجيه الموارد المالية والبنية التحتية والمشاركين بفعالية، يتيح التطوير التنظيمي تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة.

4. تحسين التسويق: يمكن للتطوير التنظيمي تعزيز استراتيجيات التسويق وزيادة جاذبية الأحداث الرياضية بين الجماهير والشركات الراعية.

5. مراقبة الأداء: يسمح التطوير التنظيمي بإنشاء أنظمة رصد وتقييم لأداء الأحداث الرياضية، مما يسمح بالتعامل مع التحديات وتحسين العمليات بشكل مستمر.

بشكل عام، يثبت التطوير التنظيمي أهميته في تنظيم التظاهرات الرياضية وضمان نجاحها من خلال تحسين الهياكل وإدارة الموارد وتوجيه الأهداف وتعزيز التسويق، مما يعزز تجربة الجماهير ويسهم في تحقيق الأهداف المحددة.

A study on the role of organizational development in sports event management highlights its significance in achieving successful sporting events. Here's a brief summary:

1. **Improved Organization:** Organizational development plays a crucial role in enhancing the structure and management of sports events, ensuring more efficient and effective organization.
2. **Goal Alignment:** Organizational development helps in defining and achieving specific goals for sports events, contributing to their success and elevating the overall quality.
3. **Resource Management:** By effectively organizing and directing financial resources, infrastructure, and participants, organizational development maximizes the use of available potential.
4. **Enhanced Marketing:** Organizational development can enhance marketing strategies and increase the attractiveness of sports events to both audiences and sponsorships.
5. **Performance Monitoring:** Organizational development allows the creation of monitoring and evaluation systems for sports event performance, enabling ongoing troubleshooting and process improvement.

In general, organizational development proves its importance in sports event management by enhancing structures, managing resources, aligning goals, boosting marketing, and contributing to a successful audience experience while achieving predefined objectives

المقدمة

## مقدمة:

تعتبر الأحداث الرياضية من أهم الأحداث الرياضية التي تجمع الجماهير والمشجعين من جميع أنحاء العالم. لتحقيق نجاح حقيقي لهذه الأحداث ، يلعب التطوير التنظيمي دورًا حاسمًا. إنها العملية التي تهدف إلى تحسين وتطوير الهياكل والعمليات والإجراءات اللازمة لتنظيم وإدارة الأحداث الرياضية. يقدم التطوير التنظيمي مجموعة من الفوائد الأساسية لنجاح الأحداث الرياضية. أولاً وقبل كل شيء ، يساعد في إنشاء بيئة تنظيمية فعالة ومنسقة. وهذا يشمل التوزيع الواضح والفعال للمهام والمسؤوليات ، وتحديد سلاسل القيادة والاتصالات ، وتطوير الهياكل التنظيمية اللازمة لإدارة الأحداث الرياضية بشكل فعال.

ثانيًا ، يساعد التطوير التنظيمي في تحسين العمليات والإجراءات الرياضية. من خلال تحليل وتقييم العمليات الحالية وتحديد نقاط القوة والضعف ووضع خطط عمل لتحسين الأداء. قد يشمل ذلك جوانب مثل التسجيل والجدولة والأمن والإعلان والتسويق والجوانب الأخرى المهمة لنجاح الأحداث الرياضية. ثالثًا ، يساعد التطوير التنظيمي على إدارة الموارد بفعالية. ويشمل ذلك تخطيط وتنظيم استخدام الميزانية ، وإدارة الموظفين والمتطوعين ، وتوفير المعدات والمرافق اللازمة. من خلال تحسين إدارة الموارد ، يتم تحقيق الاستخدام الفعال للموارد المتاحة وتحسين كفاءة الحدث الرياضي.

أخيرًا ، يساعد التطوير التنظيمي على تحسين تجربة المعجبين. من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وتوفير بيئة مريحة وآمنة ، يتم زيادة مستوى الرضا والولاء للحدث الرياضي. قد تشمل جوانب تجربة الحشد ترتيبات الجلوس ، وتوفير خدمات تقديم الطعام ، والمرافق المصاحبة ، وتجربة التفاعل مع الرياضيين والفرق.

باختصار ، يلعب التطوير التنظيمي دورًا حيويًا في نجاح الأحداث الرياضية من خلال توفير بنية تحتية قوية وعمليات متكاملة وإدارة فعالة للموارد وتجربة استثنائية للجماهير والمتفرجين. يساعد تحقيق هذه العناصر في إبراز الحدث الرياضي وتعزيز قيمته كواحد من أعظم الأحداث الرياضية في العالم. ولقد تناولنا في موضوع بحثنا والذي يحتوي على خطة اشتملت مقدمة وخاتمة وخمسة فصول وجاءت على الشكل التالي :

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات التحليلية، في حين شمل الفصل الثاني الإطار العام للدراسة : الكلمات الدالة في الدراسة، إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة والفرضيات المتعلقة بالدراسة لموضوع بحثنا. اما الفصل الثالث فيتحدث عن الإجراءات للدراسة دراسة استكشافية تحليلية، المنهج المتبع في الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، اما الفصل الرابع فقد تضمن عرض للنتائج المتحصل عليها وتفسيرها

وتحليلها، وفي الفصل الخامس والأخير تطرقنا الى الإستنتاجات والإقتراحات بالإضافة الى المراجع التي اعتمدنا عليها في الدراسة وكذا الملاحق وفي نهاية الفصل الأخير يأتي ملخص للدراسة.

گنجائش  
گنجائش

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

## الإشكالية:

سنتطرق في دراستنا هذه والتي تعتبر دراسة تحليلية وهذا ما يعني أن الطالب الباحث إتبع المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي للتظاهرة العالمية الفعالة كأس العالم والتي أقيمت بدولة قطر ، ونحاول كذلك التركيز على مختلف المنشآت الرياضية المتعلقة بهذه البطولة .

لننتقل بعدها الى عرض ودراسة الأهمية الاقتصادية والأهمية الاجتماعية والأهمية السياسية للتظاهرات الرياضية.

يعتبر التطوير التنظيمي عملية تحديث وتحسين أداء وبنية المؤسسات والشركات بطريقة مستدامة، والتي تشمل تغييرات في العمليات والتقنيات والثقافة والمهارات والهيكل التنظيمية لتحقيق أهدافها بشكل التنظيمي بشكل أكثر تفصيلا ... أكثر فعالية وكفاءة. وفيما يلي ثلاث فقرات توضح مفهوم التطوير

يشير التطوير التنظيمي إلى تحسين وتحديث العمليات التنظيمية والإدارية والتقنيات المستخدمة في المؤسسات. وتعد هذه العملية جوهرية لتحقيق النجاح والاستمرارية في سوق الأعمال المتغير باستمرار. وتهدف هذه العملية إلى زيادة الكفاءة والجودة وتقليل التكاليف وزيادة تحقيق الأرباح. وبشكل عام، فإن التطوير التنظيمي يساعد المؤسسات على التأقلم مع التغييرات السريعة في السوق والمتطلبات الجديدة للمعملاء (Burke, W. W. (2017

تحديث الثقافة والقيم والمهارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسات. ويتطلب هذا الأمر تغييرات في التفكير والعادات والتصرفات الخاصة بالعاملين. ويمكن تحقيق هذا الهدف عن طريق تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية وعمليات تعلم تهدف إلى تحسين مهارات العاملين وتعزيز القيم الثقافية في المؤسسة. فالتساؤل العام المطروح هو - :ما هو دور التطوير التنظيمي في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس العالم 2022) فمن هذا التساؤل العام باستطاعتنا تفكيكه إلى معرفة التساؤلات الفرعية :

1- هل للموارد البشرية دور في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس العالم 2022)؟

2- هل للموارد المالية دور في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس العالم 2022 )؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

ما هو دور التطوير التنظيمي في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس العالم 2022)

## الفرضيات الجزئية:

1- للموارد البشرية دور في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس العالم 2022)

2- للموارد المالية دور في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس العالم 2022)

## -أهمية الدراسة :

نظرا لأهمية موضوع بحثنا هذا الذي يعتبر من البحوث التي تتناول مواضيع إجتماعية وثقافية وإقتصادية وسياسية ورياضية والتي تكمن في ما يلي :

- ابراز الدور الفعال الذي يلعبه التطوير التنظيمي في إنجاح التظاهرات الرياضية .
- التعرف على أهمية التطوير التنظيمي .
- إعطاء حافز لبعض الدول أنها بإستطاعتها أن تقيم تظاهرة أحسن من تلك.

## -أهداف الدراسة :

يهدف بحثنا الحالي إلى التركيز على العناصر الأساسية للتطوير التنظيمي في إنجاح التظاهرات الرياضية من حيث :

-أهمية تطوير الموارد البشرية (المتعلقة بالأفراد العاملين في التخطيط والتنفيذ)

-أهمية تطوير الموارد المالية (يتعلق هذا العنصر بالجانب التمويلي من حيث الميزانية والمنشآت المنجزة من طرف البلد المنظم )

-أهمية تطوير الموارد الإعلامية (وهذا العنصر يتعلق بالإشهار والترويج لهاته التظاهرة)

## مصطلحات الدراسة:

- التظاهرات الرياضية : بشكل عام ، تعتبر الأحداث الرياضية وقتاً يتألق فيه الرياضيون ويحققون أرقاماً قياسية ، وللمشجعين لمشاهدة المباريات والتشجيع على فرقهم وللاعبيهم المفضلين.

- التطوير التنظيمي : بشكل عام ، التطوير التنظيمي هو عملية مستمرة ومتطورة تهدف إلى تحسين أداء ومرونة وتكييف المؤسسات والمنظمات في مواجهة التحديات والمتطلبات المتغيرة للبيئة الخارجية

-التنظيم الرياضي : بشكل عام ، تهدف المنظمة الرياضية إلى ضمان إجراء الأنشطة الرياضية بسلاسة وكفاءة وتوفير بيئة مواتية للرياضيين للمنافسة وتطوير وتحقيق أهدافهم الرياضية.

## مميزات الدراسة:

ان الإجراءات المنهجية في الدراسة ضرورية لأي عمل بحثي فهي تعتبر بمثابة الدليل الذي يرسم معالم البحث البارزة وفق إجراءات منهجية تتميز بالصرامة المنهجية والتدرج في العمل للوصول إلى تحقيق اهداف البحث. وفي الفصل تم تحديد المنهج المعتمد عليه في هذه الدراسة مع تقديم تعريف للمنهج المتبع وذكر مبررات وأسباب اختيار الباحث لهذا المنهج وفي الأخير تمت المعالجة الإحصائية من طرف الباحث حيث قام بتحليل بعض الأرقام والنسب المئوية .

# الجانب النظري

# الفصل الثاني: التطوير التنظيمي

## تمهيد:

التنظيم الرياضي هو العملية التي تشمل ترتيب وإدارة الأنشطة والأحداث الرياضية. يهدف التنظيم الرياضي إلى إنشاء إطار مهيكّل للمسابقات الرياضية وتنظيمها بطريقة منظمة وفعالة. يتضمن التنظيم الرياضي تنظيم المسابقات وتحديد القوانين واللوائح التي تنظمها. يتطلب التنظيم الرياضي تخطيطاً جيداً وتنسيقاً دقيقاً للجوانب المختلفة للحدث الرياضي، بما في ذلك الموقع، والتجهيزات، والأمان، والترويج، وتوفير البنية التحتية اللازمة لإجراء الفعالية. يعمل فريق التنظيم على تخطيط وترتيب كل جانب من جوانب الحدث الرياضي بحيث يتم تنفيذه بشكل سلس وناجح.

## مفهوم التنظيم

### 1 - ماهية التنظيم

سنحاول في هذا المطلب التعرف على ماهية التنظيم الإداري بالتطرق إلى مفهومه أهميته وأهدافه

#### 2-1- مفهوم التنظيم

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب

في تحديده أو شرح مضمونه على غرار مصطلح الإدارة ويرجع أصل كلمة (Organization) (إلى اللغة

التنظيم اللاتينية والتي تعني الأداة التي يتم بواسطتها انجاز الأعمال، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على

ثلاثة معاني وهي: نظم، منظمة، عملية. (مصطفى محمود ابو بكر، 2003: ص73)

□ **نظم ((Organizing):** هي مهارة و علم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية.

□ **منظمة (Organization):** هو إطار أو بناء مؤسسي يضم كافة الموارد والطاقات البشرية والمادية في شكل

هياكل واختصاصات تنظيمية ووظيفية محددة وفقا لأنظمة وقواعد معلومة من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

□ **عملية أو وظيفة:** فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية، يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف

المدير، تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام.

#### أهمية وظيفة التنظيم:

للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنجي (Carnegie):خذ كل منشأتنا الصناعية، وكل منشأتنا التجارية، وكل

طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا واترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا".

(كامل بربر، 2000: ص26)

كما إن تشرشل قال عندما سئل عن كيفية كسبه للحرب: التنظيم، وبالتنظيم، وبالتنظيم.

أما في مجال المؤسسات فنجد أن أهمية التنظيم تظهر من خلال فوائده الكثيرة؛ والتي أهمها:

(عبد الله عزة بركات، 2000: ص126-127)

- تحقيق الوقرات الاقتصادية للمؤسسة استخدام الطاقات البشرية والإمكانيات المادية المتوفرة.

- تحقيق التعاون والانسجام بين مجموعة الأفراد العاملين من خلال تجميع وتنسيق الجهود الفردية، وتعظيم

الاستفادة من نتائج التفاعل بين أفراد مجموعة العمل.

- تحديد العلاقات بين الموظفين في المؤسسة مما يساعد كل فرد على معرفة موقعه الإداري وعلاقاته برؤسائه

ومرؤوسيه وزملائه في العمل.

- تمكين المؤسسة من التعامل مع التنوع في الموارد البشرية والاستفادة من كل فرد في المؤسسة على اختلاف

سلوكه وشخصيته ودوافعه.

- تصنيف العمل وتوزيعه بحسب أهمية نشاطاته وأهدافه

- تقدير احتياجات الوحدات الإدارية دون مبالغة، وبحسب أهمية الأدوار الإنتاجية الملقاة على عاتق كل منها.

- القضاء على الازدواجية والتضارب في العمل من خلال تجزئة الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام حسب

التخصصات.

- نقل القرارات إلى جميع أفراد المؤسسة عن طريق خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

- تحقيق الرقابة الذاتية، فتحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول، وهذا يعمل على زيادة الرقابة الذاتية للأفراد.

- تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة، كونه يساعد على رفع إمكانياتها في تقديم السلع والخدمات التي ترضي

المستهلك، كما يساعد على تحسين مهارات المديرين والعمال في اتخاذ القرارات السليمة مما يؤدي إلى تحقيق

العوامل الخاصة الميزة التنافسية للمؤسسة (قيادة التكلفة، التميز في المنتجات، الاستجابة لحاجة العميل، الكفاءة)

- توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم، يساعد على تنمية مهارات وقدرات الأفراد وتحسين سلوكياتهم المرتبطة

العمل في مختلف المستودعات الإدارية.

- تيسير واجبات الإدارة والمدراء وتسهيل عملية الإشراف والرقابة.

كما أن اهتمام العلماء في مختلف مجالات التنظيم قد يبرز أهميته، فنجد أن علماء الاقتصاد يرون أنه الأداة

الأنسب لتنظيم الموارد الطبيعية النادرة، ويهتم علماء الاجتماع به لتأثيره على تماسك الجهود الجماعية، بينما علماء

النفس يرون أنه مهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم.

#### **-4-1 أهداف وظيفة التنظيم:**

يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدة أهداف منها (احمد بن عبد الرحمن الشمي مري وآخرون، 2004: ص 147)

-تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

-تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.

-تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها.

- توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم.
- تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناصفة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة.
- إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج و استخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

### مبادئ التنظيم:

بالرغم من أن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، إلا أنه يمكن وضع أسس ومبادئ، يمكن القول إنها تطبق على جميع المؤسسات، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال وهي ( عبد الغفار الحنفي، 2006 : ص 226-224 ) :

**مبدأ وحدة الهدف العام:** وعدم تعارض أهداف الأجزاء التنظيمية كونها مستمدة من الهدف العام وتسعى لتحقيقه

**مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** حيث يجب المساواة بين السلطة كحق و المسؤلية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية

**مبدأ وحدة الأمر:** أي أن يتلقى كل عامل الأوامر من رئيس واحد لتجنب ازدواج اية الأوامر

**مبدأ وحدة التوجيه:** حيث يكون كل رئيس مسؤولاً عن برنامج معين من النشاطات.

**مبدأ تدرج السلطة:** أي الترتيب المتدرج للوظائف للوصول إلى سلسلة مستمرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.

**مبدأ تقسيم العمل:** أو التخصص فلا بد من تقسيم العمل إلى نشاطات، ثم تجميع تلك النشاطات في إطار الكاملة والتنسيق، للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة.

**مبدأ الوظيفة:** أي ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس الأفراد، حتى يبقى ويستمر بصرف النظر عن الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف.

-مبدأ ديناميكية التنظيم: أي استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره

-مبدأ الإشراف: أي تحديد عدد ملائم للأفراد الذين يمكن الرئيس من الإشراف عليه بكفاءة وفاعلية.

-مبدأ التغطية الشاملة: فلا بد من عدم إهمال أي مهمة دون مسؤول .

-مبدأ الوضوح: بحيث يعرف كل شخص واجباته وبالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين.

-مبدأ التنسيق: فلا بد من تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة.

-مبدأ التوازن: أي الملائمة والمكافأة بين السلطة والمسؤولية؛ وحدة الأمر ونطاق الإشراف المركزية واللامركزية وبين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها، والذي يعد أساسا لبقاء المؤسسة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها وتحت الظروف التي تعيشها.

### أنواع التنظيم.

هناك نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي التنظيم غير الرسمي، سنتطرق لهما فيما يلي بنوع من التفصيل.

(شاوي صباح: 2010 ، ص-56)

### 1-التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي أول دعائم نظرية التنظيم أو فلسفته والذي كان عاملا من عوامل زيادة الأعمال، وهو ذلك التنظيم المحدد رسميا والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستوى وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين بها بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة . ويعتبر " ماكس فيبر " البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي.

والتنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المالك أو المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقعها في الخريطة التنظيمية في قمة الهيكل التنظيمي، كما يعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة من الأهداف الجماعية لكونه سمة التصميم والتخطيط.

## 2- التنظيم غير الرسمي :

رغم أهمية التنظيم الرسمي إلا أنه يصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وبهذا يعتبر التنظيم قصا إذا لم يستكمل بعلاقات تنظيمية أخرى غير رسمية ناتجة عن السلوك الإنساني للعاملين .

### -تعريف التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي على أنه: " ذلك التصرف العفوي غير المتبنى من طرف هيكل المؤسسة" M.Crener يعرف على أنه: "كل النشاطات الشخصية الثنائية المتصلة لأفراد الجماعة التي لا يوجد سبب C.Bernard ويعرفه لتجميعها " .

ويعرفه محمد عبد الفتاح محمد على أنه " شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المؤسسة ومنه يمكن القول بأن التنظيم غير الرسمي هو ذلك النمط من التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية غير مقصودة ضمن التنظيم الرسمي ومنه، نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال في المؤسسة فتتشكل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة توجد بينهم مصالح اجتماعية مشتركة واتجاهات وميول متقاربة

### -علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي:

يختلف التنظيم غير الرسمي الذي ينبع من الأفراد أنفسهم، عن التجمع الرسمي الذي ينبع عن السلطة الرسمية في شكل إدارات أو أقسام، فليس هناك تطابق بينهما، إلا أن طبيعة العلاقات في الجماعات غير الرسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم الرسمي، وقد يكون هذا التأثير ايجابي من خلال: (كامل محمد المغربي: 1995، ص 181 و 182 )

- تزويد الأفراد بالإشباع الاجتماعي الذي قد يفتقدونه في التنظيم الرسمي، وخاصة الأفراد الذين لا يحتلون مراكز رئيسية كالحاجة للانتماء والأمن وتأكيد الذات.

- تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين وخلق روح الفريق بين الأفراد، وهي درجة أسمى من التعاون، وتسهيل تكيف الأفراد في المؤسسة والتنسيق بينهم.

- إيجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه.
- توفير التغذية المرتدة للمسؤولين حول انطباعات وردود أفعال العمال لأي قرار إداري
- التقليل بدرجة واضحة من الصراع بين العمال، مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل وحبهم وانتمائهم إليه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
- المحافظة على شخصية الفرد العامل.
- تهيئة الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها، مما يساعد على انجاز الأعمال بصورة أكثر مرونة .
- هي وسيلة اتصال فعالة وسريعة، تزود الأفراد بالكثير من البيانات التي لا تصل اليهم عن طريق مسالك الاتصال الرسمي.
- دعم تميز المؤسسة وتفوقها بالتعليم غير الرسمي الناتج عن تبادل الخبرات والتفاعل الايجابي بين العاملين.
- تكتل جهود الأفراد في سبيل تنظيم السلوك الجماعي لهم اتجاه مواقف معينة.
- يمكن من خلالها خلق اتجاهات ومفاهيم جديدة بين أعضاء المؤسسة.
- أما التأثير السلبي فيظهر من خلال عرقلته لمساعد ومهام التنظيم الرسمي من خلال:
  - بث الإشاعات السلبية.
  - مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية يمس المؤسسة أو الجماعات.
  - تشويه عملية الاتصال وتخفيض الروح المعنوية.
- التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين
- قد تصل المعايير والضوابط غير الرسمية إلى درجة تتحكم بموجبها بإنتاجية العاملين، وقد يتطور الأمر إلى حد وضع استراتيجيات يترتب عليها وضع أهداف مغايرة لأهداف التنظيم الرسمي.
- قد يمارس القادة غير الرسميين نفوذهم على التنظيم الرسمي لإشباع حاجات الأفراد .

والعلاقة بين المجموعات غير الرسمية والجهات الرسمية ليست دائما متناقضة ولا يمكن لقاءها،  
فبالإمكان إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال :

- اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائما سلوكا مضادا لها وأنه بالإمكان  
تنمية أنماط سلوكية بين أفراد الجماعة غير الرسمية، تعمل على تحقيق أهداف التنظيم.

- فهم طبيعة العلاقات غير الرسمية وأهدافها وقيمتها وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة  
والعمل على توجيه ذلك التأثير للوجهة الايجابية التي تحقق مصالح الجماعات بتحقيقها لمصالح  
المؤسسة.

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية  
روح الفريق بين الأفراد والجماعات، ومحاولة القضاء على مواطن النقص في التنظيم الرسمي  
لتحقق الانسجام والتوافق بين حاجات الأفراد ليتم إشباع حاجاتهم قدر الإمكان بطرق رسمية.

- تزويد جماعات العمل بمعلومات مستمرة، ففي غيبة العلم بالشيء تتبلور الاتجاهات والمعايير  
السلبية وبهذا فإن عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي يعتبر ضربا من ضروب الإسراف  
والمغالطة، ويشكل خطورة، والجدول التالي يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير  
الرسمي.

-الجدول رقم ( 01 ): الفرق ، بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي. (احمد بن عبد  
الرحمن الشميمري وآخرون: 2004) ص 157

الهيكل التنظيمي: كما أن للإنسان باعتباره كيان بشري، هيكل تنظيمي يحدد ويربط بين أجزائه  
المختلفة فإن المؤسسات ككيان إداري تملك أيضا هياكل تنظيم

ية، تمثل الإطار الذي تعمل الإدارة داخله، والذي من دونه تبقى الإدارات والأقسام مجرد وحدات  
منعزلة

لا تشكل بنيانا واحدا.

- ماهية الهيكل التنظيمي:

- تعريف الهيكل التنظيمي:

يحظى موضوع الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي كما

يسميه البعض، باهتمام معظم كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المؤسسات، لذا

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير الرسمي
-ينتج من الأهداف والمهام الرسمية. -يهدف لتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية -يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف. -تتحصر علاقات الفرد في العلاقات الرسمية للوظيفة. -تتم الاتصالات وفقا للتسلسل الهرمي	-ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقتهم ببعض البعض. -يهدف إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المؤسسة -يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية. -يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل. -تمتد علاقات الفرد إلى العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية. - تتم الاتصالات من خلال التأثيرات التي تقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية

وردت حوله العديد من التعاريف نذكر منها:

-تعريف Henry Minzberg: الذي يرى بأنه مجموعة الوسائل الموظفة لتقسيم العمل إلى مهام مميزة

ولضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام الذي يرى بأنه " كل الوسائل الموجهة لبلوغ أهداف المؤسسة. " Peter Drucker -تعريف ويعرفه قاموس اوكسفورد بأنه " نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المؤسسة ببعضها البعض. ويعرفه ربيحي مصطفى عليان بأنه " البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية " .

خلال هذه التعاريف نلاحظ بأن هناك وجهات نظر مختلفة بشأن الهيكل التنظيمي، فالتقليديون ينظرون إليه على أنه تصميم جامد، يعكس الشكل الرسمي للعلاقات و المستويات وخطوط

الاتصال، والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام، أما السلوكيين فقد انتقدوا هذا المفهوم و اعتبروه بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي

ثم طور مفهومه وفق نظرية النظم فاعتبر نظام يتكون من أنظمة فرعية متكاملة، تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها الخارجية، وبناء يتصف بالحركة وعدم الاستقرار والنمو المستمر الذي يتطلب إعادة النظر فيه.

وعلى العموم يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه: الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والأدوار والمهام والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقات بين مختلف الأفراد والإدارات، ونوع هذه العلاقات بما يساهم في تحقيق الأهداف.

- أهمية الهيكل التنظيمي: رغم بعض الاختلاف بين الكتاب والمفكرين حول مفهوم الهيكل التنظيمي إلا أنهم يجمعون على أهميته بالنسبة للمؤسسة، وتكمن هذه الأهمية في كونه: (حسين محمود: 2006 ، ص 47)

- وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
- يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة.
- يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، وذلك بضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة.
- يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات.
- يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال.
- يحدد قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.
- يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها ويمتص ردات الفعل لذا فهو يعكس أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المؤسسة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها .

**التطوير التنظيمي**

## تعريف التطوير التنظيمي :

يعتبر ريتشارد بيكارد (1918-1999) أحد رواد التطوير التنظيمي (OD). لعب دورًا رئيسيًا في تعزيز ونشر هذا النهج في الستينيات.

عرّف بيكارد التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط طويل الأمد ، موجه من الإدارة العليا ، يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل والتكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية ، مع تعزيز صحة ورفاهية أعضائها.

ووفقًا لبيكارد ، يعتمد التطوير التنظيمي على فكرتين أساسيتين:

-**التغيير المخطط:** هذه عملية مدروسة تتضمن تحليلًا متعمقًا للمنظمة واحتياجاتها ، بالإضافة إلى تصميم وتنفيذ إجراءات محددة لتحسين الأداء وتعزيز التكيف مع التغيير.

-**مشاركة الأعضاء:** يعتمد التطوير التنظيمي على فكرة أن أعضاء المنظمة يجب أن يشاركوا بنشاط في عملية التغيير. وهذا يتطلب المشاركة والتعاون والمساءلة من جميع المستويات الهرمية.

تؤكد رؤية بيكارد على دور القيادة والتواصل والتعلم والانفتاح في التطوير التنظيمي. كما أنه ينظر إلى التطوير التنظيمي باعتباره عملية مستمرة ومتكررة ، حيث تتكيف المنظمات باستمرار مع بيئتها المتغيرة.

وتجدر الإشارة إلى أن عمل ريتشارد بيكارد وضع الأساس للتطوير التنظيمي كمجال للدراسة والممارسة ، وكان تعريفه مؤثرًا في التطوير اللاحق لهذا النهج. ومع ذلك ، منذ كتاباته الأولى ، ساهم العديد من العلماء والممارسين الآخرين في تطوير وتوسيع مجال التطوير التنظيمي. (ريتشارد بيكارد، -1999- 1918 أحد رواد التطوير التنظيمي).

**التطوير التنظيمي (OD):** هو نهج مخطط ومنهجي لتحسين فعالية وكفاءة المنظمة. وهو يتألف من تنفيذ التغييرات في هيكل وعمليات وثقافة وأنظمة المنظمة من أجل تحسين أدائها العام وتحقيق أهدافها.

يعتمد مجال التطوير التنظيمي على تخصصات مختلفة مثل علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة لمعالجة الديناميكيات والتحديات المعقدة داخل المنظمة. يمكن أن تتراوح تدخلات التطوير التنظيمي من التغييرات الصغيرة ، مثل تمارين بناء الفريق أو التدريب الفردي ، إلى التحولات واسعة النطاق ، مثل إعادة الهيكلة التنظيمية أو مبادرات تغيير الثقافة.

## أهمية واهداف التطوير التنظيمي:

-منظور الأنظمة: يقر التطوير التنظيمي بأن المنظمات عبارة عن أنظمة معقدة ذات أجزاء مترابطة. إنه يؤكد على أهمية فهم التفاعلات والعلاقات بين أجزاء مختلفة من المنظمة وكيف يمكن للتغييرات في منطقة واحدة أن تؤثر على الآخرين.

-التعلم المستمر: يعزز التطوير التنظيمي ثقافة التعلم والتكيف داخل المنظمة. يشجع الأفراد والفرق على الانخراط في التعلم المستمر ، وبالتالي تعزيز الابتكار والقدرة على الاستجابة بفعالية للتغيرات في البيئة الخارجية.

-مشاركة الموظفين: يدرك المسؤول المعين أهمية إشراك الموظفين في عملية التغيير. إنه يؤكد على مشاركة الموظفين على جميع المستويات ، والتماس مدخلاتهم ومشاركتهم ، وتعزيز الشعور بالملكية والالتزام بالأهداف التنظيمية.

-إدارة التغيير: يدرك التطوير التنظيمي أن التغيير يمكن أن يكون مدمراً وأن إدارته بفعالية أمر بالغ الأهمية. يتضمن فهم مراحل التغيير ومعالجة المقاومة وتقديم الدعم والموارد لتسهيل الانتقال السلس.

-التعاون والعمل الجماعي: يؤكد التطوير التنظيمي على أهمية التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتركز على تطوير قنوات اتصال فعالة، وبناء علاقات قوية، وتعزيز ثقافة التعاون والدعم المتبادل.

-تطوير القيادة: يقر التطوير التنظيمي بالدور الحاسم للقيادة في قيادة التغيير وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية. ويؤكد على تطوير المهارات القيادية، بما في ذلك تحديد الرؤية ومهارات التدريب والتيسير.

باختصار، التطوير التنظيمي هو نهج شامل لتحسين الفعالية التنظيمية ورضا الموظفين والأداء العام. إنها عملية مستمرة تتطلب التقييم المستمر والتكيف والتعلم لضمان بقاء المنظمة سريعة الاستجابة في عالم سريع التغير.

(برنتيس هول. تطوير المنظمة الفرنسية: تدخلات العلوم السلوكية من اجل التحسين التنظيمي.)

# الفصل الثالث: المنشآت

## الرياضية

## تمهيد:

المنشآت الرياضية تشير إلى المباني والمنشآت المصممة والمخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية. تتنوع المنشآت الرياضية من صالات الألعاب الرياضية إلى الملاعب المفتوحة والمغلقة، والمساح، وصالات اللياقة البدنية، والمضمار، والملاعب الرياضية الأخرى. تهدف المنشآت الرياضية إلى توفير بيئة مناسبة ومجهزة لممارسة الرياضة وتعزيز النشاط البدني. تشمل عناصر المنشآت الرياضية الأماكن المناسبة للتدريب والمنافسة، والمعدات اللازمة لممارسة الرياضة، والمرافق مثل المراحيض والحمامات والمقصورات وغيرها من وسائل الراحة. تصمم المنشآت الرياضية بما يلبي احتياجات الرياضيين والمشجعين ويسهم في تحقيق تجربة رياضية مريحة وأمنة

## المنشآت الرياضية

## 1. بلا تاريخ و مفهوم المنشآت الرياضية

تاريخ المنشآت الرياضية :

المنشآت الرياضية قديما:

يرجع الفضل إقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من إهتم بإقامة دورات رياضية ، و التسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذ أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة ألبيار إستمرت لمدة خمسة أيام إشتراك فيها أعداد كبيرة من اللاعبين الإغريقين الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما إضطر المسؤولين المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات و مشاهدة و تشجيع الأبطال.

كان يطلق في بداية الأمر على المنشأة الرياضية ب " STADUM و قد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ " إستاد في أثناء العصر الروماني أطلق لفظ إستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

## 1-ملعب البنثاتون Pentathlon

الحديث حاليا و لكنها كانت في ذلك الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات العدو، الوثب العالي، قذف القرص رمي الرمح، المصارعة. و خصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات و رياضة البنثاتون الرومانية القديمة و تقابل رياضة الخماسي .

## 2-ملعب الهيبودروم HYPODROME :

ملعب الهيبودروم الفروسية و العربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة و المواسم بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء. و هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم و إعداد اللاعبين تدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.

3 PALASTRA: البالاسترا تدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة. و هو مكان معد و مخصص لاستضافة و إقامة اللاعبين و الزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة و تقابله القرى الرياضية حاليا.

## 4 LEONIDION: الليو

## الكلوسيوم:

و هو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور فسياسان فوق بحيرة صناعية بروما، و لكنه توفي قبل إتمام بنائه فاستكمل البناء ابنه الإمبراطور و يعتبر الكلوسيوم أول إستاذ أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج، و الملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق يبلغ إرتفاعها 48 مترا، تستوعب حوالي 8000 ثمانية آلاف متفرج، كما ألحق به مدرسة لتعليم فنون المصارعة، و تم تجميل واجهته الخارجية بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر و الرخام .و يعتبر عام 190 ق.م بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثيرا من الدول الأوروبية على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال و خاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم إنتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية، إلى إنجلترا و فرنسا و أمريكا و دول أخرى و يمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة كبداية دورة ميونخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة، حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية، على غرار باقي المجالات الحيوية الهامة الدول العظمى.

## المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

## المدن الرياضية :

تظهر أهمية المدن الرياضية في إمكانية تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب، بالإضافة إلى دورها الهام في إعداد و تجهيز الفرق و المنتخبات القومية، و للمدن الرياضية مواصفات و منشآت خاصة بها يمكن أن نوردتها فيما يلي:

## -الملعب الرئيسي:

يشمل على ملعب قانوني لكرة القدم و حوله مضمار للعدو مسافته 400 متر ، تحتوي على عدد من 6 إلى 8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقات ألعاب القوى من الوثب بأنواعه، القفز بالزانة، الرمي بأنواعه إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 65000 متفرج و مقصورة لكبار الزوار، وأماكن للإعلاميين .و تستغل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الإستراحات و صالات الإستقبال، غرف التدليك، دورات المياه، ورش الصيانة و المخازن

## -الصالة المغطاة :

يجب أن لا تقل أبعاد الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طوال، 27 مترا عرضا، و ذلك لإمكانية إستغلالها في أكثر من رياضة، بالإضافة لوجود مدرجات تتسع لحوالي 100000 ألف متفرج، و يستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات الطبية، كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية، صالة أخرى تمارس عليها أنشطة متنوعة، و مدرج غرف للإجتماعات، مع صالة أخرى تستخدم لمشاهدة التلفزيون، و كافيتريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن و أماكن الصيانة .

#### -الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية و هذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، كرة الطائرة، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح بالإضافة إلى ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة و كرة اليد و الطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب يسع بحد أدنى 500 متفرج ..

#### . حمام السباحة و الغطس

: يجب توفير حوض سباحة أولمبي بالإضافة لحوض غطس منفصل ال تقل أبعاده عن 15 من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.20مترا مزودا بسلاالم للقفز مختلفة الارتفاعات 20مترا و حوض آخر أعلى بارتفاع 10 متر مزودة بمصعد مع توفير حوض للتدريب مع توفير مدرجات حول حوض السباحة الأولمبي، تستغل للإحماء قبل المسابقات في المنطقة الموجودة أسفلها كغرف تغيير الملابس، مرشات و دورات المياه، غرف التدليك، مخازن... إلخ

#### -مناطق الإقامة:

و هي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا تقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية اللازمة، بالإضافة إلى أهمية توفير الخدمات الهاتفية و الإذاعة و التلفزيون، و تكييف هواء مركزي و صالات للإجتماعات و الجلوس، و مكتبة مزودة بالكتب و شرائط الموسيقى والفيديو، و كافيتريا و مطعم رئيسي و كذا كل ما يوفر للاعبين إحتياجاتهم طول فترة إقامتهم

#### -الخدمات المركزية:

هي المسؤولية عن توفير الخدمات العامة للمنشآت الرياضية بإمدادها بالكهرباء و المياه، التكفل بالظروف الصحية و الإتصالات و الخدمات العمومية، الفاكس و الطرق الرئيسية و الفرعية في

المدينة و أماكن إنتظار السيارات و المركز التجاري و الخدمات الأخرى السياحية، البريدية، الإستعلامات، الأمن... إلخ.

#### مراكز الشباب والساحات الخضراء :

يعد توفير مركزا للشباب أو السياحة الرياضية في كل حي أو منطقة أمرا في غاية الأهمية، حيث تكون بمثابة المكان المخصص الإستثمار طاقات الشباب و الكشف عن قدراتهم لصقلها و تطويرها. و قبل البدء في إقامة هذه المنشآت يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على أعداد المستفيدين منها، و توفير الملاعب الرياضية التي تتناسب و هذه الأعداد والأعمال و عموما هنالك حد أدنى وضعه المتخصصون للملاعب الرئيسية على النحو التالي :

#### \*الملاعب الرئيسية :

و هو في العادة ملعب قانوني لكرة القدم حوله مضمار للعدو و مدرج يتسع لحوالي 1500 متفرج و من الأفضل أن يكون نصف مغطى إذا أمكن ذلك، مع إمكانية إضاءة الملعب ليلا، بالإضافة لإستغلال أسفل المدرجات في عمل الخدمات كما ذكرنا سابقا.

#### \*حمام السباحة:

يستحسن توفير حمام للسباحة و آخر للغطس و حوض ثالث خاص بالأطفال، و جميع المرافق و الخدمات اللازمة لرياضة السباحة و الغطس.

#### \*المبنى الإداري و الصالات:

و هو عبارة عن مبنى يتضمن أماكن الإدارة مكاتب بالإضافة لعدد من صالات الإجتماعات، و الأنشطة الثقافية و الفنية المختلفة كالرسم، الموسيقى، التصوير، المكتبة، المعرض يجب أن تخصص أماكن تسمح بممارسة الأنواع المختلفة من الرياضات، خاصة الشعبية و الترويحية و حدائق للأطفال، بجانب توفير دورات المياه و أماكن الإستراحة، و إنتظار السيارات و عند تجهيز الملاعب يجب ضرورة مراعاة صالحيتها لممارسة كل من الكبار والصغار بالإضافة إلى مراعاة عوامل الأمن و السلامة خاصة عند تجهيز حدائق للأطفال من حيث التصميم الهندسي، المادة المصنعة، كما يمكن إستغلال بعض الأدوات، و الآلات والمواد المتوفرة محليا في البيئة لإستخدامها في هذا الغرض مثل إطارات السيارات، البراميل الخشبية، المواسير الفخارية الضخمة المفتوحة من الجهتين. (المحاضرات 1 و 2 و 3 من 'مقياس إدارة المنشآت الرياضية والموارد البشرية' د، صدراتي أحمد 'جامعة المسيلة' staps msila ) .

## 2. لاهيكل التنظيمي للمنشآت الرياضية :

لا يمكن لأي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها أن تقوم دون وجود هيكل تنظيمي، وهذا ينطبق بطبيعة الحال على المنشأة الرياضية إلا أن هناك مجموعة من الشروط والعوامل يجب مراعاتها عند بناء الهيكل التنظيمي من بينها:

– تحديد العمل ومهامه التفصيلية.

– تقييم العمل حسب طبيعة النشاطات الرياضية الموجودة.

– تحديد علاقة الرؤساء بالمرؤوسين .

– تحديد مستويات الإدارة ومدى تسلسل السلطة وتدرجها.

– تحديد خطوط السلطة والمسؤوليات بالشكل الذي يساعد على توضيح حقوق الأفراد العاملين داخل المنشأة الرياضية وواجباتهم. ( طلحة حسام الدين، عولة عيسى مطر، 1997، ص76)

أما فيما يخص مضمون الهيكل التنظيمي لكل منشأة رياضية فإنه يتوقف على العوامل التالية :

– الهدف الذي تسعى إليه هذه المنشأة.

– حجم المنشأة الرياضية وطبيعة نشاطها (أنواع النشاطات الرياضية)

– الإمكانيات والموارد البشرية التي تتوافر عليها المنشأة الرياضية. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 24)

## 3. إمكانات المنشآت الرياضية:

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات طارات و متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف (عبد الحميد شرف، 1998، ص54)

وتلعب الإمكانيات دورا كبيرا في سير المنشآت الرياضية وتطويرها وتعمل على تحقيق أهدافها و التي من بينها :

-الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.

- المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

#### أ-الإمكانات البشرية:

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

#### -الممارسون:

قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية، أو كل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف طبيعته الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلى تحقيقها، فهناك مثلا من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم الحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارسها بدافع وطني...الخ.

#### -المنفذون:

وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، معلمين، قادة...الخ.

#### -الفنيون:

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

#### -العمال المهنيين:

وهم مجموعة العمال داخل المنشآت والملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة، عمال النظافة، عمال الكهرباء...الخ (إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أشرف الشافعي، 2004 ص 15)

#### ب- الإمكانات المادية:

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

-أماكن الممارسة.

-الأجهزة والمعدات المخصصة للممارسة.

#### 4. أنواع المنشآت الرياضية :

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية, ولهذا من الممكن تصنيفها الى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي

**الأهداف :** منشآت تنافسية , منشآت تدريبية , منشآت ترويحية , تعليمية , علاجية ..... الخ

**الشكل العام :** منشآت خارجية مكشوفة , منشآت داخلية.مغطاة الرياضة

**اللعبة :** ( رياضات جماعية ) قدم , سلة , طائرة..... الخ

-رياضات فردية ( العاب قوى.... , الخ

-رياضات زوجية تنس,.... الخ

-رياضات المنازلات دفاع عن النفس , مصارعة..... الخ .

-رياضات مائية سباحة , غطس ..... , الخ.

-رياضات استعراضية وإيقاعية جمباز.... الخ

-رياضات الأطفال ( ملاعب الحي.... الخ.

-المنشآت القانونية : منشآت ذات ملاعب قانونية ( للمنافسات الرسمية

-منشآت ذات ملاعب غير قانونية ( للتعليم والتدريب والترويح.

( التباعية : منشآت حكومية ) مدارس , جامعات , ساحات شعبية , (.... منشآت اهلية خاصة

(شركات , اندية , (.... , منشآت تجارية )

-مراكز رياضية متخصصة : دفاع عن النفس , لياقة بدنية ,بولينج.... الخ (

-نوعية الأرض : تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي ( زراعة طبيعة , صناعية ,

مذكوكة , اسفلت او بالط , خشبية , جليدية , رملية , فلينية.... الخ. )

## II. مفهوم الإدارة

مفهوم الإدارة يُعَدُّ التغيير سُنَّةً من سُنن الكون؛ فلا شيء ثابت على ما هو عليه، وبالنظر إلى هذه الحقيقة، فإنَّ العصر الذي نعيش فيه يتَّصف بالتغيُّرات التي تتجدَّد باستمرار، منها ما هو تقني، ومنها ما هو غير ذلك، وفي الميادين كلِّها، كعلوم الحاسوب، والبرمجة، والتكنولوجيا، والوراثة، والإدارة بأنواعها جميعها، [١] ونظراً لما لهذه التغيُّرات من أثر بالغ في تطوُّر المُنظَّمات، والمجتمعات، فإنَّه من الجدير بمكان تسليط الضوء على مفهوم الإدارة، وخصائصها، ووظائفها. تُعتَبَر كلمة (إدارة) مصدراً للفعل (أدار)، يُقال: أدار، يُدير، أدر، إدارة، فهو مُدير، واسم المفعول منه: مُدار، ويُقال: أدار التجارة؛ أي تعاطاها، وتداولها من دون تأجيل، [٢] وتعني الإدارة حسب ورودها في قاموس (أكسفورد): عمليَّة التعامل مع الأفراد، وتنظيم الشؤون الذي (Administration) العامَّة. [٣] كما أنَّ أصل كلمة (الإدارة) يعود إلى الأصل اللاتيني الذي يعني: خدمة، وبهذا فإنَّ (ministration)، ويعني: لكي، و(Ad) يتألَّف من جزأين، هما الإدارة تعني: خدمة الآخرين، أو أداء خدمة ما عن طريق جهاز مُعيَّن. [١] أمَّا اصطلاحاً، فقد وردت عدَّة تعريفات للإدارة، ومن هذه التعريفات: عرَّفها (فريدريك تايلور) على أنَّها: "المعرفة الصحيحة لما يُراد من الأفراد أن يُؤدوه، ثمَّ التأكد من أنَّهم يُؤدونه بأحسن، وأرخص طريقة". [١] عرَّفها (هولت) على أنَّها: "تلك العمليَّة المُتعلِّقة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة لكلِّ من الموارد البشريَّة، والماديَّة، والماليَّة، والمعلومات في بيئة تنظيميَّة مُعيَّنة". [٤] يرى (وايرتيش، وكونتر) أنَّ الإدارة تعني: "تلك العمليَّة الخاصَّة بتصميم، وصيانة بيئة مُعيَّنة، يعمل فيها الأفراد معاً -كفريق- بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف مُختارة". [٤] ومن هنا، فإنَّه يمكن استنتاج أنَّ الإدارة تعني: مجموعة من العمليَّات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المُنظَّمة بأقلِّ التكاليف، والجهود، وبأقلِّ وقت ممكن، من خلال التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والتنظيم، والرقابة. [٥] خصائص الإدارة تتَّصف الإدارة بعدة مُميَّزات، من أهمِّها ما يأتي: [٦] عمليَّة

مُستمرَّة: حيث تتكوَّن من مجموعة من العمليَّات المُترابطة معاً، بحيث تُؤثِّر كلُّ واحدة منها في الأخرى، كما أنَّها تساعد على إشباع الحاجات لدى الأفراد من الخدمات، والسِّلَع، بالإضافة إلى أنَّها تسعى إلى تطوير المجتمعات، ممَّا يُكسبها صفة الاستمراريَّة. نشاطٌ مُتخصِّص: حيث تُؤدِّيه مجموعة من المُتخصِّصين، وهم المدراء، إذ إنَّ عليهم أن يُشجِّعوا العاملين على أداء مهامِّهم بكفاءة؛ لإنجاز الأهداف، بينما على الأفراد الذي يهتمون بتنفيذ المهامِّ استخدام الموادِّ، وتشغيل الآلات، والاهتمام بإصلاح الإجراءات المُتعلِّقة بالعمل، وبمعنى آخر، ينبغي على كلِّ فرد في المُنظَّمة أداء مهمِّته المطلوبة منه بنفسه. علمٌ جامع: حيث إنَّها لا تتمَّ بمعزل عن غيرها من

العلوم، والمعارف؛ فهي تعتمد في أساسها على النظريات، والمبادئ التي تُستمدُّ من العلوم المختلفة، كالفلسفة، والقانون، والجغرافيا، والمنطق، والتاريخ، وغيرها من العلوم. نشاطٌ شامل: حيث إنّ الأفراد يعملون جنباً إلى جنب في المجالات المختلفة كلّها بشكلٍ تعاونيٍّ، بغضّ النظر عن كون المجال الذي يعملون فيه عسكرياً، أو تجارياً، أو حكومياً، أو صناعياً، أو غيرها من المجالات، والإدارة شاملةٌ؛ لكونها ضروريةً للمنظّمات كافةً على اختلاف أنواعها، ومجالاتها، وأهدافها، وما إلى ذلك. الإدارة فنٌّ وعلمٌ ومهنة: حيث يبحث العلم في الظواهر والفروض التي تحكمها؛ بهدف التأكد من صحتها، وتفسيرها، والتنبؤ بها، أما الفنّ فهو يقتضي تطبيق المعرفة في العمل، وهذا يقتضي بالضرورة فنّ التعامل مع الأفراد على اختلاف حاجاتهم، ومشاعرهم، وسلوكياتهم، وغيرها من الأمور؛ إذ إنّهم ليسوا آلات، أو معدّات يمكن التحكم فيها، وهذا الفنّ في التعامل يؤدّي بالضرورة إلى التمييز بين المدير الناجح، والفاشل، وبالتطرق إلى كونها مهنة؛ فهذا عائد إلى أنّها تُدار من قِبَل مُتخصّصين في المجالات كلّها مهما كانت أهدافها، أو نشاطاتها. وظائف الإدارة للإدارة أربعة وظائف أساسية، هي: [٤] التخطيط) بالإنجليزية : (Planning وهي مرحلة التفكير التي تُمهّد لتنفيذ العمل، وتُعَدُّ الخطّة المظهر المادي في عملية التخطيط؛ حيث يتمّ فيها تحديد الأهداف المنشودة، والوسائل اللازمة؛ لتحقيقها، والوقت اللازم؛ لإنجازها، بالإضافة إلى الاهتمام بالعناصر الأخرى، كمكان العمل، والتكلفة، وكيفية الإنجاز، وتحديد المسؤولين، وغيرها من الأمور. التنظيم) بالإنجليزية : (Organization: وهي وظيفة ضروريةً لتنظيم الموارد البشرية؛ بهدف الوصول إلى إنجاز الأهداف المنشودة، حيث تُحدّد اختصاصاتها، وسلطاتها، ومسؤولياتها، وعلاقتها مع الآخرين، علماً بأنّها الوظيفة التي تستطيع الإدارة من خلالها أداء مهامّها. التوجيه) بالإنجليزية : (Direction: حيث تتميّز هذه الوظيفة بارتباطها بعملية تنفيذ العمل، وهنا يُعدّ من المهمّ بمكان توجيه العنصر البشريّ؛ في سبيل تحقيق الأهداف، وهي تتعلّق أيضاً بكيفية التعامل مع الآخرين، وتوجيههم بما يضمن تحقيق أهداف المنظّمة، علماً بأنّها قد تتحقّق من خلال العديد من الوسائل التي من أهمّها: تعزيز العاملين، وتحفيزهم، ورفع معنوياتهم. تحقيق الرضا الوظيفيّ للعاملين. تحقيق الانسجام والاتّساق بين الحاجات الشخصي للعاملين، وأهداف المنظّمة. إصدار التوجيهات، والتعليمات اللازمة. اختيار أساليب القيادة الفعّالة، وقيادة العاملين من خلال القدوة الحسنة، والمُبادرة. فتح قنوات الاتّصال الفعّال بين المدير، والعاملين. الرقابة) بالإنجليزية : (Controlling: وهو نشاطٌ يكمل التخطيط، حيث يتمّ فيها التأكد من أنّ العملية تسير وفقاً لما هو مُخطّط له، وبالطريقة الصحيحة، والتحقّق من مدى مُطابقتها للنتائج للأهداف الموضوعّة مسبقاً، واتّخاذ التدابير اللازمة؛ لإصلاح أيّ خلل قد يطرأ على العملية الإداريّة، وهي بهذا تتضمّن ما يأتي: تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات (Deviations). بالإنجليزية : تحليل أسباب هذه الانحرافات، وإيجاد الحلول المناسبة لها في

الوقت الملائم. تحديد المعايير) بالإنجليزية (Standards: الرقابية. قياس الأداء الفعلي (بالإنجليزية). Actual Performance). (حنان شكري شاكر شبير (2010م)، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، غزة: الجامعة الإسلامية، صفحة 10-11. بتصرّف. ↑ "تعريف و معنى إدارة في معجم المعاني الجامع"، www.almaany.com، اطّلع عليه بتاريخ 1-1-2019، "Management"، ↑ .  
 ^ .en.oxforddictionaries.com, Retrieved 1-1-2019. Edited. ب ت د. محمد بكري عبدالعليم (2007)، مبادئ إدارة الأعمال، مصر: جامعة بنها، صفحة 27-32، 5. بتصرّف. ↑ وليد خالد عبد الحليم سليم (2015م)، واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المُدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومُعلّميها، فلسطين-نابلس: جامعة النجاح الوطنية، صفحة 11. بتصرّف. ↑ التطوير التربوي (2008م)، مبادئ الإدارة، المملكة العربية السعودية: وزارة التربية والتعليم، صفحة 19-21. بتصرّف.)

### 1. تعريف الإدارة:

يُعبّر مصطلح الإدارة) بالإنجليزية (Management: عن مجموعة المبادئ المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة، وآلية تطبيقها، وتسخير الموارد المالية، والمادية، والبشرية، والمعلوماتية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية لمؤسسة ما، [١]

ويُمكن تعريف الإدارة أيضاً على أنها عملية إدارة ومراقبة شؤون المؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها، وهيكل المؤسسة، وحجمها، حيث تتمثل في تهيئة بيئة الأعمال والمحافظة عليها من خلال عمل أعضاء المؤسسة بروح الفريق وإنجاز الأهداف بفاعلية وكفاءة، وتعمل الإدارة كدليل إرشادي للعاملين في المؤسسة وتنسيق جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك والاستخدام الأمثل للعناصر الآتية: [٢]

الرجال.

الألة.

الأدوات.

الأساليب.

المال.

### 2. أنواع الإدارة:

يوجد العديد من أنواع الإدارة، وفيما يأتي أكثر أنواع الإدارة شيوعاً: [٣]

- **الإدارة الاستراتيجية:** تهتم بوضع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتنفيذها بهدف زيادة التنافس واستدامتها، كما تتمثل في إدارة موارد المؤسسة من أجل تحقيق غايتها وأهدافها.
- **إدارة المبيعات:** تتمثل بإدارة نقاط البيع والحسابات، وكيفية بيع المنتجات.
- **إدارة التسويق:** تُعنى بإدارة استراتيجيات التسويق، والمنتجات، والعلامات التجارية، والعروض الترويجية.
- **إدارة العلاقات العامة:** تتمثل بإدارة التواصل بين المؤسسة والجمهور بواسطة استخدام أدوات التواصل والإعلان المختلفة. - إدارة العمليات: وهي إدارة عملية إنتاج البضائع والخدمات، وتهتم بوصف كل شيء بدءاً من إدارة التصنيع وصولاً إلى إدارة البيع بالتجزئة.
- **إدارة سلسلة الإمدادات:** تهتم بعملية نقل المنتج أو السلعة. إدارة المشتريات: تهتم بكيفية الحصول على السلع والخدمات من مصادر خارجية.
- **الإدارة المالية والمحاسبية:** تتمثل بإدارة العمليات المالية المختلفة.
- **إدارة الموارد البشرية:** تهتم بجذب وتوظيف الكوادر البشرية المناسبة للوظيفة، وتعويض الموظف، ومكافأته، بالإضافة إلى تقييم أداء الموظفين، كما تلعب دوراً مهماً في تشكيل ثقافة المؤسسة أو الشركة.
- **إدارة تكنولوجيا المعلومات:** تهتم بإدارة العمليات التكنولوجية في المؤسسة.
- **إدارة البحث والتطوير:** تهتم بإدارة عمليات البحث والتطوير على المنتجات.
- **الإدارة الهندسية:** تتمثل بتطبيق الهندسة في الأعمال، فعلى سبيل المثال تُستخدم الهندسة في تطوير منتجات جديدة، وفي عمليات التصنيع، وعمليات البناء.
- **إدارة البرنامج:** تهتم بإدارة المشاريع المستمرة والموجودة في ملف المؤسسة.
- **إدارة المشروع:** تتمثل بتخطيط، وتنظيم، ومراقبة المشاريع.
- **إدارة المخاطر:** تهتم بضبط، وتحديد، وقياس المخاطر المتوقع حدوثها، بالإضافة إلى الآثار السلبية الممكن حدوثها في المستقبل والتقليل منها.
- **إدارة التغيير:** تهتم بتغيير نظام العمل لمساعدة الفرق والمؤسسات على إجراء تنقلات سلسة وسهلة.
- **إدارة الجودة:** تتمثل بكافة النشاطات المطلوبة لتحسين جودة المنتج، بالإضافة إلى الرقابة على هذه المنتجات وتحسينها.

- إدارة الابتكار: تعني إدارة عمليات الابتكار، مثل: البحث والتطوير أو التغيير التنظيمي.
- إدارة التصميم: تتمثل في تصميم المنتجات الجديدة.
- إدارة المرافق: تهتم في إدارة المكاتب ومراكز البيانات.
- إدارة المعرفة: تكمن في تحديد، وإنشاء، وتمثيل، وتوزيع، واستخدام المعرفة في الاقتصاد والأعمال.

### المطلب الثالث وظائف الإدارة:

تشتمل الإدارة على 5 وظائف وهي كما يأتي: [٤]

- 1- التخطيط: حيث يُحدّد التخطيط مسار العمل في المستقبل، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات بشأن المسار الأنسب لتحقيق الأهداف.
- 2- التنظيم: هي عملية تجمع بين الموارد المادية، والمالية، والبشرية، بالإضافة إلى تطوير العلاقات الإنتاجية، وبما يُحقّق الأهداف التنظيمية حيث تشتمل على عدّة أمور منها ما يأتي: تحديد الأنشطة. تصنيف الأنشطة ضمن مجموعات. تفويض السلطة وإحالة الواجبات. تنسيق العلاقات العامة.
- 3- التوظيف: هي الوظيفة الإدارية التي تتمثل بالحفاظ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال تعيين موظفين جُدد وزيادة حجم الأعمال، كما تهدف وظيفة التوظيف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتشتمل على عدّة أعمال منها ما يأتي: إعداد القوى العاملة. التعيين. التدريب والتطوير. تقييم الأداء.
- 4- التوجيه: هو الجزء الإداري الذي يحدّث على الأساليب التنظيمية للعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ وذلك لأنّ التخطيط، والتنظيم، والتوظيف هي مجرد استعدادات للقيام بالعمل أمّا التوجيه يُعدّ الجانب العملي الذي يُعنى مباشرةً بالإرشاد، والتوجيه، والإشراف، والتحفيز، ويحتوي على عدد من العناصر وهي كالاتي: الإشراف: إشراف المدراء على العاملين، ومراقبتهم، وتوجيههم. الدافع: إلهام وتحفيز العاملين على العمل بدافعية وحماس من خلال الحوافز الإيجابية، والحوافز المادية، والمكافآت.
- 5- القيادة: توجيه العاملين والتأثير فيهم لإنجاز المهام المطلوبة.

6-التواصل: نقل المعلومات وتبادل الخبرات والآراء بين الأفراد.

7-الرقابة: هي الوظيفة الإدارية التي تقيس الإنجاز، وتكون مسؤولةً عن تصحيح الانحراف إن وُجد من أجل ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يُساعد نظام الرقابة الفعّال على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، وتمرّ الرقابة بعدة خطوات وهي كما يأتي:  
 وضع معايير الأداء.  
 قياس الأداء الفعلي.  
 مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومعرفة الخلل إن وجد.  
 الإجراء الإصلاحي.

### . تعريف الادارة الرياضية:

عرفت الإدارة بتعاريف كثيرة منها ما يلي:

بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين (Janson يعرفها الإداري الأمريكي جيسون ) يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكفافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح ويعرفها ها مفيل (Hemphill.J.Griffith)

بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة. ويعرفها فورست (Fort) " فن توجيه النشاط الإنساني "، ويرى هنري فايول (Henry Fayol) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها ولتر (Walter) على إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات التالية ( الإجراءات , الآلات , الأفراد , المواد , التحويل , التسويق ) وعمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً , ويعرفها ( حسن شلتوت وحسن السيد معوض ) بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان , ويرى ( عبد اقاد بناجي وآخرون ) بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة ,ويشير الخطيب الى مفهوم الإدارة بأنه تنظيم جهود الافراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على افضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن . ويعرفها البعض بأنها ما يقوم به المدير من اعمال اثناء تأدية الوظيفة وهي ايضاً المعرفة الدقيقة لما نريد من الرجال ان يعملوه بأحسن طريقة وأقلها كلفة. كما تعرف توجيه كافة الجهود داخل البيئة الرياضية لتحقيق اهدافها. إلا أن اهداف الإدارة ومبادئها وعملها يعتمد

على الاسس والاتجاهات السياسية والاقتصادية للدولة. فالإدارة تعتبر الآن ظاهرة من ظواهر المجتمعات الحديثة. وعادة ما تناقش الادارة على انها فن إنجاز الاشياء، وهي نوع متميز من النشاط وتختلف عن كل انواع النشاطات الاخرى وتتعامل الإدارة مع تكوين الاهداف وتحقيقها. وطبيعة الادارة لا تكون ثابتة بل انها على استعداد لمواجهة الظروف المتغيرة وحسب معطيات الحوادث. ويتفق المتخصصون في الادارة بأنه لا يوجد تعريف واحد موحد متفق عليه للإدارة، وذلك لأنه علم حديث نسبياً من ناحية ولشموله مجالات الحياة كافة من ناحية اخرى، اذ ان الادارة قوة غير منظوره لأنها غير ملموسه، وأن وجودها يمكن اثباته من خلال نتائج جهودها المتعددة. والادارة تتعامل مع الانسان كوحدة مستقلة وكعضو في جماعة يتأثر ويؤثر في النظام الكلي للمجتمع.

مما سبق يتضح ان وظيفة الادارة في الهيئة الرياضية أياً كان مستواها ماهي الا اسلوب او طريقة لتحقيق مهام معينه بأحسن درجة ممكنه من الكفاية وذلك يتم من خلال احداث تغيير في سلوك الاداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهارتهم وقدراتهم في إطار عناصر الادارة او وظائفها او عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة أو المؤسسة الرياضية.

#### 4. مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي كانز (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- 1- العمل البشري.
- 2- العمل الجماعي.
- 3- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- 4- القائد الإداري.

#### 5. خصائص الإدارة:

1- الإدارة نشاط انساني : الادارة عبارة عن نشاط أنساني مهني ليست نشاطاً ميكانيكياً أو ليا أو كيميائياً فالإدارة تقوم على توجيه جهد بشري جماعي في حدود المنظمة الإدارية وبالتالي فإنها تعتمد بصفة أساسية على العنصر الإنساني وما يقوم به من أنشطة خلال

مراحل العملية الإدارية ونجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وما يبزله من جهد ومن ثم كان طبيعياً أن يهتم الباحثون في علم الإدارة بدراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من ظروف اجتماعية واقتصادية يكون لها أثرها في العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وخارجه .

2- **الإدارة نشاط هادف:** ليس هناك جدال أن لكل نشاط أهدافه التي يسعى الى تحقيقها وأنه لا يمكن تحقيقها بالصورة المطلوبة إذا ترك لكل فرد من الأفراد المشتركين في النشاط حق التدخل أو تركت لكل فرد سلطة تنفيذ الاعمال لأن اشتراكهم جميعاً في القيام بمثل هذه المهام يؤدي الى اختلاف آرائهم وتعدد قراراتهم وخلق نوع من الفوضى بما ينتج عنه في النهاية عدم تحقيق الاهداف ومن أجل ذلك يتحتم توزيع السلطات والاختصاصات بناء على الأهلية القانونية والمؤهلات العلمية والمقدرة الفنية والصلاحيات العلمية واللياقة الخلقية والصحية.

3- **الإدارة نشاط حتمي:** تتمثل الادارة في توجيه أي تجمع بشري من أجل تحقيق هدف محدد ومرسوم سلفاً ، فان الوصول الى هذا الهدف يتطلب حتماً اسناد مهمة تنظيم وتخطيط وتنسيق ورقابة مجهودات هذا التجمع البشري الى شخص ما . ومن أجل ذلك كان من المحتم اسناد عملية تنفيذ الهدف الخاص بالمنظمة الى شخص او هيئة يقوم بمهام الادارة ، ويتوافر له صلاحيات وقدرات معينة على تحقيق الهدف المرسوم بقدر من الكفاية وبأقل التكاليف الممكنة. ومن هنا كانت الادارة عملية ضرورية بالنسبة لجميع المنظمات أياً كانت اغراضها او طبيعة النشاط الذي تقوم به ، كما أنها ضرورية، في جميع المستويات الإشرافية بالمنظمة فهي لا تتحصر في المستوى الإشرافي الاعلى فتقتصر على وظيفة المدير العام ، وانما تمتد لتسود جميع المستويات الإشرافية سواء في المستوى الإشرافي الثاني او الثالث حتى تصل الى وظيفة ملاحظ العمال وغيره من المستويات المختلفة الادارية او التشغيلية.

## 6. المبادئ العامة للإدارة:

ان العمل المنظم بين الجماعات التنظيمية يستند على وجود عدد من الاشتراطات التي يطلق عليها المبادئ او القواعد او القوانين.

وقد استخدم (فايول fayol) لفظ مبادئ لهذه الاشتراطات اذ انه يرى ان من الصعب في مجال الادارة استخدام مؤشرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفياً فالمسألة نسبية الى درجة كبيرة

اثناء التطبيق وعليه فان المبادئ تعد أكثر مرونة في مجال التربية الرياضية وذلك لتمتعها بمقدار على التكيف مع الظروف.

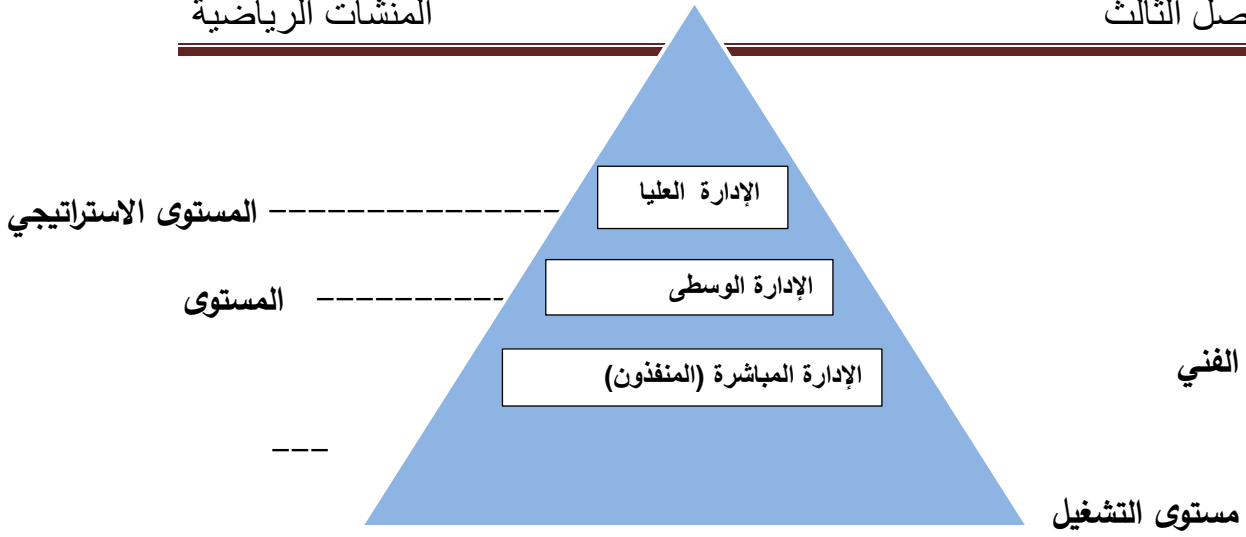
ويرى فايول انه من المهم تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، وقد توصل الى عدد من المبادئ التي يرى انها قابلة للتطبيق في مجال الادارة وهي:

- **مبدأ تقسيم العمل:** ان الغرض من تقسيم العمل هو تحسين اداء العاملين ورفع انتاجية الافراد وان هذا المبدأ يتلاءم مع جميع الاعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الافراد والتي تتطلب قدرات متنوعة.
- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** يرى فايول انه من المهم التفريق بين السلطة الرسمية للإداري التي تمنحها له القوانين من مركزه وبين السلطة الشخصية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة له كالذكاء والمعرفة والخبرة والقدرة على القيادة . **مبدأ الامتثال للنظام :** ويقصد بذلك اطاعة القوانين والامتثال لها ضمن المؤسسة التي يعمل بها الفرد على ان يعمل بها في المستويات الدنيا في التنظيم والمستويات العليا من رجال الادارة.
- **مبدأ وحدة القيادة :** وتعني صدور الاوامر من رئيس واحد فقط اذ ان انتهاك هذا المبدأ سيؤدي الى انهيار السلطة واختلال العمل , فحين يتلقى العاملين الاوامر من اكثر من رئيس سوف تتباين الاوامر في خلق الفوضى واختلال العمل وتوقف مبدأ الامتثال للنظام .
- **مبدأ السلم الإداري:** ويتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من اعلى سلطة الى اقل مستويات ادارية وساعد هذا المبدأ على انتقال الاوامر والمعلومات من ناحية ووحدة القيادة من ناحية اخرى.
- **مبدأ وحدة التوجيه:** وتعني وجود رئيس واحد يعمل ضمن خطة واحدة لمجموعة الانشطة ذات الاهداف نفسها.
- **مبدأ مكافأة الافراد:** وهو ما يدفع للأفراد مقابل خدماتهم، وكلما كانت المكافأة عادلة كلما أمكن ان تؤثر ايجابيا في تقدم العمل.
- **مبدأ المركزية:** تعني المركزية في اصدار الاوامر وتقسيم العمل
- **مبدأ النظام:** ان المكان الذي يوضع الفرد فيه يجب ان يكون مناسباً له كما ان الفرد يجب ان يكون صالحاً لشغل المكان على اساس ان الشخص الملائم في المكان المناسب.

- **مبدأ العدالة:** لكي يستطيع الافراد تنفيذ واجباتهم بتقاني فانه يجب معاملتهم بعدالة من حيث نوع الواجبات والمسؤوليات والمكافئات.
- **مبدأ روح الجماعة:** ان العمل بروح الفريق والانسجام يعد من اسباب قوة المؤسسة وان مصلحة المؤسسة تنمية روح الجماعة لتماسك اعضاء التنظيم وتظافر الجهود لتحقيق الاهداف.

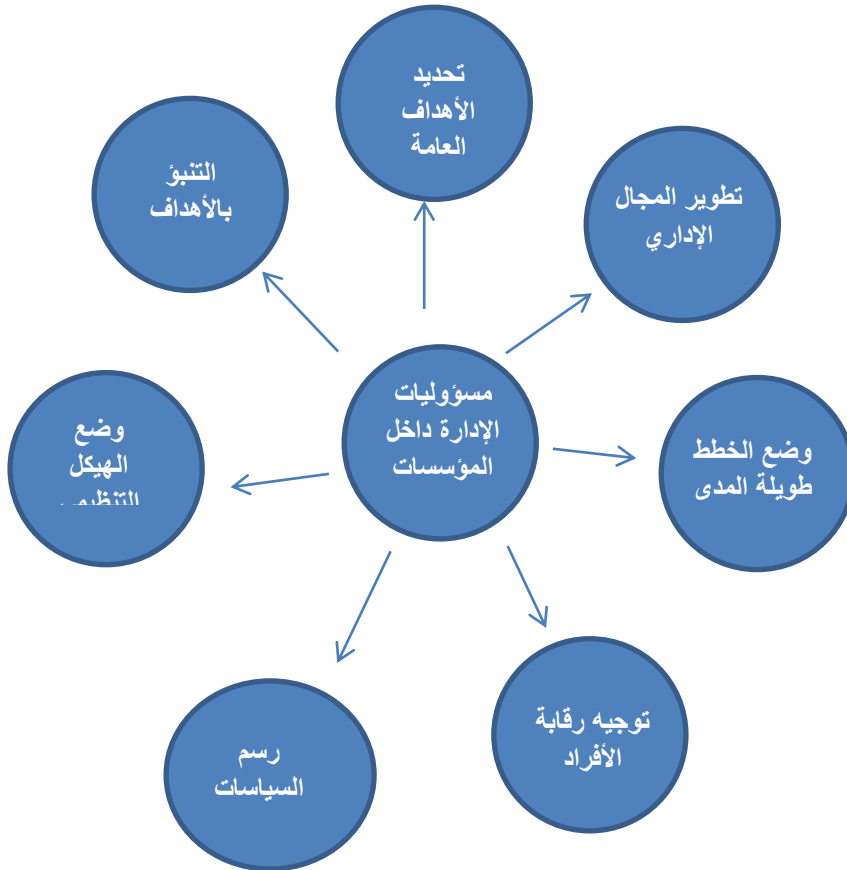
#### 7. مستويات الإدارة في المؤسسات الرياضية:

يمكن تقسيم الإدارة داخل أي مؤسسة رياضية الى ثلاث مستويات رئيسية كما في المخطط التالي:



### أولاً: الإدارة العليا:

هي مجموعة من الأفراد في اعلى السلم الإداري والتي تقوم السياسات والخطط العامة للمنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها.



**ثانياً: الإدارة الوسطى:**

تلعب الإدارة الوسطى دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى الى أهداف مرحلية قصيرة.

وهناك عدة مسؤوليات للإدارة الوسطى داخل المؤسسات الرياضية مثل: -

1- رسم سياسة التنفيذ.

2- تحديد السلطة والمسؤوليات.

3- المساهمة في وضع الخطط.

4- رفع تقارير دورية.

5- وضع معايير الأداء.

6- مراجعة النتائج.

7- توجيه وتنسيق الاعمال.

تدريب وتنمية الإدارة.

اعداد استاذ مادة الإدارة الرياضية

م. د عثمان محمود شحادة

للعام الدراسي 2018 - 2019

عنوان المحاضرة الأولى (الإدارة في المجال الرياضي)

**8. أهمية الإدارة الرياضية الحديثة**

تبرز أهمية الإدارة الرياضية الحديثة من خلال الإدارة الناجحة للموقف التنافسي في

البيئة الرياضية الخاصة بالمؤسسة، فالإدارة الرياضية الحديثة ضرورية لتحقيق التوازن بين

الأهداف المتعددة للمؤسسة الرياضية، وبالتالي تسعى الإدارة الرياضية لتحقيق الأهداف المشتركة

للأفراد والمجموعة، كما وتسعى الإدارة الرياضية الحديثة لتحقيق التوازن بين الموارد المادية

والموارد البشرية. (الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الرياضية"، أني فليب، اطلع عليه

بتاريخ 2022/2/8. بتصرّف.)

# تنظيم التظاهرات الرياضية

#### 4. مفهوم التظاهرات الرياضية

##### 4. 1 : تعريف التظاهرات الرياضية:

هي تجمع بشري خلال فترة معينة في مكان واحد لإقامة سلسلة من المباريات أو المسابقات تتم معا أو التي تقام بين وحدات رياضية مختلفة تمثل هيئات أو مدارس أو دول أو اتحادات أو منظمات تتنافس فيما بينها في ظل قواعد وقوانين واحدة لمعرفة أحسن هذه الوحدات بقصد تحديد أحسن الفائزين منهم حسب نتائجه. (كمال درويش, إسماعيل حماد, إدارة المنافسات والمسابقات والدورات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، (2004)، ص9.)

كما يمكن تعريف الحدث أو التظاهرة الرياضية على أنها جمع عدد كبير من الناس حول الأنشطة المنظمة بمناسبة المنافسة، كما يمكن حضور وسائل الإعلام لتغطيتها، و تجرى هذه الأخيرة في تاريخ محدد، مما يسمح بوضع خطة واضحة تحدد و تبين المهام و البرنامج المتبع، وتتضمن هذه الخطة أربع خطوات أساسية. (جان كامبي لي روبنسون ، اللجنة الأولمبية الدولية ، التضامن الأولمبي ، إدارة المنظمات الرياضية) الأولمبياد ، الفصل 06.8 (200)

##### 4. 2 : خصائص التظاهرات الرياضية :

-ينبغي أن يكون للحدث أو الدورة الرياضية هدف واضح ومحدد ومعروف من قبل المشاركين والمنظمين أو المعنيين بشؤون الدورة.

-يشترط إشتراك أكثر من فريق رياضي في لعبة أو مسابقة واحدة على الأقل سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الأولمبي والدولي.

- إقامة الدورة أو التظاهرة الرياضية في مكان معلوم وفترة زمنية محددة .

-أن تكون التظاهرة الرياضية تحت إشراف هيئة رياضية (اتحادات رياضية، لجان أولمبية، مؤسسات رياضية متخصصة... الخ) وإدارية توضح حقوق وواجبات ومسؤوليات .

-وجود لوائح وأنظمة وتعليمات وقوانين وقواعد فنية لجميع المساهمين أفرادا أو جماعات .

وحسب إقت ارحات داونورد، داوسون و ديجونغ Dawson Alistair ,Downward Paul ,Dejonghe Trudo في، 2009 أن هناك متغيرات عديدة تسمح بتحديد نوع التظاهرة الرياضية :

1-التردد :بالمقارنة بين التظاهرات التي تقام بصفة منتظمةGarros Roland ( ، France de ، )tour 1,formula و غير منتظمة (الألعاب الأولمبية و كأس العالم)

(عبد اللطيف بن إبراهيم بخاري، حماده عيد نوار العنتبلي، إدارة المناسبات والمسابقات والدورات الرياضية، المؤسسة عالم الرياضة، ط 1 3 الإسكندرية، مصر، 2017. Paul Downward, 4 Alistair Dawson , Trudo Dejonghe ,Sport economics, ed Taylor and francis, (2009).

**2-مستوى المنافسة :** المقارنة بين المنافسات الدولية (كأس العالم والألعاب الأولمبية) والوطنية أو المحلية) ... ( فإنه من المنتظر استقطاب التظاهرات الدولية أكبر عدد من المتفرجين والمشاركين ولكن هناك تظاهرات محلية تصنع الحدث أكبر من غيرها مثل: البطولة الإنجليزية لكرة القدم أو الدوري الإنجليزي).

**3-منافسة في رياضة واحدة او متعددة الرياضات :** أهم التظاهرات الرياضية العالمية تنتمي إلى المجموعتين، الأولى كأس العالم لكرة القدم والثانية الألعاب الأولمبية الصيفية ولكن أغلب المنافسات الناجحة هي أحادية الرياضة (الغولف، التنس، formula1، كؤوس العالم.

**الأثر الاقتصادي :** ويعتبر أهم معيار للتظاهرات الرياضية الكبيرة وغيرها من خلال:

-تحديد عدد المتفرجين المحليين والأجبيين .

-التغطية الإعلامية ونسبة المشاهدة التي تعطي فكرة واضحة حول أهمية التظاهرة.

-الرعاية الرياضية والتي تسمح بقياس مدى التظاهرة، حسب عدد الرعاية ونوعهم .

**خصائص المنافسة :** هنا نفرق بين التظاهرات المنظمة من قبل اللجنة الأولمبية الدولية والاتحاديات الدولية بالمقابل المنظمات الخاصة من حيث الشروط المطبقة على المنظمين وتحديد الأهداف والغاية من احتضان التظاهرة الرياضية فالحركة الرياضة لها غاية تجارية على غرار نشر القيم الأولمبية واستراتيجية شاملة للسياسة الرياضية على عكس المنظمات الخاصة فهدفها ربحي تجاري و محض .

**-الموقع :** بعض التظاهرات الرياضية تحافظ على موقعها كل مرة يتم تنظيمها فيه: مثل ماراطون نيويورك، دورة روالند غاروس للتنس بباريس، ومنها من يتغير ويخضع للإختيار المدينة المحتضنة، أي موافقة الهيئة الدولية المسؤولة عن التخصص الرياضي، أو اللجنة الأولمبية الدولية مثل: الالعاب الأولمبية، نهائي أبطال أوروبا.

**مسؤولية تنظيم التظاهرات الرياضية :** يقع تنظيم المنافسات والتظاهرات الرياضية على عاتق اللجنة الأولمبية الوطنية والإتحاديات الوطنية، والرابطات الجهوية والولائية والمؤسسات الرياضية المتخصصة. فالبد حتى في مرحلة الترشح لتنظيم التظاهرات الرياضية، تقدير المخاطر والموارد

البشرية والمالية المسخرة لإنجاح تنظيم التظاهرة الرياضية بالمقارنة مع عوائد والفرص التي تخلقها هذه الأخيرة على الهيئة المنظمة لها.

#### 4.3 أهمية التظاهرات الرياضية

أظهر مدى تطورها في مختلف التخصصات.

- تسليط الضوء على الرياضة و الإحتفال بالمناسبات العامة والأعياد القومية لتظل فكرة حية في أذهان المواطنين.

-تقديم كل ما هو جديد أو مستحدث في هذا المجال يقصد نشر الثقافة الرياضية والوعي.

- فيها إشباع لكثير من الحاجات الضرورية للشباب كالتعبير عن مكنوناتهم النفسية مما يؤدي إلى اكتساب الراحة النفسية بما فيها ترويح لكل المشاهدين لها والمشاركين فيها. ( إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي، إدارة المنافسات و البطولات و الدورات الرياضية ، ط.، 1دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ، 2003 ص.11)

**1-الأهمية الاقتصادية للتظاهرات الرياضية :** الأحداث الرياضية ذات أهمية اقتصادية كبيرة من عدة جوانب. يُنظر إليه على أنه فرصة لتحسين النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل وزيادة الدخل المالي. فيما يلي بعض الجوانب الاقتصادية المهمة للأحداث الرياضية:

-**السياحة والضيافة:** الأحداث الرياضية هي فرصة لجذب السياح والمشجعين من جميع أنحاء العالم. إنه أمر لا بد منه للزوار السفر والإقامة وتناول الطعام والتسوق ، مما يحسن صناعة الضيافة والسياحة في المنطقة المضيفة ويزيد من عائدات السياحة.

-**الاستثمار والتطوير العقاري:** لتنظيم الأحداث الرياضية الكبرى ، يجب بناء وتطوير المرافق الرياضية والمعدات اللازمة. وهذا ينطوي على زيادة الاستثمار في البنية التحتية والعقارات ، ويساهم في تنمية المنطقة وتحسين بنيتها التحتية.

-**الرعاية والإعلان:** تتطلب الأحداث الرياضية عقودًا مع رعاية الشركات وشركات الإعلان للترويج للحدث وتسويقه. تعمل هذه العقود على زيادة الإيرادات المالية وتقوية التواجد الإعلامي والتسويقي للعلامات التجارية المشاركة.

-**البيع بالتجزئة والتجارة:** يحتاج المشجعون إلى شراء تذاكر الدخول والملابس الرياضية والهدايا التذكارية والوجبات الخفيفة أثناء الحدث الرياضي. هذا يؤدي إلى زيادة في الإنفاق التجزئة والمحلي.

-البث الإعلامي والتلفزيوني: يحظى الحدث الرياضي باهتمام كبير من وسائل الإعلام المختلفة ، بما في ذلك التلفزيون ، الذي يقدم الحدث للمشاهدين في جميع أنحاء العالم. تحصل القنوات التلفزيونية على حقوق الإعلان والبث ، وتحصل المنظمات الرياضية على عائدات ضخمة من بيع حقوق البث.

تساعد هذه العوامل في دفع عجلة النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل وزيادة الإيرادات للشركات التي تستضيف الأحداث الرياضية. ومع ذلك ، يجب اتخاذ الاحتياطات المناسبة لتحقيق أقصى استفادة من هذه الفرص الاقتصادية ولضمان التخطيط السليم والإدارة الفعالة للحدث.(Wittmer ، T. ، Bieger ، A. ، Laesser ، C. (2012). الأثر الاقتصادي للأحداث الرياضية الكبرى: مراجعة لعشرة أحداث في سويسرا. مجلة الرياضة والسياحة ، 17 (3) ، 167-195).

2-الأهمية الاجتماعية للتظاهرات الرياضية : الأحداث الرياضية ذات أهمية اجتماعية كبيرة. فيما يلي بعض الجوانب الاجتماعية المهمة للأحداث الرياضية:

-التواصل والتماسك الاجتماعي: الأحداث الرياضية فرصة للمشاركة والتواصل الاجتماعي بين الجماهير. يجتمع أشخاص من خلفيات وثقافات مختلفة لمشاركة البهجة والإثارة والتشجيع على فرقهم المفضلة. تساهم هذه الفعاليات في تعزيز الروح الرياضية والتلاحم بين الأفراد وتعزيز العلاقات المجتمعية.

- تعزيز الصحة واللياقة البدنية: تحفز الأحداث الرياضية الناس على الانخراط في النشاط البدني والرياضة. يلتقي الأشخاص في الحدث الرياضي بالرياضيين المحترفين والمشجعين الملهمين ، ويشجعونهم على تبني أسلوب حياة صحي والمشاركة في الأنشطة الرياضية المنتظمة.

- تعزيز الهوية الثقافية والوطنية: تعتبر الأحداث الرياضية فرصة للأفراد للتعبير عن هويتهم الثقافية والوطنية. للفرق الرياضية والرياضيين رموز وألوان تمثل بلادهم وثقافتهم. دعم وتشجيع هؤلاء الرياضيين يعزز الانتماء الوطني والاعتزاز.

-الترفيه والتسلية: توفر الأحداث الرياضية وقتًا ممتعًا وممتعًا للجماهير. مشاهدة المباريات والفعاليات الرياضية تحافظ على قدر كبير من التشويق والمرح ، وهي مصدر للترفيه والتسلية للجمهور.

-التأثير على الشباب: الأحداث الرياضية لها تأثير كبير على الشباب. تلهم النجاحات الرياضية والأداء البطولي الشباب لممارسة الرياضة وتطوير مهاراتهم الشخصية والاجتماعية. تعزز الرياضة قيمًا مثل العمل الجماعي والانضباط والقدرة على التحمل والعزيمة. ( ويكر ب. وهالمان ك. (2013). الأثر الاجتماعي للرياضة: مراجعة الأدبيات. التأثير الاجتماعي للرياضة: وجهات نظر عبر الثقافات ، 3-

(.38)

**3- الأهمية السياسية للتظاهرات الرياضية :**

تحمل الأحداث الرياضية أيضًا أهمية سياسية تتجاوز الجوانب الرياضية والاجتماعية فقط. فيما يلي بعض الجوانب السياسية المهمة للأحداث الرياضية:

-**الدبلوماسية الرياضية:** تستخدم الأحداث الرياضية كوسيلة لتقوية العلاقات الدولية وتحسين الدبلوماسية بين الدول. تستخدم الأحداث الرياضية الكبرى للقاء قادة الدول وتوطيد العلاقات الثنائية والتعاون الدولي في مختلف المجالات.

-**أثر الهوية الوطنية:** يمكن أن تلعب الأحداث الرياضية دورًا في تعزيز الهوية الوطنية والوحدة الوطنية. تعتبر الفرق الوطنية والأعلام الوطنية جزءًا أساسيًا من الحدث الرياضي ، مما يعزز الفخر الوطني والانتماء للوطن.

-**الاستخدام السياسي للرياضة:** يستخدم بعض السياسيين الأحداث الرياضية لتحسين صورتهم السياسية وزيادة شعبيتها. يتم استغلال الحدث الرياضي لإظهار القيادة السياسية والتأثير على الرأي العام. (بلاك ، دي ، وبيزيرا ، بي (2019). البعد السياسي للرياضة: مقدمة. في كتيب بالجريف للسياسة والإعلام الجماهيري في أوروبا (ص 471-487). بالجريف ماكميلان.)

**4. 4 أهداف التظاهرات الرياضية :**

**1-أهداف اقتصادية :** تسويق منتج معين أو التسويق لمنطقة سياحية معينة أو حتى دولة بأكملها. وقد تكون أهداف قصيرة الأجل، مرتبطة بتحقيق ربح أو جذب رعاية جدد. أما طويلة الأجل تتمثل في تشجيع الاستثمار طويل الأجل وتوفير فرص عمل جديدة دائمة أو مؤقتة وتحقيق مزايا اقتصادية مباشرة للمجتمع أو المضيف من خلال زيادة عدد الزيارات السياحية وتحسين مستويات نفقات الزائرين.

**2-أهداف ثقافية واجتماعية :** حيث تركز على تشجيع المشاركة المحلية بهدف زيادة الوعي بقيمة موقع المناسبة أو مناسبتها أو التقاليد المرتبطة بها أو القيمة الاجتماعية والثقافية لها، تنمية الشعور بالاعتزاز الوطني، الحفاظ على التراث المحلي وقد تعمل المناسبات على تسليط الضوء على قطاعات معينة مثل التطوع والتعاون والتفاعل ما بين الثقافات.

**3-أهداف سياسية :** قد تعمل المناسبات كأدوات سياسية وقد تتجسد في صورة فنون ومهرجانات موسيقية تعزز التطور الثقافي أو مناسبات تجمع بين الأعراق وثقافات متعددة، مما يساعد على تقليل التعصب الاجتماعي أو العنصري أو مناسبات تسعى إلى تدعيم جسور التفاهم بين المجموعات المختلفة والحفاظ على التقاليد.

تحدد الدولة أو المنظمة أهداف واضحة من وراء تنظيم الدورة:

- تنمية التقارب والتآلف والمحبة بين الأفراد والشعوب.
- بث روح الحماس والتنافس بين الأفراد والجماعات.
- الترويج عن المشاركين والمشاهدين والمنظمين.
- رفع المستوى الفني للأفراد والفرق بالاحتكاك. (عبد اللطيف بن إبراهيم بخاري، حماده عيد نوار العنتلي، إدارة المناسبات والمسابقات والدورات الرياضية .
- أحمد عبد الله ، جامعة بنها، كلية التربية الرياضية، قسم الإدارة والترويج، طرق إدارة المنافسات الرياضية، مصر، 2015.

-غرس الأهداف التربوية يخلق بيئة صحية من خلال المنافسات الرياضية.

- تحديد أبطال المجموعات أو الفائز بالبطولة.
- تحقيق عائد إقتصادي هائل في بعض الأحيان للدولة المنظمة.
- تعد مجال جيد للتدريب على أساليب الإدارة والتنظيم لتلك البطولات .
- تحقيق الدعاية السياحية للدول التي تقام على أرضها مثل هذه الدورات.

#### 4. 5 أنواع التظاهرات الرياضية :

تقسم الأحداث أو الدورات الرياضية إلى قسمين:

- 1- من حيث طبيعة المنافسة فتكون المنافسة في صنف واحد من الرياضات كبطولة العالم في إحدى الرياضات كالتنس أو سباق السيارات أو الملاكمة أو دورات كأس العالم في كرة القدم أو كرة اليد أو مجموعة كاملة من الرياضات كالألعاب الأولمبية و الألعاب الإفريقية أو العربية أو مجموعة إقليمية أو قارية أخرى.
- 2- من حيث المدة فقد تكون محدودة المدة كدورات كاس العالم أو الألعاب الأولمبية أو مفتوحة المدة كبطولات العالم للتنس أو سباق السيارات أو السباقات المسافات والتي تحدد البطل من خلال عدة تجمعات أو بطولات.

ويمكن تصنيف التظاهرات الرياضية في فئات وهي:

- التظاهرات العالمية: مثل الألعاب الأولمبية الشتوية أو الصيفية، كأس العالم.

- **التظاهرات الشعبية:** مثل ماراطون شعبي، الإحتفال العربي للألعاب التقليدية.
- **التظاهرات الرياضية:** مثل الجائزة الكبرى للألعاب القوى أو الترويجية لإستقطاب أكبر عدد من المشاركين. (مفتى إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، 1999، ص 281)
- **تظاهرات متخصصة:** مثل بطولة السباحة الوطنية أو متعددة التخصصات كالألعاب الأولمبية.
- **تظاهرات في موقع واحد** بطولة نادي أو في عدة مواقع مثل أولمبياد ذوي الإحتياجات الخاصة.

#### 4. 6 أسس تنظيم التظاهرات الرياضية :

- إنما يقصد بأسس تنظيم الدور ات الرياضية هو ما يجب أن يراعى في تنظيم الدورات الرياضية ومن أهم النقاط التي يجب مراعاتها عند تنظيم أي دورة أو تظاهرة رياضية:
- التحضير المادي الجيد من حيث الملاعب والأدوات والتجهيزات وحجرات الملابس والحمامات والملابس الرياضية والجوائز وضبط عدد المتنافسين -تحديد زمن المنافسة .
- تحضير برامج المنافسة وضبطها بالطريقة التي تضمن عدم انقطاعها.
- حفظ النظام والأمان مما يجنب وقوع اضطراب يعيق السير الحسن للمنافسة.
- ترقية العالقات بين الدول المشاركة من خلال المنافسة الحرة المبنية على أساس المساواة بين المشاركين وتميزهم فقط بالتفوق .

## الجانب التطبيقي



# منهجية الدراسة

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل الذي يعتبر جوهر البحث توضيح منهجية البحث، والإجراءات الميدانية المتبعة بغية الوصول إلى حل لمشكلة البحث المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة، ولهذا تطرق الطالب الباحث فيه إلى الدراسة الاستطلاعية، وتحديد المنهج العلمي المتبع، مجتمع وعينة البحث، مجالات البحث، أدوات البحث، وكذا الأسس العلمية لهذه الأدوات لتليها الوسائل الإحصائية المستعملة في تفسير النتائج التي تضمنها البحث وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

## الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في القاء نظرة شاملة على جوانب الدراسة الميدانية، وبما أننا كنا بصدد اجراء دراسة ميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجه الباحث إلى معهد علوم تقنيات نشاطات بدنية والرياضية جامعة المسيلة، من أجل الوقوف على دور التطوير التنظيمي ومساهمته في تنظيم التظاهرات الرياضية (كأس العالم قطر 2022 مقارنة بكأس العالم روسيا 2018)

وتم هذا من خلال توزيع الاستمارات على أساتذة المعهد.

### المجال الزمني:

انطلقت في انجاز الدراسة أواخر شهر ديسمبر إلى غاية شهر مارس.

### 2.1.5 المجال المكاني:

معهد علوم تقنيات نشاطات بدنية والرياضية جامعة المسيلة.

### 1.5 المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة ولا سيما في الميادين الاجتماعية والنفسية والتربوية، فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث الفطن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب بموضوعه لأن نتائج وصحة بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل، وهذا ما ذهب إليه محمد تركي بقوله: "أن صحة وسلامة الطريقة المستخدمة في الوصول إلى الحقيقة العلمية هي التي تضفي على البحث أو الدراسة الطابع الجدي كما تؤثر أيضا في محتوى ونتائج البحث. (تركي، 1984، ص 131)

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

### -تعريف المنهج الوصفي التحليلي المقارن :

المنهج الوصفي التحليلي المقارن هو أسلوب بحث يستخدم في مجالات مختلفة لفهم الظواهر والأحداث والسلوك البشري. يتميز هذا النهج بالتركيز على الوصف التفصيلي والتحليل المتعمق للبيانات المتاحة. يتم استخدامه في العلوم الاجتماعية وعلم النفس وعلوم الإدارة والتخصصات الأخرى.

في هذا النهج ، يقوم الباحث بجمع البيانات من خلال وسائل مختلفة مثل الملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية واستخدام الوثائق والمستندات. يتم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات وتقنيات مثل تحليل المحتوى والتحليل الكمي للظواهر وتحليل العلاقة.

يتميز المنهج الوصفي التحليلي المقارن بالتركيز على التفاصيل والحصول على فهم شامل وشامل للموضوع المدروس. يتم تحليل البيانات بعمق للكشف عن الأنماط والعوامل المؤثرة والعلاقات فيما بينها. يهدف النهج إلى فهم معنى ومعنى وتفسير الحقائق والمفاهيم المستخرجة من البيانات.

لا توجد مرجعية محددة للمنهج الوصفي التحليلي ، حيث يمكن استخدامه في مجالات مختلفة وتطبيقه من قبل الباحثين والعلماء حسب احتياجات الدراسة وطبيعة البيانات المتاحة. يسترشد الباحثون عمومًا بالطرق والنظريات العلمية الراسخة في تخصصاتهم.

#### -متغيرات الدراسة :

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

#### 1- المتغير المستقل : التطوير التنظيمي.

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

#### 2- المتغير التابع : التظاهرات الرياضية.

يمثل مجتمع الدراسة الفئة الاجتماعية التي ستقام عليها الدراسة التطبيقية وفق المنهج المناسب والمختار لهذا النوع من الدراسة، وبما أننا بصدد البحث عن دور التطوير التنظيمي ومساهمته في تنظيم التظاهرات الرياضية (كأس العالم قطر 2022 مقارنة بكأس العالم روسيا 2018)

ولقد حاولنا أن نحدد عينة هذه الدراسة حتى تكون أكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي، كما يمكننا الحصول على نتائج تسمح بتعميمها نسبياً، ومن ثم الخروج بنتائج تلازم الحقيقة وتعطي صورة واقعية للميدان المدروس، وقد شملت عينة بحثنا على بعض أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة وعددهم 22 أستاذاً.

## 2.5 أساليب جمع البيانات:

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

### 1.5.5 استمارة الاستبيان: تم الاعتماد في دراستنا على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية.

ويمكن تعريفها بأنها: لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب على الباحث أن يوليها اهتمامه، لأن فرضيات البحث وتفرعاتها سوف تأتي في صيغة أسئلة الاستمارة، وعليها تبني نتائج البحث، كما تعرف كذلك بأنها: وثيقة تتضمن أسئلة، وتوجه إلى جميع أفراد العينة، ويسجل المبحوثين اجاباتهم عن أسئلة الاستمارة، كما قد يجيب المبحوث عن جميع احتمالات الاسئلة أو عن بعض احتمالاتها فقط (زررواتي، 2007، ص 220)

### 2.5.5 المعالجة الإحصائية spss:

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات الاستبيان المستوفية لشروط الاجابة في الحاسب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية " **Logiciel SPSS** " الذي عرفه عبد الباقي عبد المنعم أبو زيد ومحمد عبد الرزاق ابراهيم على أنه "برنامج يستخدم لمعالجة البيانات الاحصائية المختلفة منها الاستبيانات حيث يستخدم في مجال البحوث العلمية والادارية والاجتماعية" وذلك على حساب القوانين التالية:

قانون النسب المئوية: استخدم الباحث هذا القانون لتحليل النتائج في جميع الأسئلة بعد حساب التكرارات كل منها وهذا القانون كالآتي:

قانون النسب المئوية: استخدم الباحث هذا القانون لتحليل النتائج في جميع الأسئلة بعد حساب التكرارات كل منها وهذا القانون كالآتي:

$$\text{النسب المئوية} = \frac{\text{العدد الفعال}}{\text{مجموع العينة}} \times 100$$

قانون كا<sup>2</sup> (كاف تربيع):

وهناك طريقة أخرى استعملناها لتحليل النتائج إحصائياً، تدعى هذه الطريقة بطريقة كة وذلك لتصنيف نتائج الاستبيان، واختبار مدى دلالة الفروق بين التكرار الذي حصل عليه الباحث يسمى بتكرار المشاهد وتكرار متوقع، كما هو موضح في القانون الآتي:

$$Hi^2 = \sum \frac{(F_O - F_E)^2}{F_E}$$

### 3.5 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

#### 1.6.5 الصدق:

الصدق الظاهري: يعد الاختبار صادقاً إذا كان يقيس ما أعد لقياسه فقط، أما إذا أعد لدراسة ما وقاس غيرها، لا تنطبق عليه صفة الصدق للتعرف على مدى صدق الأداة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة والذين شهد لهم بالتجربة والخبرة في مجال البحث العلمي للأخذ بأرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وبلغ عدد المحكمين 5 أساتذة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وقد استفدنا من الملاحظات التي تحصلنا عليها، وعلى هذا الأساس تمت معالجة بعض الأخطاء وتصحيحها، وبهذا تم استخراج الشكل النهائي لاستمارة الاستبيان وقد أجمعوا على صدق فحوى الاستبيان والغرض الذي وضع لأجله.

#### 2.6.5 صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التّحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات المحور

## عرض وتحليل بيانات الدراسة:

الاجابة على الفرضية الاولى : للموارد البشرية دور في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس العالم 2022 نموذجاً ) حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وقيمت T ومستوى الدلالة ، والنتائج التالية تبين موجوع استبيان المحور الاول للموارد البشرية.

الجدول رقم (01) يوضح دور الموارد البشرية في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس العالم قطر 2022 نموذجاً )

الموارد البشرية	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
	22	24	27.9	7.29	73	2.31	0.024	دال عند 0.05

مناقشة وتفسير النتائج : من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (01) نلاحظ وبناء على المتوسط

الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان ككل (الموارد البشرية) والذي بلغ

(27.95) أنه أعلى من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 24، بناء عليه فإن مؤشر الموارد البشرية

للتطوير التنظيمي لها دور كبير في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس العالم نموذجاً 2022 قطر ) ،

وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (2.31) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)

وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى من المتوسط الفرضي للاستبيان وبالتالي تم

قبول فرضية البحث الفرعية الأولى والقائلة " للموارد البشرية دور في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس

العالم 2022 نموذجاً ) " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة

5%.

وتفسير ذلك ان الموارد البشرية التي تلقت تكوين عالي في هذا المجال، واحتكت بخبرات سابقة في تنظيم التظاهرات الدولية العالمية، والتحضير الجيد للتظاهرات العالمية من خلال التجريب والمحاولة والاحتكاك ، ونقل خبرات عالمية يساهم بدرجة كبير في انجاح التظاهرات العالمية ، فالأفراد «الموارد البشرية» يلعبون دورا كبيرا في رفع مستوى إنتاجية الاحداث الرياضية العالمية إذ توفرت لهم الإمكانيات اللازمة للعمل و الظروف الملائمة بالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف و بفعالية موجبة .

**الاجابة على الفرضية الثانية :** للموارد المالية دور في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس العالم 2022 نموذجا ) حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وقيمت T ومستوى الدلالة ، والنتائج التالية تبين موجوع استبيان المحور الاول للموارد البشرية.

**الجدول رقم (22) يوضح دور الموارد المالية في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس العالم قطر 2022 نموذجا)**

الموارد المالية	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
	22	24	28.91	7.29	73	4.31	0.034	دال عند 0.05

**مناقشة وتفسير النتائج :** من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (02) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان ككل (الموارد المالية ) والذي بلغ (28.91) أنه أعلى من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 24، بناء عليه فإن مؤشر الموارد المالية للتطوير التنظيمي لها دور كبير في انجاح التظاهرات الرياضية ( كأس العالم نموذجا 2022 قطر ) ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (4.31) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى من المتوسط الفرضي للاستبيان وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الثانية والفائدة " للموارد المالية دور في انجاح التظاهرات الرياضية (كأس العالم 2022 نموذجا) "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة

5%، وتفسير ذلك هو ان الجانب المادي ( ملاعب ، اعلام ، اموال ، فنادق ، مرافق عمومية ، اشهار ، تسويق، بنية تحتية للبلد المنظم ، مطارات ، امن واستقرار .... الخ ) كلها عوامل اساسية ومهمة في انجاح اي تظاهر رياضية ، وهذا ما تم استنتاجه من خلال تنظيم قطر للحدث العالمي 2022 وبشهادة جميع الخبراء .

# الفصل السادس

## الاستنتاجات والاقتراحات

## 6-1- الاستنتاج العام :

على ضوء ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة من خلال الفرضيات المطروحة وتحليل جداول العمل الإحصائي نستنتج عموماً أو نعتبر بأن للتطوير التنظيمي دور كبير و ذو تأثير فعال في إنجاح التظاهرات الرياضية وهذا ما لاحظناه في الفرضية الأولى، كما أثبتت لنا النتائج المتوصل إليها وهذا ما يؤكد الفرضيات التي طرحناها، والتي تتفق على أن التطوير التنظيمي له تأثير إيجابي على تنظيم التظاهرات الرياضية و كيفية إنجازها.

ويشير التطوير التنظيمي إلى تحسين وتحديث العمليات التنظيمية والإدارية والتقنيات المستخدمة في المؤسسات. وتعد هذه العملية جوهرية لتحقيق النجاح والاستمرارية في سوق الأعمال المتغير باستمرار. وتهدف هذه العملية إلى زيادة الكفاءة والجودة وتقليل التكاليف وزيادة تحقيق الأرباح. وبشكل عام، فإن التطوير التنظيمي يساعد المؤسسات على التأقلم مع التغييرات السريعة في السوق والمتطلبات الجديدة للعملاء.

وتبين لنا من خلال الفرضية الثانية بان للتطوير التنظيمي أهمية كبيرة في تحسين وتنظيم محكم للتظاهرات الرياضية من حيث عدة مجالات حساسة سياسية واقتصادية واجتماعية نذكر من بينها

أهمية تطوير الموارد البشرية والمتعلقة بالأفراد العاملين على التخطيط والتنفيذ-

أهمية تطوير الموارد المالية والتي تتعلق بالجانب التمويلي من حيث ميزانية الدولة المنظمة للتظاهرة - الرياضية

أهمية تطوير الموارد الإعلامية والمتخصصة بالإشهار والترويج لتلك التظاهرة-

## 6-2- الاقتراحات و الفرضيات المستقبلية :

استنتاجات حول دور التطوير التنظيمي ومساهمته في إنجاح التظاهرات الرياضية

- 1-يلعب التطوير التنظيمي دورًا حاسمًا في نجاح التظاهرات الرياضية، حيث يساعد في تحسين إدارة وتنظيم الأحداث الرياضية.
- 2-تحسين عمليات التخطيط والتنظيم يساعد على تحقيق الأهداف المحددة وضمان سلامة وسلاسة الأحداث الرياضية.
- 3-تطوير الهياكل التنظيمية يساعد على تحديد المسؤوليات والأدوار بشكل واضح، ويعزز التنسيق والتعاون بين جميع الأطراف المشاركة في التظاهرة الرياضية.
- 4-إنشاء قوانين ولوائح منظمة تضمن النزاهة والعدالة في المسابقات الرياضية وتحمي حقوق المشاركين.
- 5-توفير البنية التحتية المناسبة والمرافق الملائمة يساهم في تجربة رياضية مريحة وممتعة للجماهير والمشاركين.
- 6-تعزيز التواصل والتفاعل بين الجماهير والمشجعين يعزز تجربة الحضور ويسهم في إنجاح التظاهرة الرياضية.

## اقتراحات حول دور التطوير التنظيمي ومساهمته في إنجاح التظاهرات الرياضية

- 1-ضرورة الاهتمام بتطوير وتدريب الكوادر الإدارية والتنظيمية المشاركة في تنظيم الأحداث الرياضية لتعزيز كفاءتها وفعاليتها.
- 2-تعزيز التعاون والشراكات بين الجهات المعنية بالتنظيم الرياضي، بما في ذلك الاتحادات الرياضية والسلطات المحلية والشركات الراعية، لتعزيز جودة التظاهرات الرياضية.
- 3-الاستفادة من التكنولوجيا والابتكارات الحديثة لتحسين عمليات التنظيم وتوفير تجربة رياضية مبتكرة ومميزة.
- 4-إجراء تقييم دوري لأداء التظاهرات الرياضية ومراجعة النجاحات والتحديات المواجهة، واستخدام هذه المعلومات لتحسين عمليات التنظيم في المستقبل.

5- تشجيع التواصل المستمر مع الجمهور والمشجعين واستبيان آرائهم لتحديد نقاط القوة والضعف وتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم

6- التركيز على الاستدامة البيئية في التظاهرات الرياضية، وتبني مبادئ الرياضة الخضراء للحد من التأثير البيئي السلبي وتعزيز الوعي البيئي لدى المشاركين والجماهير

## قائمة المصادر والمراجع:

- (شاوي صباح: 2010 ، ص-56)
- Burke, W. W. (2017). Organization change: Theory and - practice. Sage publications.
- .19-11-2021 . WWW.TELEGRAPH.CO.UK-  
اطلع عليه بتاريخ 17-03-2022).
- أحمد عبد الله ، جامعة بنها، كلية التربية الرياضية، قسم الإدارة والترويج، طرق إدارة المنافسات الرياضية، مصر، 2015.
- باكستر ، كيفن (20 نوفمبر 2022). "قطر تسير على حبل مشدود بين القيم العربية والأعراف الغربية مع مقامرة كأس العالم". مرات لوس أنجلوس (بالإنجليزية الأمريكية). مؤرشفة من الأصلي في 22-11-2022 . تم الاسترجاع 22-11-2022
- جان كامبي لي روبنسون ، اللجنة الأولمبية الدولية ، التضامن الأولمبي ، إدارة المنظمات الرياضية) الأولمبياد ، الفصل 06.8 (200
- جمال مُجَدَّ علي ، الحديث في الادارة الرياضية والادارة العامة : ( مركز الكتاب للنشر ، القاهرة (2007,
- جين كامبي لي روبنسون ، سي آي أو ، ص 281.
- سلمان عكاب الجنابي وعلي حسين الحسيناوي ؛ الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية : (عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2013 ) .
- عبد القادر بنجاي وآخرون ؛ الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية : ( جامعة جلفة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، 2017 )
- عدنان بدري ابراهيم ، الادارة ( تربوية ، مدرسية ، صفية ) : ( مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، 2011 )

- مفتى إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، 1999، ص 2 8
- مؤرشفة من الأصلي في 2022-01-10. تم الاسترجاع 2022-03-17.
- نبيل محمود شاكر ؛ موضوعات مختاره في التنظيم والإدارة إدارة التربية الرياضية ( مكتبة ليث للطباعة ، العراق ديالى ، 2010 م )

[- "Amnesty says workers at Qatar World Cup stadium suffer abuse". Eurosport 30 Mar 2016. Archived from the original on 2019-12-30. Retrieved 2022-03-17.](#)

- "استاد خليفة الدولي يعزز رؤية قطر الوطنية". 20 en.as.com. يناير 2021. مؤرشف من الأصل في 2021-07-25. اطلع عليه بتاريخ 2021-11-30

. ["استاد راس أبو عبود". Supreme Committee for Delivery & Legacy. مؤرشف من الأصل في 2019-12-13. اطلع عليه بتاريخ 2018-06-07.](#)

- "الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الرياضية"، أني فليب، اطلع عليه بتاريخ 2022/2/8.

- إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي، إدارة المنافسات و البطولات و الدورات الرياضية ، ط.، 1 دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية ، ، 2003 ص.11)

- (بلاك ، دي ، وبيزيرا ، بي (2019). البعد السياسي للرياضة: مقدمة. في كتيب بالجريف للسياسة والإعلام الجماهيري في أوروبا (ص 471-487). بالجريف ماكميلان.)

- (طلحة حسام الدين، عولة عيسى مطر، ، 1997 ص76)

- (ويكر ب. وهالمان ك. (2013). الأثر الاجتماعي للرياضة: مراجعة الأدبيات. التأثير الاجتماعي للرياضة: وجهات نظر عبر الثقافات ، 3-38.)

- (<https://cirs.qatar.georgetown.edu/ar/research/research--the-first-world-cup-in--1/2022> -إرث- كأس-العالم-قطر- /initiatives (/the-middle-east

- (إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أشرف الشافعي ، 2004 ص 15)
- (احمد بن عبد الرحمن الشمي مري وآخرون، 2004: ص 147)
- (احمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون: 2004 ص 157)
- (التقاليد والابتكار يجتمعان مع افتتاح ملعب الجنوب في مدينة الوكرة". فيفا. كوم. 16 مايو 2019. مؤرشف من الأصل في 2021-11-08. اطلع عليه بتاريخ 2022-03-28.)
- (باتيسون ، بيت ؛ أشاريا ، برامود ؛ بهويان ، مُجد أواسيم الدين (31 مارس 2022). "كشف: العمال الوافدون في قطر يجبرون على دفع المليارات كرسوم استقدام". الحارس. مؤرشف من الأصل في 2022-10-03. اطلع عليه بتاريخ 2022-06-19.)
- (برنتيس هول. تطوير المنظمة الفرنسية: تدخلات العلوم السلوكية من اجل التحسين التنظيمي.)
- (ريتشارد بيكهارد، -1999- 1918' احد رواد التطوير التنظيمي).
- (عبد الحميد شرف، 1998 ص 54)
- (عبد اللطيف بن إبراهيم بخاري، حماده عيد نوار العنتبلي، إدارة المناسبات والمسابقات والدورات الرياضية، المؤسسة عالم الرياضة، ط 1 3 الإسكندرية، مصر، 2017.
- (عبد الله عزة بركات، 2000: ص 126-127)
- (عفاف عبد المنعم درويش، 1998 ص 24)
- (قطر التي تستضيف كأس العالم استخدمت ضابط وكالة المخابرات المركزية السابق للتجسس على الفيفا". مستقل (بالإنجليزية). مؤرشفة من الأصلي في 2021-11-24. تم الاسترجاع 2022-03-17.)
- (كامل بربر، 2000: ص 26)
- (كامل مُجد المغربي: 1995، ص 181 و 182 )
- (كمال درويش، إسماعيل حماد، إدارة المنافسات والمسابقات والدورات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 2004)، ص 9.)

- (مصطفى محمود ابو بكر، 2003: ص73)

- (عبد الغفار الحنفي، 2006: ص 224-226)

- (Bieger, T., Wittmer, A., & Laesser, C. (2012). الأثر الاقتصادي

للأحداث الرياضية الكبرى: مراجعة لعشرة أحداث في سويسرا. مجلة الرياضة والسياحة ، 17 (3) ،  
(167-195).

- (https://www.aljazeera.net/ كأس-العالم-قطر -7/10/2022/2022 / ملعب

الشمامة- كأس العالم-2022-قطر)

- (المحاضرات 1 و 2 و 3 من 'مقياس إدارة المنشآت الرياضية والموارد البشرية' د، صدراتي أحمد جامعة  
المسيلة 'staps msila')

- (ضربة لاستضافة قطر 2022 لأن الفيفا تصنفها بأنها "عالية المخاطر" - سبورت - أريبيان

بزنس. كوم". web.archive.org ديسمبر 2010. مؤرشف من الأصل في 2010-12-01.  
اطلع عليه بتاريخ 2022-03-17).

- (حسين محمود: 2006 ، ص 47

[https://ar.wikipedia.org/wiki-](https://ar.wikipedia.org/wiki/استاد_لوسيل)

[https://www.qatar2022.qa/ar/news/5-key-facts-about-Lusail-](https://www.qatar2022.qa/ar/news/5-key-facts-about-Lusail-Stadium)  
[/Stadium](https://www.qatar2022.qa/ar/news/5-key-facts-about-Lusail-Stadium)

- ([https://www.winwin.com-](https://www.winwin.com) /كرة-قدم/الملاعب/استاد-المدينة-التعليمية-0)

Jean Camy Leigh Robinson, Comité International  
Solidarité Olympique, Gérer les Organisations -Olympique  
( 2008 Olympiques, chapitre 06,(Sportives

- Paul Downward, Alistair Dawson , Trudo Dejonghe ,Sport  
economics, ed Taylor and francis, 2009.

محمود داوود الربيعي ؛ التنظيم الإداري في العمل الرياضي ، دار الضياء للطباعة والتصميم ، النجف  
الأشرف ، 2008 )

-مروان عبد المجيد ابراهيم ,الادارة والتنظيم في للتربية الرياضية : (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع  
عمان , 2000 )