وزارة التعليـم العالــي والبحـث العلمي
جــامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم : الادارة و التسيير الرياضي الرقم التسلسلي:.....

الشعبة: ادارة و تسيير رياضي الرمـــــــــــز: .....

التخصص: تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية.

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر

الابتكار الإداري و دوره في عصرنة المؤسسات الرياضية

– دراسة ميدانية لبعض المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة–

من اعداد الطالب:
- خلفة مخلـوف

تحت إشراف الاستاذ:
- أ. د. بريكي الطاهر

السنة الجامعية : 2025-2026

وزارة التعليـم العالــي والبحـث العلمي
جــامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم : الادارة و التسيير الرياضي الرقم التسلسلي:.....

الشعبة: ادارة و تسيير رياضي الرمـــــــــــز: .....

التخصص: تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية.

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر

الابتكار الإداري و دوره في عصرنة المؤسسات الرياضية

– دراسة ميدانية لبعض المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة–

من اعداد الطالب:
– خلفة مخلـوف

تحت إشراف الاستاذ:
– أ. د. بريكي الطاهر

السنة الجامعية : 2025–2026

شكـر وعرفـان

الحمد لله الذي بفضله تُنال الغايات، وبتوفيقه تُتم الصالحات، القائل في محكم تنزيله: "ولئن شكرتم لأزيدنكم". فله الحمد والثناء على ما وهبنا من عزم وصبر لتذليل العقبات وإتمام هذا الجهد المتواضع.

ووفاءً لأهل الفضل، يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور بريكي الطاهر، الذي غمرنا بكريم خلقه، وأنار بصيرتنا بتوجيهاته القيمة وملاحظاته السديدة، فكان لجهده الأثر البالغ في استقامة هذا البحث وخروجه إلى النور.

والشكر موصول بفيض من الاحترام إلى كافة الأساتذة والإطارات بمؤسسة التربص، الذين فتحوا لنا أبواب التعاون، ويسروا لنا سبل البحث، ولم يدخروا جهداً في تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز هذا العمل في أبهى حلة.

وإلى كل من مدّ يد العون بكلمة طيبة أو مساندة صادقة، قريباً كان أو بعيداً، لكم منا خالص التقدير. وختاماً، نسأل الله العلي القدير أن يجعل عملنا هذا خالصاً لوجهه الكريم، وأن يرزقنا السداد في القول والإخلاص في العمل، إنه ولي ذلك والقادر عليه...

إهـداء

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وصحبه ومن تبع هداهم إلى يوم الدين.

إلى عائلتي الغالية؛ قرة عيني وسر سعادتي، وملاذي الآمن في ظلال هذه الحياة، حفظهم الله وأدام عليهم ثوب الصحة والعافية.

إلى الذين شاركوني رحلة العناء، واقتسموا معي لحظات السهر والإنجاز، وكانوا خير رفاق في طريق العلم.

إلى كل غارسٍ للقيم، وناشرٍ لضياء المعرفة في دروب الحائرين.

إلى هؤلاء جميعاً، أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي، راجياً من المولى عز وجل أن يتقبله قبولاً حسناً.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الابتكار الإداري في عصرنة المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان وزع على عينة قوامها 30 إدارياً. أظهرت النتائج أن إدارة المركبات الرياضية تتمتع بمقومات الابتكار الإداري بدرجة مرتفعة (متوسط 4.09)، كما تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمة (متوسط 4.11)، غير أن البنية التحتية التكنولوجية تعاني ضعفاً شديداً (2.70). كما كشفت الدراسة عن وجود معوقات تنظيمية وبشرية حادة (متوسط 4.40) أبرزها نقص الميزانية (4.77)، ونقص التكوين المتخصص، وغياب نظام الحوافز، والمركزية في اتخاذ القرار. وخلصت الدراسة إلى أن الابتكار الإداري يلعب دوراً محورياً في عصرنة المؤسسات الرياضية، لكنه يبقى مرهوناً بتوفير الإمكانات المادية والتنظيمية اللازمة.

الكلمات المفتاحية: الابتكار الإداري، عصرنة المؤسسات الرياضية، المركبات الرياضية الجوارية، تكنولوجيا المعلومات، المعوقات التنظيمية.

Résumé

This study aims to reveal the role of managerial innovation in modernizing neighborhood sports complexes in the Province (Wilaya) of M'sila. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected using a questionnaire distributed to a sample of 30 administrative staff members. The results show that the management of these sports complexes possesses a high level of managerial innovation components (mean: 4.09). Furthermore, information and communication technologies contribute to simplifying procedures and improving services (mean: 4.11); however, the technological infrastructure suffers from severe weakness (mean: 2.70). The study also reveals the presence of severe organizational and human obstacles (mean: 4.40), most notably a lack of budget (mean: 4.77), a lack of specialized training, the absence of an incentive system, and centralized decision-making. The study concludes that managerial innovation plays a pivotal role in modernizing sports institutions, but it remains dependent on providing the necessary financial, material, and organizational capabilities.

Mots-clés : Managerial Innovation, Modernization of Sports Institutions, Neighborhood Sports Complexes, Information Technology, Organizational Obstacles.

فهرس المحتويات

إهداء	
شكر وعرفان	
ملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال والجداول	
مقدمة	أ
الفصل التمهيدي	
1. إشكالية الدراسة	**4**
2. الفرضيات	**4**
3. الهدف من الدراسة	**5**
4. أهمية الدراسة	**6**
5. تحديد المفاهيم والمصطلحات	**7**
6. الدراسات السابقة	**8**
7. التعليق على الدراسات السابقة	**10**
الفصل الأول: الابتكار وعصرنة الإدارة	
تمهيد	**13**
1. مفهوم الابتكار الإداري	**14**
2. الفرق بين الابتكار والإبداع	**14**
3. أبعاد ومقومات الابتكار الإداري	**15**
4. أهمية الابتكار الإداري في المؤسسات المعاصرة	**16**
5. أنواع الابتكار الإداري	**17**
6. أدوات تفعيل الابتكار الإداري	**18**
7. معوقات ومحفزات الابتكار الإداري	**18**
8. مراحل عملية الابتكار الإداري	**19**
9. خصائص وسمات الإداري المبتكر	**20**
10. الابتكار وعصرنة الإدارة من خلال التحول الرقمي	**21**
11. المحركات التكنولوجية والابتكار في الأداء الرياضي	**23**

12. العصرنة الإدارية والتحول في الموارد البشرية	24
13. التحول الرقمي المالي وتحقيق الاستدامة الاقتصادية	25
14. تعزيز تجربة المشجعين وبناء الأنظمة الرقمية	27
15. دراسات حالة: نماذج إقليمية وعالمية	27
16. التحديات القانونية والأخلاقية والأمن السيبراني	28
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني: تسيير وعصرنة المؤسسات الرياضية	
تمهيد	32
1. المؤسسات والمنشآت الرياضية	33
2. المؤسسات الرياضية في القانون الجزائري	33
3. أنواع المؤسسات الرياضية	40
4. الوظائف المختلفة للمؤسسات الرياضية	42
5. أهداف المؤسسات والمنشآت الرياضية	43
6. الإدارة الرياضية (المفهوم، الأهمية، المكونات)	44
7. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية	46
8. وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)	47
9. التنظيم الإداري في المؤسسات الرياضية	50
10. الرقابة الإدارية	55
11. أهمية الإدارة الرياضية	58
12. مجالات الإدارة الرياضية	59
خلاصة الفصل	61
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
تمهيد	63
1. المنهجية المعتمدة	64
2. عينة ومجتمع الدراسة	65
3. أدوات جمع البيانات	65
4. المعالجة الإحصائية	68
الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
1. عرض وتحليل النتائج الإحصائية	70
1.1. الخصائص الديموغرافية للعينة	70
2.1. تحليل نتائج المحور الأول (مقومات الابتكار الإداري)	73

3.1. تحليل نتائج المحور الثاني (فاعلية تكنولوجيا المعلومات)	**74**
4.1. تحليل نتائج المحور الثالث (المعوقات التنظيمية والبشرية)	**77**
2. نتائج الإحصاء الاستدلالي	**79**
3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	**83**
الفصل الخامس : الاستنتاجات والاقتراحات	
_ الاستنتاج العام	**88**
_ التوصيات والاقتراحات	**90**
قائمة المصادر والمراجع	**–**
الملاحق	**–**

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان
01	الفروق الجوهرية بين الإدارة المالية التقليدية والإدارة المالية الرقمية في الأندية الرياضية
02	معاملات الثبات ألفا كرونباخ للأداة
03	توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير الجنس
04	توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير المستوى التعليمي
05	توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير الوظيفة
06	توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير الخبرة المهنية
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول (مقومات الابتكار الإداري)
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني (فاعلية تكنولوجيا المعلومات والاتصال)
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث (المعوقات التنظيمية والبشرية)
10	نتائج اختبار T-test لعينة واحدة لمتوسطات المحاور
11	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات المحاور حسب الخبرة المهنية

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان
01	مراحل عملية التخطيط (حسب فيلد)
02	توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير الجنس
03	توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير المستوى التعليمي
04	توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير الوظيفة
05	توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير الخبرة المهنية
06	متوسطات فقرات المحور الأول – مقومات الابتكار الإداري
07	متوسطات فقرات المحور الثاني – فاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
08	متوسطات فقرات المحور الثالث – المعوقات التنظيمية والبشرية

مقـدمة

يشهد العالم المعاصر في العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين تحولات جذرية وشاملة لم تقتصر على الجوانب التكنولوجية البحتة، بل امتدت لتشمل عمق الفلسفات الإدارية والتنظيمية التي تحكم المؤسسات بمختلف أنواعها. وفي ظل هذا الانفجار المعرفي والمعلوماتي المتسارع، أصبحت المعلومة هي الميزة التنافسية الأساسية لهذا العصر، مما أحدث طفرة نوعية في مختلف التنظيمات والمجتمعات التي تسعى جاهدة للتكيف مع متطلبات التغيير والتطوير. ولم تكن المؤسسات الرياضية بمنأى عن هذه التطورات؛ إذ انتقلت الإدارة الرياضية من كونها مجرد وظيفة روتينية تعتمد على الأساليب التقليدية في التسيير، إلى علم متكامل يتطلب مهارات ابتكارية وقدرات تكنولوجية فائقة لضمان البقاء والنمو والارتقاء بالأداء إلى مستويات حضارية تليق بتطلعات الشعوب.

تعتبر المؤسسات الرياضية، ولا سيما المركبات الرياضية الجوارية، اللبنة الأساسية في الهيكل التنظيمي لقطاع الشباب والرياضة، حيث تلعب دوراً حيوياً لا يقتصر على الممارسة البدنية فحسب، بل يمتد ليشمل أبعاداً سوسيولوجية وتربوية عميقة تتعلق بتنشئة الأجيال، واحتواء المراهقين، ووقايتهم من الانحرافات والآفات الاجتماعية من خلال توفير بيئة آمنة ومنظمة لاستغلال أوقات الفراغ.

ومع ذلك، فإن هذه المؤسسات تواجه اليوم تحديات جسيمة تفرضها العولمة والرقمنة والمنافسة الشديدة، مما جعل من "الابتكار الإداري" ضرورة حتمية وليس مجرد خيار تكميلي؛ فالإبداع هو جوهر الابتكار الإداري لأي دائرة أو مؤسسة، وهو المحرك الأساسي لمواكبة التطور العالمي.[1]

إن مفهوم عصرنة المؤسسات الرياضية يتجاوز مجرد تحديث الهياكل المادية أو اقتناء الأجهزة الحديثة، بل يمتد ليشمل إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering)، وتفكيك القيود البيروقراطية، واعتماد نظم الإدارة الإلكترونية التي تضمن الشفافية والسرعة والفعالية في الأداء.

وتتجلى أهمية هذا التحول في السياق الجزائري من خلال الرؤية الاستراتيجية التي تتبناها الدولة لرقمنة قطاع الشباب والرياضة، واعتباره رهاناً استراتيجياً لمواكبة الانفتاح العالمي، وهو ما يتطلب برامج مبتكرة تعتمد على إعادة هيكلة المؤسسات الشبانية وتأسيس أنشطة تعتمد على النموذجية والموضوعاتية.

وعليه، فإن الابتكار الإداري يمثل الاستجابة الفعالة والمنظمة للمؤثرات التي تحدث في البيئة الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وهو القدرة على إيجاد حلول غير مألوفة للمشكلات الإدارية المعقدة، وتبني أساليب عمل تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة.[1] إن المسير الرياضي المعاصر مطالب بامتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والقدرة على الملاحظة الشديدة، والحماس لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية من خلال مساهمات مبتكرة وصيغ جديدة للعمل.

وبناءً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الجوهري الذي يلعبه الابتكار الإداري في عصرنة المركبات الرياضية الجوارية، محاولة تقديم إطار علمي وميداني يشخص الواقع ويستشرف آفاق التطور المنشود.

حيث تم في الفصل الأول من الدراسة استعراض الإطار العام للبحث، بما في ذلك استعراض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع، واستخراج الإشكالية وتحديد الأهداف والفرضيات. كما تم التركيز على توضيح أهمية الدراسة والأبحاث السابقة المتعلقة بها.أما الفصل الثاني، فقد تم التطرق فيه إلى الخلفية النظرية، حيث تمت مناقشة دور الابتكار الاداري وتحليل أهميته في سياق المؤسسات الرياضية.

في الفصل الثالث، تم استعراض عصرنة المؤسسات الرياضية وأهميتها في البيئة الرياضية.أما في الفصل الرابع، فقد تم وصف الإجراءات الميدانية للدراسة، بما في ذلك الدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المتبع والمتغيرات وعينة البحث والأدوات المستخدمة.وفي الفصل الخامس والأخير، تم عرض النتائج وتحليلها ومناقشة الفرضيات وتقديم الاقتراحات الملائمة استنادًا إلى النتائج المحققة في الدراسة.

الفصل الاول : الاطار العام للدراسة

1_ إشكالية الدراسة

تنبثق إشكالية هذه الدراسة من التناقض القائم بين الأهداف الاستراتيجية الكبرى التي تسعى الدولة الجزائرية لتحقيقها في قطاع الشباب والرياضة، وبين الواقع الإداري الميداني الذي لا يزال يعاني في بعض جوانبه من ركود تنظيمي واعتماد على المناهج التقليدية في التسيير. فالمؤسسات الرياضية الجوارية، رغم أهميتها القصوى كفضاءات للإدماج الاجتماعي والضبط الاجتماعي، تواجه تحديات تتعلق بجودة الأداء الإداري ومدى قدرتها على التكيف مع التحول الرقمي المتسارع.

إن المشكلة تكمن في أن العديد من المؤسسات الرياضية تعتمد على أساليب تسيير كلاسيكية تفتقر إلى المرونة والأصالة، مما يجعل المستفيدين من خدماتها (وخاصة فئة الشباب) يشعرون بالملل والاستياء، ويقلل من جاذبية هذه المؤسسات كحواضن للمواهب. كما أن الفجوة التكنولوجية بين المتطلبات الحديثة والمهارات المتوفرة لدى الكوادر البشرية تمثل عائقاً كبيراً؛ حيث أظهرت بعض الدراسات الميدانية أن مديريات الشباب والرياضة تواجه صعوبات ملموسة في الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات بسبب نقص الموارد المادية والتقنية وضعف برامج التدريب المتخصص.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الابتكار الإداري يواجه معوقات تنظيمية تتمحور حول مركزية اتخاذ القرار، تعقيد إجراءات العمل، وضغوط العمل، وغياب نظام فعال للحوافز يدعم المبدعين. وفي ظل غياب استراتيجية واضحة لتفعيل دور المؤسسات في تحسين مسار الابتكار، يظل الاستثمار في رأس المال البشري والفكري محدوداً، مما يضعف القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية ويجعلها غير قادرة على خلق قيمة مضافة.

من هنا، تبرز الحاجة الملحة للبحث في كيفية تجاوز هذه العقبات من خلال الابتكار الإداري، والذي يعتبر الأساس في عملية التطوير التنظيمي ومواجهة عصر ثورة المعلومات وانفجار التكنولوجيا.
وبناءً عليه، يمكن بلورة التساؤل الجوهري للدراسة كالتالي:

ما هو دور الابتكار الإداري في عصرنة المؤسسات الرياضية ، وكيف تساهم العمليات الابتكارية في تحسين الأداء المؤسسي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. **ما مدى توفر مقومات الابتكار الإداري (أصالة، مرونة، طلاقة، قبول مخاطرة) لدى مسيري المركبات الرياضية الجوارية؟**
2. **ما مدى فاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين جودة الخدمة في هذه المركبات؟**
3. **ما هي المعوقات التنظيمية والبشرية التي تحول دون تطبيق الابتكار الإداري في المركبات الرياضية الجوارية؟**

2_ الفرضيات

تم صياغة فرضيات الدراسة بناءً على المعطيات النظرية ونتائج الدراسات الاستشرافية والميدانية السابقة، لتشكل موجهات للبحث في الجانب التطبيقي:

- **الفرضية العامة:** يلعب الابتكار الإداري دوراً محورياً وإيجابياً في عصرنة المؤسسات الرياضية الجوارية، حيث يساهم في تحويلها من نمط التسيير التقليدي إلى نمط الإدارة الرقمية والفعالة.

_ **الفرضية الأولى** : "تتمتع إدارة المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة بمقومات الابتكار الإداري".

_ **الفرضية الثانية:** " ساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل فعّال ومباشر في تبسيط الإجراءات الإدارية ورفع جودة الخدمة داخل المركبات الرياضية".

_ **الفرضية الثالثة** : "توجد معوقات تنظيمية وبشرية تحد بشكل كبير من قدرة المركبات الرياضية الجوارية على تبني الابتكار الإداري".

3_ الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تقديم رؤية متكاملة حول سبل عصرنة المؤسسات الرياضية الجوارية من خلال مدخل الابتكار الإداري، وذلك عبر تحقيق الأهداف التالية:

- **تشخيص الواقع الإداري:** التعرف على واقع الممارسات الإدارية في المركبات الرياضية الجوارية وتحديد الفجوة بين الأساليب الحالية والمتطلبات الحديثة للإدارة المبتكرة.
- **قياس مؤشرات الابتكار:** تحديد درجة امتلاك المسيرين لمهارات التفكير الإبداعي (الأصالة،

الطلاقة، المرونة) والوقوف على الدوافع الداخلية والخارجية التي تحفزهم على الابتكار.

- **تحليل أثر التكنولوجيا:** استكشاف دور تكنولوجيا المعلومات والرقمنة كمحرك أساسي لعصرنة الإدارة الرياضية، وتحديد مدى توفر البنية التحتية اللازمة لدعم هذا التحول.
- **تطوير نماذج الهيكلة:** إبراز أهمية إعادة تصميم العمليات الإدارية (الهندرة) في تبسيط البيروقراطية وتحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسات الرياضية الجوارية.
- **تحديد المعوقات وسبل العلاج:** رصد العوائق التنظيمية والمهنية التي تعترض مسار الإبداع الإداري، واقتراح حلول عملية لتجاوزها لضمان التطور المستدام.
- **إبراز القيمة الاجتماعية:** توضيح كيف يمكن لعصرنة المؤسسات الرياضية أن تساهم في تحقيق أهداف التنمية البشرية والضبط الاجتماعي للشباب في الأحياء الجوارية.

4_ أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً يمثل "مفتاح المستقبل" لأي منظمة تسعى للتميز، وتبرز قيمتها في الجوانب التالية:

- **الأهمية العلمية** : تساهم الدراسة في إثراء البحث العلمي في مجال الإدارة الرياضية، وهو تخصص يحتاج إلى المزيد من الدراسات الميدانية التي تربط بين المفاهيم الإدارية الحديثة (مثل الابتكار والهندرة) وبين المؤسسات القاعدية (المركبات الجوارية). كما توفر الدراسة إطاراً نظرياً مرجعياً حول أبعاد الابتكار الإداري في البيئة الجزائرية.
- **الأهمية العملية** : تقدم الدراسة للمسيرين في قطاع الشباب والرياضة أداة تشخيصية لمستوى الإبداع في مؤسساتهم، مما يساعدهم على وضع خطط تطويرية مبنية على معطيات واقعية.
- **الأهمية الاستراتيجية والوطنية:** تتماشى الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية للدولة الجزائرية الرامية إلى تعميم الرقمنة وعصرنة الإدارة العمومية، وتفعيل دور الملاعب والمركبات الجوارية في استقطاب الشباب وحمايتهم من الآفات.
- **تحسين جودة الخدمة العمومية:** من خلال التركيز على الابتكار، تساهم الدراسة في تحسين جودة الخدمات الرياضية والترفيهية المقدمة للمواطن، مما يعزز الرضا العام ويقوي العلاقة بين المؤسسة ومرتاديها.

5_ تحديد المفاهيم والمصطلحات

يعتمد البحث على مجموعة من المفاهيم المركزية التي يجب تحديدها بدقة علمية وفقاً للمصادر المعتمدة:

أ_ الابتكار الإداري

- **لغوياً:** الابتكار هو اختراع الشيء وإنشاؤه على غير مثال سابق، أو استحداث أساليب جديدة تعوض أساليب قديمة.
- **اصطلاحاً:** هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، ويشمل كل شيء من الفكرة الأولية إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة.

كما يعرفه "نجم" (2003) بأنه التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات تساهم في تطور الأداء.

- **إجرائياً:** هو قدرة مسيري المركبات الرياضية الجوارية على إحداث تغييرات جوهرية في طرق العمل، الهياكل التنظيمية، واستخدام التكنولوجيا، بما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي.

ب_ عصرنة المؤسسات الرياضية

- **اصطلاحاً:** هي العملية التي تشمل كل العمليات الإدارية لتفعيل الابتكار والإبداع، وتعتمد على أدوات تسمح برفع القدرة الابتكارية بتعزيز أنشطة البحث وتطوير المعرفة التكنولوجية. وترتبط بالعصرنة الرقمية التي تعني التحول نحو "الحكومة الإلكترونية" داخل الهياكل الرياضية.
- **إجرائياً:** هي مجموعة الإجراءات والتحسينات المطبقة على المركبات الرياضية الجوارية لنقلها من النمط التقليدي الورقي إلى نمط يعتمد على الرقمنة، والمنصات التفاعلية، وإعادة هندسة العمليات لتحقيق السرعة والتميز.

ج_ المركبات الرياضية الجوارية

- **اصطلاحاً:** هي مجموعة من الملاعب والمنشآت والمساحات المخصصة للنشاطات الرياضية والعلمية والثقافية، وتتكون من قاعات متخصصة، عيادات، مكتبات، ومساحات للنشاط البدني.
- **إجرائياً:** هي الهياكل القاعدية التابعة لمديرية الشباب والرياضة في الجزائر، والتي تهدف إلى التنشيط الاجتماعي والتربوي والترفيهي للشباب في الأحياء السكنية.

د_ هندسة العمليات الإدارية

- **تعريف "هامر وتشامبي"**: هي التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء مثل التكلفة، الجودة، والسرعة.
- **إجرائياً**: هي عملية التغيير الجذري في هيكلة السياسات والعمليات داخل المركب الرياضي الجواري لتحقيق ثورة في الأداء وكسر جمود البيروقراطية.

هـ_ تكنولوجيا المعلومات

- هي الأجهزة والمعدات والوسائل التي يستخدمها الإنسان للحصول على المعلومات الرقمية ومعالجتها وتسجيلها وتخزينها واسترجاعها، وهي دمج بين الإلكترونيات الدقيقة والحواسيب ووسائل الاتصال.

6_ الدراسات السابقة

1. دراسة رابح برباخ (2019): "إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين "الهندرة" (إعادة الهندسة) وجودة العمل. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 43 أستاذاً. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الهيكل التنظيمي وجودة إجراء العمل، وبين قدرات تكنولوجيا المعلومات وجودة العمل. أكدت الدراسة أن التغيير الجذري في تصميم العمليات هو المفتاح لتحسين الأداء في المؤسسات الرياضية.

2. دراسة تيباني علي (2023): "دور الإبداع الإداري في تعزيز جودة الخدمة لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"

ركزت الدراسة على معرفة أثر مؤشرات الإبداع (أصالة، مرونة، حل مشكلات) في جودة الخدمة. استخدم الباحث المسح الشامل لـ 45 موظفاً. خلصت النتائج إلى أن الإبداع الإداري يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز جودة الخدمة، وأن عنصر "الأصالة" (القدرة على إنتاج أفكار فريدة) كان له التأثير الأكبر. أوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات إبداعية تبتعد عن الأنماط التقليدية.

3. دراسة بن خديم ولعياضي (2024): "واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس"

هدفت الدراسة لإبراز مدى توفر الموارد البشرية والمادية والتقنية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات. شملت العينة 18 إدارياً. كشفت النتائج أن المديرية تواجه تحديات وصعوبات في استغلال التكنولوجيا بسبب نقص الدعم الحكومي في توفير الأجهزة الحديثة، وحاجة الموظفين الماسة لبرامج تدريب مستمرة لمواكبة التحول الرقمي.

4. دراسة بن خديم ولعياضي (2025): "دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأداء الإداري داخل المؤسسات الرياضية من وجهة نظر الإداريين"

في دراسة أحدث، تم فحص أثر التكنولوجيا على الأداء (الكفاءة، اتخاذ القرار، التكلفة). شملت العينة 33 إدارياً. أثبتت الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين إدارة الموظفين، ودعم القرارات الاستراتيجية، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز الاتصال الداخلي. خلصت إلى أن الرقمنة ضرورة ملحة لاستمرار الهياكل الرياضية الحديثة.

5. دراسة حسين موسى حسين وآخرون (2021): "دور الابتكار الإداري في عمل إدارات أندية كرة القدم في العراق"

استهدفت الدراسة معرفة أثر الابتكار الإداري من وجهة نظر اللاعبين (عينة من 362 لاعباً). أظهرت النتائج وجود تباين واضح في دور الابتكار بين الأندية، وأكدت أن الابتكار هو "جوهر الابتكار الإداري" الذي يجعل المؤسسة الرياضية قادرة على التكيف مع التطورات العالمية المتسارعة.

6. دراسة عرقاوي وآخرون (2020): "الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر"

رغم أنها أجريت في قطاع صناعي، إلا أنها قدمت أبعاداً هامة للابتكار الإداري (إبداع، استباقية، تحمل مخاطر). أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين الابتكار الإداري وتحقيق الاستراتيجية الريادية. أوصت الدراسة بضرورة التخلص من جمود الهيكل التنظيمي ومنح العاملين حرية ابتكار أساليب حديثة تتوافق مع متطلبات العصر.

7. دراسة مزغيش إيمان وآخرون: "المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في المركب الأولمبي محمد بوضياف"

بحثت الدراسة في العوائق التي تحول دون الإبداع. خلصت إلى أن المعوقات تتركز في "عنصر القيادة" (المركزية في القرار)، "الأنظمة وإجراءات العمل المعقدة"، و"ضعف نظام الحوافز". أكدت الدراسة أن غياب البيئة المناسبة هو السبب الرئيسي لركود العمل الإداري في المنشآت الكبرى.

8. دراسة عوادي مصطفى (2014): "دور إدارة الابتكار في تحسين مستوى الإبداع في الدول والمؤسسات العربية"

أجرت مقارنة لمستوى الابتكار في الدول العربية بناءً على مؤشر الابتكار الشامل (GII). توصلت إلى أن أنظمة إدارة الابتكار في المؤسسات العربية (باستثناء بعض دول الخليج) لا تزال غير فاعلة، وأن هناك إهمالاً للاستثمار في رأس المال البشري والفكري، مما يعيق خلق القيمة المضافة وتضييق الفجوة التكنولوجية.

7_ التعليق على الدراسات السابقة : يمكن تسجيل الملاحظات الجوهرية التالية:

1. **اتفاق حول حتمية الابتكار:** اتفقت جميع الدراسات (حسين 2021، تيباني 2023، عرقاوي 2020) على أن الابتكار الإداري هو "محرك البقاء" للمؤسسات في ظل التحديات المعاصرة، وأنه لم يعد مجرد خيار بل ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز.
2. **التكنولوجيا كركيزة للعصرنة:** أجمعت الدراسات الحديثة (برباخ 2019، بن خديم 2025) على وجود علاقة طردية قوية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وبين جودة الأداء الإداري. فالعصرنة لا تتحقق بدون بنية تحتية رقمية تساهم في إعادة هندسة العمليات.
3. **تشخيص العوائق المشتركة:** لوحظ أن الدراسات الميدانية في البيئة الجزائرية (مزغيش، بن خديم) تشترك في تشخيص المعوقات، والمتمثلة في: المركزية، نقص التدريب النوعي، ضعف الدعم المادي، ومقاومة التغيير التنظيمي.
4. **تعدد الأبعاد والمقاييس:** تراوحت أبعاد الابتكار الإداري في الدراسات بين الأبعاد السلوكية (أصالة، مرونة) والأبعاد الاستراتيجية (استباقية، تحمل مخاطر)، مما يعكس شمولية المفهوم وتعدد زوايا

تأثيره.

5. **تباين المنهجيات والعينات:** استخدمت الدراسات مناهج متنوعة (وصفي تحليلي، مسح شامل، دراسة حالة)، وشملت عينات مختلفة (إداريين، أساتذة، لاعبين)، مما يثري الفهم العام للموضوع من وجهات نظر متعددة لأصحاب المصلحة.

6. **تحديد الفجوة البحثية:** رغم كثرة الدراسات حول الإبداع في الأندية الرياضية أو المديريات المركزية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تركز بشكل مخصص على "المركبات الرياضية الجوارية" بوصفها مؤسسات ذات طبيعة خاصة (رياضية واجتماعية)، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتغطيته من خلال ربط الابتكار الإداري بـ "عصرنة" هذه الهياكل القاعدية.

8_ مميزات الدراسة الحالية

- **التخصص الميداني الدقيق:** تركز الدراسة على "المركبات الرياضية الجوارية" (CSP)، وهي مؤسسات حيوية في النسيج الاجتماعي الجزائري، مما يجعل النتائج تلامس الواقع اليومي لتسيير الرياضة الجوارية.
- **المواكبة الزمنية (التحول الرقمي):** تأتي هذه الدراسة في وقت تشهد فيه الجزائر ثورة رقمية في قطاع الشباب والرياضة (منصات مثل YouthConnect، هاكاثون الابتكار)، مما يجعل توصياتها قابلة للتنفيذ المباشر ضمن الخطط الوطنية للعصرنة.
- **الدمج بين "الابتكار" و"العصرنة":** لا تكتفي الدراسة بقياس مستوى الابتكار فقط، بل تدرسه كعامل "ممكن" لعملية العصرنة وإعادة هندسة العمليات، مما يوفر رؤية شمولية للتغيير التنظيمي.
- **استخدام أدوات قياس متعددة:** تعتمد الدراسة على مقاييس عالمية ومحلية لتقييم أبعاد الابتكار (أصالة، مرونة، حل مشكلات) مع مراعاة الخصوصية الثقافية للمؤسسات العمومية الجزائرية.
- **البعد السوسيولوجي والوقائي:** تربط الدراسة بين جودة الإدارة المبتكرة وبين تحقيق الأهداف الاجتماعية للمركبات الرياضية، مثل مكافحة العنف والانحراف، مما يبرز الأثر المجتمعي للابتكار الإداري.

الفصل الثاني: الابتكار وعصرنة الإدارة

تمهـيد :

تعد الإدارة الناجحة المرتكز الأساسي الذي يقوم عليه تطور المؤسسات المعاصرة، ولاسيما في الميدان الرياضي الذي بات يتسم بالتغير الديناميكي المستمر والحاجة الملحة لمواكبة التطورات العالمية. ومع تزايد التعقيدات التنظيمية وتصاعد حدة التنافسية، لم يعد التسيير الروتيني القائم على الأنماط التقليدية كافياً لضمان البقاء والتميز؛ بل أصبح "الابتكار الإداري" هو مفتاح المستقبل والجوهر الحقيقي لعمليات التطوير الفعال.

إن هذا الفصل يسعى إلى تقديم تأصيل نظري عميق لمفهوم الابتكار الإداري، من خلال استعراض تعاريفه، أبعاده السلوكية والاستراتيجية، وأهميته القصوى في عصرنة المؤسسات الرياضية، وصولاً إلى الأدوات والمراحل التي تضمن تحويل الأفكار المبدعة إلى واقع مؤسسي ملموس يساهم في الارتقاء بجودة الخدمة العمومية.

1_ مفهوم الابتكار الإداري

لا يمكن حصر الابتكار الإداري في مجرد إيجاد فكرة جديدة فحسب، بل هو عملية معقدة ومركبة تتطلب جهداً تنظيمياً مدروساً. يُعتبر الابتكار الإداري مفتاح المستقبل لأي منظمة طموحة تسعى للتميز والريادة؛ فهو يتجاوز حدود توليد الأفكار الخلاقة ليمتد ويشمل "تنمية وتطبيق" هذه الأفكار داخل النسيج المؤسسي.

تبدأ هذه العملية من الفكرة الأولية، مروراً بمراحل الإدراك والاقتناع بجدواها، ثم مرحلة الجلب والتبني الرسمي، وصولاً إلى التطبيق العملي الفعلي الذي يحقق القيمة المضافة. هذا التسلسل يجعل الابتكار متطلباً إجبارياً واستراتيجية حتمية للمنظمات للبقاء في ظل التعقيدات العالمية المعاصرة وتحديات العولمة، حيث لم يعد خياراً ترفيهياً بل ضرورة للبقاء. **(سامر عرقاوي وآخرون، 2020، ص 63)**.

ومن الناحية الاصطلاحية الدقيقة، تُعرف إدارة الابتكار بأنها تلك العملية الشاملة والمنهجية التي تضبط وتوجه كافة العمليات الإدارية الهادفة لتفعيل الابتكار والإبداع في المؤسسات. وهي لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة، بل تستند إلى أدوات وآليات محددة ومخطط لها ترفع من القدرة الابتكارية للمنظمة.

يتم ذلك من خلال تعزيز أنشطة البحث والتطوير (R&D) بشكل مستمر، وتطوير المعرفة التكنولوجية للعاملين، وتفعيل "اليقظة التنافسية" التي تسمح برصد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية قبل استفحالها. فالابتكار الإداري بهذا المعنى هو نظام متكامل يربط بين الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات لتحقيق مخرجات غير مسبوقة. **(عوادي مصطفى، 2014، ص 245)**.

2_ الفرق بين الابتكار والإبداع

كثيراً ما يتم الخلط بين مصطلحي الإبداع والابتكار في الأدبيات العامة، إلا أنه من الضروري أكاديمياً وعملياً التمييز بينهما بدقة لفهم ديناميكية التطوير. فالإبداع (Creativity) يمثل الجانب الذهني والنظري؛ هو مزيج فريد من القدرات والخصائص الشخصية والملكات الذهنية التي تمكن الفرد من "التفكير خارج الصندوق" والتحرر من القيود التقليدية لإنتاج نتائج وحلول أصيلة ومفيدة. الإبداع هو شرارة الانطلاق، وهو عملية فردية غالباً تعتمد على خيال الشخص وقدرته على رؤية المألوف بطريقة غير مألوفة.

أما الابتكار(Innovation) ، فهو يمثل الجانب التطبيقي والتنفيذي والمؤسسي؛ هو المرحلة التي يتم فيها تحويل تلك الأفكار الخيالية والجديدة إلى "واقع ملموس" في شكل منتجات، خدمات، أو عمليات تلبي احتياجات الناس والمستفيدين فعلياً وتدر عائداً أو منفعة. بمعنى آخر، الإبداع هو "التفكير" في أشياء جديدة، بينما الابتكار هو "عمل" وتنفيذ أشياء جديدة. **(سامر عرقاوي وآخرون، 2020، ص 64)**.

وفي السياق الرياضي وتسيير المنشآت، يكتسب هذا التمييز أهمية خاصة وحيوية. حيث يُنظر إلى الابتكار الإداري على أنه القدرة العملية على استحداث وسائل وطرق عمل مفيدة وفعالة، يتم تبنيها وقبولها من قبل الموظفين (سواء كانوا إداريين أو رياضيين أو فنيين) بهدف تحقيق تحسين ملموس وقابل للقياس في الأداء الكلي.

الفكرة المبدعة في تدريب رياضي أو تسويق نادٍ لا قيمة لها ما لم تتحول عبر الابتكار إلى برنامج تدريبي مطبق أو حملة تسويقية ناجحة. وهذا التحول من الفكر المجرد إلى التطبيق الميداني هو الجوهر الذي يمنح المؤسسة الرياضية القوة والمرونة اللازمة لمواجهة المتغيرات المتسارعة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة. **(حسين موسى حسين وآخرون، 2021، ص 76)**.

3_ أبعاد ومقومات الابتكار الإداري

لا ينشأ الابتكار من العدم، بل يتشكل من تفاعل مجموعة من الأبعاد السلوكية والتنظيمية المعقدة التي يجب أن تتوفر في البيئة والمورد البشري. أبرز هذه الأبعاد هو "الأصالة(Originality) "، التي تعني القدرة العقلية على إنتاج أفكار فريدة، نادرة، وغير مألوفة تتجاوز الحلول التقليدية المستهلكة؛ أي تقديم حلول لم يسبق إليها أحد. يضاف إليها بعد "الطلاقة(Fluency) "، وهي القدرة على توليد كم هائل ومتدفق من الأفكار في وقت قياسي دون توقف، مما يوفر خيارات متعددة لصناع القرار. وبعد "المرونة " (Flexibility)، التي تمثل القدرة الذهنية على تغيير زوايا التفكير والتكيف السريع حسب مقتضيات الموقف وتغير المعطيات، وعدم الجمود عند فكرة واحدة. **(تيباني علي، 2023، ص 405)**.

وبالإضافة إلى الأبعاد الذهنية السابقة، تبرز "المخاطرة (Risk–Taking) "كعنصر حاسم وجريء في عملية الابتكار؛ فهي تعبر عن استعداد الفرد أو المنظمة لقبول حالة عدم اليقين، وتحمل النتائج المحتملة للمبادرات الجديدة (بما فيها احتمالية الفشل)، والجرأة في الولوج في مجالات غير مطروقة سابقاً.

المؤسسات التي تخشى الفشل نادراً ما تبتكر. فضلاً عن ذلك، يعد بعد "حل المشكلات" ركيزة أساسية، حيث يركز الابتكار الإداري على إيجاد مخارج وحلول ابتكارية للأزمات الإدارية المعقدة التي تعجز الطرق التقليدية والإجراءات الروتينية عن حلها. **(تيباني علي، 2023، ص 406)**.

كما تشتمل منظومة مقومات الابتكار على "الاستباقية "، وتعني قدرة المؤسسة الذكية على قراءة المستقبل وتوقع التحديات والفرص قبل حدوثها، والتحرك المبكر قبل المنافسين لامتلاك زمام المبادرة بدلاً من الاكتفاء برد الفعل. ويتكامل هذا مع مبدأ "هجومية التنافس"، التي تعتمد على الروح الهجومية في السوق من خلال المبادرة في اقتناص الحصص السوقية، أو التميز في جودة الخدمة المقدمة بأساليب مبتكرة تجبر المنافسين على اللحاق بالركب، مما يضمن للمؤسسة موقعاً ريادياً دائماً. **(سامر عرقاوي، 2020، ص71)**.

4_ أهمية الابتكار الإداري في المؤسسات المعاصرة

تتجلى الأهمية القصوى للابتكار الإداري في كونه المحرك الأساسي والفعال لتخفيض التكاليف التشغيلية وتعظيم العوائد على المدى الطويل؛ حيث تساهم الأفكار المبتكرة والحلول الذكية في الاستخدام الأمثل والرشيد للموارد المتاحة (سواء كانت مادية أو مالية)، وتوفير بدائل غير مكلفة للموارد التقليدية من خلال إعادة التدوير أو تقليل الهدر.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم الابتكار في تفعيل استخدام الطاقات النظيفة وتقنيات الرقمنة التي تختصر الوقت والجهد، مما ينعكس إيجاباً وبشكل مباشر على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة واستدامتها المالية في بيئة اقتصادية صعبة. **(عوادي مصطفى، 2014، ص 244)**.

وعلى صعيد الموارد البشرية، يلعب الابتكار دوراً محورياً في تثمين "رأس المال البشري" والفكري؛ فالإنسان المبدع هو جوهر ومصدر الابتكار الحقيقي، ولا يمكن للآلة وحدها أن تبتكر. وبالتالي، فإن اعتماد منهجية ابتكارية في الإدارة يعني الاستثمار المباشر في عقول الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتحسين وعيهم وتفاعلهم مع التطورات العالمية. هذا التوجه يرسخ أسس التنمية البشرية المستدامة كمتطلب رئيسي للحفاظ على الريادة والتميز المؤسسي، حيث يصبح الموظف شريكاً في التطوير لا مجرد منفذ للأوامر. **(عوادي مصطفى، 2014، ص 244)**.

أما في المنظمات الرياضية والهيئات الشبابية، تبرز الأهمية بشكل جلي من خلال قدرة الابتكار على إحداث نقلة نوعية، تحول الإدارة من النمط الروتيني التقليدي الجامد الذي يؤدي حتماً إلى الركود والتراجع وعزوف الجماهير والمستفيدين، إلى نمط "الإدارة الناجحة" والديناميكية التي تعالج المشكلات بمرونة عالية. هذه الإدارة الحديثة تخلق بيئة عمل محفزة وجاذبة تمنع تسرب المواهب والكفاءات الرياضية والإدارية، وتزيد من جاذبية المؤسسة للمستثمرين والرعاة والجمهور على حد سواء، مما يعزز مكانتها المجتمعية والاقتصادية. **(حسين موسى حسين وآخرون، 2021، ص 677)**.

5_ أنواع الابتكار الإداري

يمكن تصنيف الابتكار داخل البيئة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين متكاملين يخدم كل منهما الآخر:

1. **الابتكار التكنولوجي** : وهو النوع المادي الملموس الناتج عن عمليات البحث والتطوير (R&D) المكثفة في أساليب الإنتاج، المعدات الحديثة، والتقنيات البرمجية المستخدمة في تقديم الخدمة. في المجال الرياضي، قد يشمل ذلك استخدام تقنيات الـVAR ، أو تطبيقات تحليل أداء اللاعبين، أو الملاعب الذكية.

2. **الابتكار التنظيمي/الإداري** :

ويرتبط بشكل مباشر بالجانب الهيكلي والبشري والاجتماعي، حيث يعنى باستحداث نظم تسيير متطورة، طرق تخطيط حديثة، وهيكلة تنظيمية جديدة (مثل التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل الشبكية) التي تقوي العلاقة بين الأفراد، وتدعم كفاءة النظام المؤسسي ومرونته في الاستجابة للمتغيرات. **(عوادي مصطفى، 2014، ص 244)**.

وهناك تقسيم أكاديمي آخر يصنف الابتكار حسب درجة حدته وعمق تأثيره إلى:

- **ابتكار جذري** : وهو الابتكار الذي يحدث تغييراً شاملاً، ثورياً، وعميقاً في الهياكل والعمليات، وقد ينسف الطرق القديمة تماماً. مثال على ذلك "إعادة هندسة العمليات" (الهندرة) التي تبدأ من الصفر، أو التحول الكامل من التعامل الورقي إلى التعامل الرقمي الذكي.

- **ابتكار تدريجي/إضافي** : وهو الأكثر شيوعاً في المؤسسات المستقرة، ويعتمد على سلسلة من التحسينات المستمرة والبسيطة المتراكمة على الأساليب والمنتجات القائمة لرفع كفاءتها دون تغيير جذري في جوهرها، مثل تحسين إجراءات تسجيل اللاعبين أو تعديل بسيط في نظام المكافآت. **(سامر عرقاوي وآخرون، 2020، ص 66)**.

وفي سياق المؤسسات الحكومية والخدمية، أثبتت الدراسات الميدانية أن "الابتكار في مجال العمليات" هو النوع الأكثر شيوعاً وتطبيقاً، حيث يتم التركيز بشكل مكثف على تبسيط الإجراءات الإدارية المعقدة، وتقليص البيروقراطية، وتطوير آليات تقديم الخدمة العمومية لتكون أكثر سرعة، سهولة، وشفافية للمواطن، مما يعزز الثقة بين المؤسسة والجمهور. **(رقيس هيفاء، 2020، ص 6)**.

6_ أدوات تفعيل الابتكار الإداري

تعتمد إدارة الابتكار على وظيفة "البحث والتطوير" (D&R) كأداة مركزية لتوليد الابتكارات، حيث تتطلب هذه الوظيفة تخصيص ميزانيات مستقلة للاستثمار في التجارب، وفحص الفرضيات، وتطوير الصيغ الإنتاجية والإدارية، والحماية القانونية لهذه الابتكارات عبر براءات الاختراع. **(عوادي مصطفى، 2014، ص 245)**

وتعتبر "تكنولوجيا المعلومات" الأداة التقنية الأهم لعصرنة الابتكار؛ فهي تدمج بين الحاسوب ووسائل الاتصال لضمان المعالجة السريعة للبيانات ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، كما تساهم في "اليقظة التنافسية" التي تحمي المؤسسة من العزلة وتجعلها مواكبة لأي تحديث عالمي. **(عوادي مصطفى، 2014، ص 246)**

كما تُعد "إعادة هندسة العمليات" (BPR) أداة إدارية ابتكارية تهدف إلى التفكير الجذري في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، بهدف كسر القيود البيروقراطية وتحقيق تحسينات فائقة في معايير الجودة والسرعة والتكلفة. **(رابح برباخ، 2019، ص 397)**

7_ معوقات ومحفزات الابتكار الإداري

على أرض الواقع، يواجه الابتكار الإداري معوقات تنظيمية صلبة قد تجهض المحاولات في مهدها، وتشكل جداراً عازلاً أمام التطوير. تتمثل هذه المعوقات في "المركزية الشديدة" واحتكار اتخاذ القرار في يد

فئة قليلة، مما يقتل روح المبادرة لدى المستويات الأدنى. كذلك تعقيد الإجراءات الورقية والروتين القاتل، ونقص الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة للتطوير.

بالإضافة إلى العامل البشري المتمثل في "مقاومة التغيير" النفسية؛ حيث يخاف الموظفون من فقدان مراكزهم أو مصالحهم، أو يخشون من المجهول، فضلاً عن غياب نظام عادل وشفاف للحوافز يدعم المبدعين ويكافئ المخاطرين، مما يجعل الموظف يفضل البقاء في منطقة الراحة. **(مزغيش إيمان وآخرون، ص 143)**.

في المقابل، توجد محفزات رئيسية تسرع مسار الابتكار وتضمن نجاحه، وأهمها: "دعم الإدارة العليا" وتبنيها الحقيقي للأفكار الجديدة، فبدون غطاء قيادي لا ينجح الابتكار. كذلك نشر ثقافة تنظيمية منفتحة تشجع على المبادرة وتتقبل الخطأ كجزء طبيعي من عملية التعلم، وتوفير قنوات اتصال فعالة أفقية وعمودية تسمح بتدفق الأفكار بحرية. كما يجب منح الموظفين مساحة من "الحرية والاعتراف" بإنجازاتهم وتقدير جهودهم معنوياً ومادياً، مع ضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة ومستمرة تسد الفجوة المهارية وتمكنهم من أدوات العصر الحديثة. **(رقيس هيفاء، 2020، ص 7)**.

إن الابتكار الإداري في المؤسسات الرياضية ليس مجرد ترف فكري أو كماليات يمكن الاستغناء عنها، بل هو ضرورة حتمية ومصيرية لضمان "البقاء والنمو" في بيئة تتسم بعدم التأكد والتقلب المستمر. فالمؤسسات التي تعجز عن الابتكار وتتمسك بالماضي ستجد نفسها حتماً في حالة تراجع واندثار أمام المؤسسات الرشيقة التي تبنت الإدارة الرقمية والمبتكرة منهجاً لها. **(سامر عرقاوي، 2020، ص 63)**.

8_ مراحل عملية الابتكار الإداري

إن الابتكار ليس حدثاً لحظياً عابراً، بل هو عملية منهجية (Process) تمر بسلسلة من المراحل المتتابعة والمنطقية التي تتطلب إدارة واعية:

- **مرحلة الإحساس بالحاجة** :تبدأ بالشعور بوجود مشكلة، أو فجوة في الأداء، أو فرصة ضائعة تتطلب التغيير، وهو ما يولد الدافع للبحث عن حل.
- **مرحلة توليد الفكرة** :وهي مرحلة العصف الذهني واقتراح الحلول الأولية، حيث يتم تشجيع الكم على الكيف في البداية لاستقطاب أكبر عدد من المقترحات.

- **مرحلة الإدراك والتقييم** :يتم هنا فرز الأفكار ودراسة جدوى كل فكرة، والوعي بقيمتها المضافة وتكاليف تطبيقها ومخاطرها المحتملة.
- **مرحلة الجلب والتبني** :اتخاذ القرار الرسمي والسياسي باعتماد الفكرة المختارة، وتهيئتها للدخول في البيئة التنظيمية، وتوفير الموارد اللازمة لها.
- **مرحلة التطبيق الميداني** :وهي المرحلة الأصعب، حيث يتم تحويل الفكرة إلى ممارسة إدارية مستقرة وجزء من الروتين العملي الجديد، ومتابعة نتائجها وتقويمها .تتطلب هذه المراحل تحولاً جذرياً في عقلية العمل من الممارسات اليدوية التقليدية والارتجالية، إلى مهارات إدارية متطورة تعتمد على التخطيط العلمي والمعالجة الرقمية للمعلومات لضمان نجاح كل مرحلة وعدم توقف العملية في منتصف الطريق .

9_ خصائص وسمات الإداري المبتكر

يتميز المسير الرياضي المبتكر عن غيره بمجموعة من السمات السلوكية، العقلية، والنفسية الخاصة التي تؤهله لقيادة التغيير. أبرزها امتلاك قناعات شخصية راسخة وقوية تجاه حتمية التغيير والتطوير، والقدرة الفائقة والموهبة في "الملاحظة الشديدة" للمشكلات الإدارية والثغرات التي قد تخفى على الآخرين، فهو يرى في كل مشكلة فرصة للتحسين.

كما يميل الإداري المبتكر بطبعه إلى أداء المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد ومستمر، نابذاً الروتين الممل، ومتجنباً تكرار ما يفعله الآخرون أو استنساخ الحلول الجاهزة والمعلبة في حل المشكلات. هو شخص يحرص دائماً على تقديم مقترحات ابتكارية تعزز من سير العمل وترفع الكفاءة، ولا يخشى من طرح الأسئلة الصعبة. وتلعب الدوافع الداخلية(Intrinsic Motivation) ، مثل الحماس الشخصي لتحقيق الأهداف الذاتية والمؤسسية، والشغف بالعمل، والرغبة العارمة في تحقيق الذات، دوراً جوهرياً ومحركاً لا ينضب في تحفيزه نحو الإبداع المستمر، حتى في غياب المكافآت الخارجية المباشرة.

10_ الابتكار وعصرنة الإدارة من خلال التحول الرقمي

في العصر الرقمي الحالي، ترتبط عصرنة المؤسسات الرياضية ارتباطاً عضوياً ووثيقاً بتبني الابتكارات التكنولوجية؛ حيث يعد التحول نحو نموذج "الإدارة الإلكترونية" ضرورة ملحة لاستمرار وبقاء الهياكل الرياضية الحديثة في دائرة المنافسة العالمية. لم يعد الورق والملفات التقليدية قادرة على إدارة مؤسسات رياضية تدار بالملايين وتتعامل مع قواعد بيانات ضخمة.

يساهم الابتكار الرقمي بشكل مباشر في تبسيط وأتمتة الوظائف الإدارية المعقدة والروتينية مثل الجدولة الإلكترونية للمنافسات والتدريبات، إدارة الموارد البشرية والرواتب، الإدارة المالية، ومراقبة وتقييم الأداء الرياضي والإداري عبر مؤشرات دقيقة .(KPIs) هذا التحول يحقق كفاءة تشغيلية عالية جداً، ويقلل من الهدر المالي والزمني، ويقلص الأعباء البيروقراطية الورقية التي تعيق العمل.

كما أن دمج الأساليب التكنولوجية الحديثة (مثل التطبيقات الذكية، منصات التواصل، والحوسبة السحابية) يسمح بتدفق مرن، آني، وسريع للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، مما يعزز من شفافية المؤسسة ومصداقيتها، ويرفع من قدرتها على التواصل الفعال مع محيطها الخارجي من جماهير وشركاء وإعلام، مما يعظم من قيمتها السوقية.

يمثل التحول الرقمي في العصر الحديث المحرك الأساسي لإعادة صياغة الهوية المؤسسية للمنظمات الرياضية، حيث لم يعد مجرد إضافة تقنية بل أصبح ضرورة استراتيجية تهدف إلى معالجة تحديات الكفاءة وتحقيق التنمية المستدامة. وفي سياق الأهداف العالمية مثل هدف "الكربون المزدوج"، برز التحول الرقمي كعامل حاسم في التغلب على عوائق النمو الأخضر، حيث يساهم في تحسين مستويات التحكم الداخلي وتعزيز رأس المال البشري، مما يخلق بيئة مواتية للابتكار المستمر. إن دمج التكنولوجيا الرقمية في العمليات الأساسية للشركات الرياضية يعمل كـ "محرك جديد" يعالج الفجوات الإدارية والتقنية التي واجهتها النماذج التقليدية، خاصة في مواجهة الأزمات العالمية التي تتطلب مرونة استثنائية وقدرة على التكيف السريع مع التغيرات الهيكلية.

تتجاوز عملية الابتكار في المؤسسات الرياضية اليوم مجرد تبني أدوات معزولة، لتنتقل إلى مرحلة "العصرنة الشاملة" التي تعيد تشكيل كيفية خلق القيمة للجماهير وتوليد مصادر إيرادات جديدة. إن هذا

التحول الرقمي يعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وهي تقنيات تتميز بالانفتاح والسيولة والشمولية. ومن خلال هذه الأدوات، تستطيع المؤسسات الرياضية إعادة هيكلة منطق أعمالها وتغيير أشكالها التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وترقية الهياكل الداخلية بما يتماشى مع التوجهات العالمية الحديثة نحو الرقمنة الشاملة والاستدامة البيئية.

(تشانغ، ي.؛ تشاو، و.؛ ليو، هـ. أثر التحول الرقمي في الشركات الرياضية على الابتكار الأخضر: أدلة من الشركات المدرجة في الصين. الاستدامة 2024)

10_1. الإطار النظري والمفاهيمي للتحول الرقمي في الرياضة

يُعرف التحول الرقمي في الأوساط الأكاديمية الرياضية بأنه دمج التقنيات الحديثة في جميع مستويات المؤسسة، بهدف تحسين التواصل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير تجربة المستهلك بشكل جذري.

ولا يقتصر هذا التكامل على العمليات الإدارية الخلفية، بل يمتد ليخترق جوهر المنتج الرياضي نفسه كما يختبره الرياضيون والمشجعون وأصحاب المصلحة. إن هذا النموذج يعكس التفاعل الديناميكي بين المتطلبات الموقفية للمؤسسة، والتوقعات التنظيمية، والابتكار التكنولوجي، مما يؤدي إلى نشوء أنظمة بيئية رقمية متكاملة تعيد تعريف الأدوار والممارسات المهنية داخل القطاع الرياضي.

ينبثق عن هذا التحول مفهوم "التحول المزدوج" (Twin Transformation)، والذي يركز على التآزر الاستراتيجي بين الرقمنة والاستدامة في إدارة الرياضة. يشير هذا الإطار إلى أن التكنولوجيا الرقمية لا تهدف فقط إلى زيادة الأرباح، بل تعمل كأداة لتحقيق المسؤولية البيئية والاجتماعية، مثل تحسين كفاءة استهلاك الطاقة في الملاعب وتطوير سلاسل توريد خضراء للمعدات الرياضية. إن هذا التوجه يثبت أن الرقمنة ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق نمو مؤسسي متوازن يجمع بين التميز التكنولوجي والالتزام بالقيم التقليدية والروح الرياضية.

تؤكد الدراسات أن التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية هو ظاهرة متعددة الأبعاد تؤدي إلى إعادة تكوين الهياكل التنظيمية وعلاقات أصحاب المصلحة. ومن خلال استخدام منصات التواصل الاجتماعي، والواقع الافتراضي، وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)، تحولت الجماهير من مجرد متلقين سلبيين إلى أعضاء نشطين في مجتمعات رقمية تفاعلية. هذا التحول الرقمي يسمح للمؤسسات

بالحصول على رؤى لحظية حول احتياجات الجمهور، مما يسهل خلق تجارب مشجعين مخصصة تزيد من الولاء وتفتح آفاقاً جديدة للتوسع العالمي.

تتطلب عصرنة المؤسسات الرياضية فهماً عميقاً للمصطلحات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والرقمنة. فالإدارة الإلكترونية هي الأساس الذي تنطلق منه عمليات الرقمنة، والتي تشمل تحويل المهام التقليدية إلى عمليات رقمية مؤتمتة تسمح للموظفين بالتركيز على المهام الاستراتيجية والإبداعية. إن مؤشرات التطبيق الجيد للتحول الرقمي تشمل زيادة الإنتاجية، وتسريع تطوير المنتجات، وتحسين تجربة العميل بشكل مستمر، مما يعزز القيمة المؤسسية في سوق يتميز بالتنافسية الشديدة والبحث المستمر عن السرعة والكفاءة.

(مؤسسة "نثق"، التحول الرقمي وأثره في تحقيق الابتكار داخل المؤسسات، 2023)

11_ المحركات التكنولوجية والابتكار في الأداء الرياضي

يشكل الذكاء الاصطناعي (AI) القوة الدافعة الكبرى في التغييرات الجوهرية التي تشهدها المؤسسات الرياضية، حيث يتجاوز دوره كونه مجرد وسيلة أتمتة ليصبح محركاً لتعزيز الأداء البدني والابتكار التجاري. تعتمد المؤسسات الرياضية الحديثة على منصات تحليل مدعومة بالذكاء الاصطناعي مدمجة مع أجهزة قابلة للارتداء وأنظمة تتبع فيديو عالية السرعة، مما يتيح مراقبة الحالة البدنية والنفسية للرياضيين في الوقت الفعلي. هذا التحول من التدريب المبني على الحدس والخبرة الشخصية إلى التدريب القائم على البيانات الدقيقة يمثل جوهر العصرنة في العلوم الرياضية الحديثة.

تستخدم تقنيات رؤية الحاسوب والتعلم العميق (Deep Learning) لتحقيق مستويات دقة تتجاوز 90% في التعرف على الأفعال والأنماط الحركية في رياضات مثل كرة السلة والتنس وكرة القدم. تتيح هذه الأنظمة للمدربين والفرق الفنية تقييم الأداء بدقة عالية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير استراتيجيات مباريات مصممة خصيصاً لكل منافس. رياضياً، يمكن تقييم هذه النماذج من خلال مقاييس الدقة والضبط والاستدعاء لضمان موثوقية القرارات التكتيكية المبنية عليها.

تؤدي أنظمة الذكاء الاصطناعي دوراً حيوياً في الوقاية من الإصابات وإدارة الأحمال التدريبية. فمن خلال دمج البيانات الفسيولوجية (مثل تقلب معدل ضربات القلب) مع البيانات الحركية، يمكن لنماذج

التعلم الآلي التنبؤ بمخاطر الإصابة قبل وقوعها، مما يسمح بتعديل الخطط التدريبية بشكل استباقي. وتوفر أجهزة الاستشعار القابلة للارتداء ردود فعل فورية تمنع التدريب المفرط، وهو ما يعد عنصراً أساسياً في عصرنة إدارة المواهب الرياضية والحفاظ على استمرارية الأداء العالي.

بالإضافة إلى الأداء الميداني، يساهم التحول الرقمي في تحسين العمليات اللوجستية والتشغيلية للأندية. على سبيل المثال، تستخدم بعض الأندية العالمية مثل سان أنطونيو سبيرز الذكاء الاصطناعي لتنظيم الخدمات اللوجستية للسفر في دقائق معدودة، وهي مهمة كانت تستغرق أسابيع في السابق. كما تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات الكشافة واختيار اللاعبين من خلال تحليل آلاف المتغيرات البيومترية والفنية، مما يقلل من نسب الخطأ في الصفقات الرياضية ويعزز من كفاءة استغلال الموارد المالية.

(أرتور تيربالیان، روبرت روتشنيوك وآخرون، دور الذكاء الاصطناعي في التحليلات الرياضية، 2025)

12_ العصرنة الإدارية والتحول في الموارد البشرية

يتطلب التحول الرقمي الناجح في المؤسسات الرياضية تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة. لم تعد القيادة الرياضية تقتصر على الجوانب الفنية، بل أصبحت تتطلب "قيادة تحويلية" قادرة على تعزيز الابتكار التنظيمي وتمكين الموظفين من التكيف مع الأدوات التكنولوجية الجديدة. إن دمج الابتكار في ثقافة المؤسسة يجعل الكوادر البشرية أكثر استعداداً للتجريب وتقبلاً للفشل كجزء من عملية التعلم، مما يضمن استمرارية التطوير والتميز المؤسسي.

تشمل رقمنة إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي أتمتة الوظائف التقليدية وتطوير مهارات جديدة تتماشى مع العصر الرقمي. وتواجه المؤسسات تحديات في إعادة تدريب الموظفين الحاليين وتوظيف متخصصين في تحليل البيانات وحوكمة الذكاء الاصطناعي. إن عصرنة الموارد البشرية تهدف إلى الارتقاء بالأداء الوظيفي من خلال استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية، وتوفير بيئات تعلم رقمية تضمن التطور المستمر للكفاءات داخل النادي أو المنظمة.

تعد المسؤولية المدنية والجنائية في ظل رقمنة الإدارة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي من المواضيع الناشئة التي يجب على القيادات الرياضية الإلمام بها. فمع زيادة الاعتماد على الخوارزميات في اتخاذ

قرارات مصيرية (مثل التوظيف أو تقييم الأداء)، تبرز قضايا تتعلق بالتحيز الخوارزمي وشفافية القرارات. لذلك، تتطلب العصرنة الإدارية بناء نماذج حوكمة تضمن العدالة والمساءلة، وتحدد بوضوح حدود التدخل البشري في الأنظمة المؤتمتة لضمان توافق الابتكار مع المبادئ الأخلاقية للرياضة.

(جليبوفا إي، سو واي، ديسبورد إم، شوت بي أو. التقنيات الرقمية الناشئة كعامل تغيير في صناعة الرياضة. 2025)

يساعد التحول الرقمي في بناء نظام ابتكار مستدام من خلال تحسين التنسيق المؤسسي والقدرة على تتبع التقدم المحرز في المبادرات المختلفة. إن المؤسسات التي تتبنى "البنية المؤسسية الرقمية" تكون أكثر قدرة على مواجهة الصدمات الخارجية، حيث تتيح لها الأدوات الرقمية مرونة أكبر في إدارة الأزمات والمخاطر. هذا التوجه نحو "المؤسسة الرقمية" يتطلب استثماراً طويل الأمد في المهارات الرقمية والبنية التحتية، مما يعزز من مكانة المؤسسة ككيان عصري ومبتكر في سوق عالمي متسارع.

(التمكين الإدارى للقيادات بالمؤسسات الرياضية، أكاديمية إي بي اس، 2024)

13_ التحول الرقمي المالي وتحقيق الاستدامة الاقتصادية

يعد تفعيل النظام المالي الاحترافي من خلال التحول الرقمي مدخلاً رئيسياً لتحويل الأندية الرياضية إلى مؤسسات استثمارية مستدامة. إن الانتقال من الاعتماد على الدعم الحكومي إلى توليد إيرادات ذاتية يتطلب تبني معايير الشفافية والحوكمة المالية الرقمية. وتساهم أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في تحسين كفاءة الإدارة المالية، وتعزيز ثقة المستثمرين والرعاة، وتوفير رؤية واضحة حول التدفقات النقدية والميزانيات، مما يدعم اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.

يؤدي التحول المالي الرقمي إلى إعادة صياغة نماذج الإيرادات في الرياضة من خلال عدة آليات مبتكرة:

1. **التسعير الديناميكي للتذاكر:** استخدام خوارزميات التعلم الآلي لتحليل الطلب ومتغيرات السوق (مثل الطقس وتوقيت المباراة) لضبط الأسعار في الوقت الفعلي، مما يحقق أقصى قدر من العائدات المالية.
2. **استراتيجيات التسويق الشخصية:** تحليل بيانات المشجعين لتقديم عروض مخصصة وسلع متميزة تزيد من ولاء الجمهور وحجم المبيعات الإلكترونية.
3. **تحسين سلاسل التوريد:** أتمتة إدارة المخزون وتصميم المنتجات بناءً على تحليلات البيانات، مما يقلل من التكاليف التشغيلية ويزيد من سرعة الوصول إلى السوق.

(سولجي لي، تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على صناعة الرياضة، 2025)

تتطلب العصرنة المالية في المؤسسات الرياضية مهارات رقمية متقدمة لدى الكوادر المالية، تشمل القدرة على استخدام البرامج المحاسبية السحابية وأدوات تحليل البيانات الضخمة للتنبؤ بالمخاطر المالية ودرء الأخطار قبل وقوعها. إن دمج التقنيات المالية الحديثة يسهل عملية مراجعة الحسابات والامتثال للمتطلبات التنظيمية المعقدة، ويساهم في زيادة الشفافية والمساءلة، وهي عناصر حيوية لجذب رؤوس الأموال الاستثمارية وصناديق رأس المال المغامر إلى القطاع الرياضي.

تواجه المؤسسات الرياضية الصغيرة تحديات اقتصادية في تبني هذه التحولات نظراً للتكاليف الأولية العالية لنشر أنظمة الذكاء الاصطناعي والبنية التحتية السحابية. ويؤدي ذلك إلى "عدم تناظر تكنولوجي" بين الأندية الكبرى التي تعمل كمبتكرين رقميين وبين المنظمات الأصغر التي قد تهمش بسبب ضعف إمكانياتها التقنية. لذا، تتطلب عصرنة القطاع الرياضي رؤية استراتيجية وبيئة تنظيمية محفزة تضمن شمولية التحول الرقمي لجميع فئات الأندية والاتحادات.

(سليم، ك. (2025). تطبيق الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في صناعة الرياضة.)

الجدول رقم 01 : يوضح الفروق الجوهرية بين الإدارة المالية التقليدية و الرقمية في الأندية الرياضية:

وجه المقارنة	الإدارة المالية التقليدية	الإدارة المالية الرقمية
مصدر البيانات	سجلات يدوية وتقارير ورقية دورية	تدفقات بيانات لحظية وأنظمة سحابية متكاملة
اتخاذ القرار	يعتمد على الخبرة التاريخية والحدس	يعتمد على تحليلات تنبؤية ونمذجة البيانات
تسعير التذاكر	أسعار ثابتة طوال الموسم	تسعير ديناميكي بناءً على متغيرات السوق والطلب
الشفافية	محدودة وتخضع لإجراءات تدقيق بطيئة	شفافية عالية ومساءلة فورية عبر بلوكشين وERP
تجربة العميل	معاملات نقدية وتفاعل محدود	دفع إلكتروني وتوصيات شراء مخصصة بالذكاء الاصطناعي

14_ تعزيز تجربة المشجعين وبناء الأنظمة الرقمية

أصبح إشراك المشجعين (Fan Engagement) الركيزة الأساسية للتسويق الرياضي الحديث، حيث يهدف التحول الرقمي إلى بناء روابط عاطفية قوية تتجاوز حضور المباراة في الملعب. تتيح الأدوات الرقمية مثل تطبيقات الهاتف المحمول، ومنصات التواصل الاجتماعي، وخدمات البث المباشر (OTT)، تفاعلاً مستمراً مع الجمهور على مدار الساعة. هذا التحول من المشجع "المشاهد" إلى المشجع "المشارك" يفتح آفاقاً تجارية واسعة من خلال بيع البيانات، والشراكات الرقمية، والرعاية الإلكترونية المخصصة.

(سولجي لي، تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على صناعة الرياضة، 2025)

تستخدم الأندية الرائدة تقنيات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) لخلق تجارب غامرة تسمح للمشجعين حول العالم بالشعور وكأنهم داخل الملعب. كما تساهم تقنيات "الميتافيرس" في إعادة تعريف فضاءات الترفيه الرياضي، حيث يمكن للمشجعين التفاعل مع بعضهم البعض ومع لاعبيهم المفضلين في بيئات رقمية ثلاثية الأبعاد. إن هذه الابتكارات لا تعزز فقط من قيمة العلامة التجارية، بل تخلق أيضاً تدفقات إيرادات جديدة من خلال بيع الأصول الرقمية والسلع الافتراضية.

(ماريا ك، إيمانويل ك، بانايوتا أ، التحول الرقمي في إدارة الرياضة وتأثيره على الصحافة الرياضية – 2025)

يعد الذكاء الاصطناعي أداة فعالة في تقسيم الجماهير وتحديد "المشجعين الذهبيين" (Golden Fans) ذوي القيمة العالية، مما يسمح للمؤسسات الرياضية بتوجيه حملات تسويقية دقيقة تلبي تفضيلات كل فرد. وتساهم روبوتات الدردشة (Chatbots) في تحسين خدمة العملاء من خلال تقديم استجابات فورية وتسهيل عمليات شراء التذاكر والسلع، مما يقلل من الاحتكاك في رحلة المشجع ويزيد من معدلات التحويل التجاري. إن التحول إلى مؤسسة "متمحورة حول العميل" رقمياً هو جوهر العصرنة التسويقية.

(إيكاترينا غ.، بيران سو، وآخرون، التقنيات الرقمية الناشئة كعامل تغيير جذري في صناعة الرياضة، 2025)

تمثل المنصات الرقمية المملوكة للأندية (مثل قنوات اليوتيوب المطورة وتطبيقات النادي) وسيلة للتحكم في المحتوى وتعميق العلاقة مع الجمهور بعيداً عن قيود الوسطاء التقليديين. ومن خلال دمج نماذج الأعمال الرقمية مع النماذج التقليدية، تستطيع الأندية الرياضية الاستعداد للمستقبل واستغلال قوة المحتوى الرقمي في جذب رعاة دوليين يبحثون عن مجتمعات نشطة وملتزمة رقمياً. إن هذا التوجه يعزز

من قدرة المؤسسة على التوسع العالمي دون الحاجة إلى حضور مادي مكثف. **(محمد أحمد، التحول الرقمي الرياضي، 2022)**

15_ دراسات حالة: نماذج إقليمية وعالمية

تقدم رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نموذجاً ملهماً للتحول الرقمي في القطاع الرياضي، حيث أطلقت وزارة الرياضة استراتيجيات تهدف إلى تحقيق الاستدامة المالية والإدارية للأندية. ويبرز نادي الهلال السعودي كقصة نجاح في تبني معايير الحوكمة والتحول الرقمي، حيث استخدم أنظمة الأرشفة الإلكترونية وتحسين كفاءة العمل الإداري، مما ساهم في تحقيق نتائج متميزة على المستويين الرياضي والمالي. إن هذا التحول مدعوم باستثمارات ضخمة في البنية التحتية الرقمية، مثل شركة "Humain" للذكاء الاصطناعي، مما يضع المملكة كمركز عالمي للابتكار الرياضي.

في قطر، شكل استضافة كأس العالم 2022 منصة لاستعراض أحدث ابتكارات الاستادات الذكية. تم استخدام تقنيات التبريد المتطورة، وأنظمة تتبع اللاعبين شبه الآلية، ومراكز القيادة والتحكم الموحدة التي تربط جميع الملاعب عبر منصات رقمية متكاملة (مثل OpenBlue). هذا الإرث التكنولوجي لم يخدم البطولة فحسب، بل ساهم في تطوير مجالات علمية وريادية في قطر، مما يثبت أن الفعاليات الرياضية الكبرى يمكن أن تكون محفزاً للتحول الرقمي الوطني الشامل وعصرنة البنية التحتية للدولة.

عالمياً، يبرز نادي ريال سوسيداد الإسباني كنموذج للتحول الرقمي الذي أدى إلى زيادة بنسبة 85% في إيرادات التجارة الإلكترونية الخاصة به. اعتمد النادي استراتيجية ركزت على تحسين تجربة الاستاد، وتفعيل أصول رقمية جديدة للدعاية، وتحسين الأداء الرياضي من خلال أنظمة إدارة البيانات الحديثة. هذا النجاح يوضح أن التحول الرقمي ليس مجرد تكلفة، بل هو استثمار يؤدي إلى نتائج ملموسة في النمو المالي والتميز الرياضي (مثل فوز النادي بكأس ملك إسبانيا بفضل الأنظمة الجديدة جزئياً).

(رؤى حمود ، دراسة عن التحول الرقمي:قصة إلهام للأندية الرياضية، 2021)

16_ التحديات القانونية والأخلاقية والأمن السيبراني

تثير الرقمنة الواسعة في الرياضة تحديات قانونية معقدة، لا سيما فيما يتعلق بخصوصية البيانات وحمايتها. إن جمع وتحليل البيانات الشخصية للمشجعين (مثل الموقع الجغرافي وتفضيلات الإنفاق)

يتطلب التزاماً صارماً بلوائح مثل القانون العام لحماية البيانات (GDPR) في أوروبا وقوانين حماية البيانات المحلية. يجب على المؤسسات الرياضية الحصول على موافقات صريحة وضمان الشفافية في كيفية تخزين البيانات واستخدامها، لتجنب العقوبات المالية الضخمة والأضرار التي تلحق بالسمعة.

تمثل "سيادة بيانات الرياضيين" تحدياً أخلاقياً وقانونياً ناشئاً، حيث تولد الأجهزة القابلة للارتداء كميات هائلة من البيانات البيومترية التي قد تستخدم في قرارات التعاقد أو تقييم الأداء. هناك فجوة قانونية حول ملكية هذه البيانات: هل تعود للرياضي أم للنادي أم للشركة المصنعة للتقنية؟ تبرز الحاجة إلى نماذج "الملكية المشتركة" التي تضمن للرياضيين سلطة اتخاذ القرار بشأن كيفية جمع معلوماتهم الحيوية ومشاركتها، وحمايتهم من المراقبة المفرطة التي قد تنتهك خصوصيتهم الجسدية.

(ماري كلير، القضايا القانونية والأخلاقية الناجمة عن تطبيق تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي على الرياضات التقليدية، 2023)

يعد الأمن السيبراني ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي، حيث تزيد الأنظمة السحابية وتطبيقات الهاتف المحمول من مخاطر خروقات البيانات والهجمات السيبرانية. يمكن أن تؤدي هذه الهجمات إلى سرقة بيانات الأداء الحساسة أو التلاعب بنتائج التحليلات، مما يسبب خسائر مالية وفنية فادحة. لذلك، يجب على المؤسسات الرياضية تنفيذ تدابير أمنية قوية، مثل التشفير المتقدم، وتقييمات الأمان الدورية، وخطط الاستجابة للحوادث لضمان سلامة الأصول الرقمية للمؤسسة.

(مورغان لويس، تمكين التحول الرقمي في الرياضة – المخاطر القانونية المتعلقة بالبيانات والأمن والتنظيم، 7 أكتوبر 2024)

تواجه التغطية الإعلامية الرياضية أيضاً مخاطر تتعلق بإساءة استخدام البيانات والقرصنة الرقمية. فمع زيادة قيمة البيانات كأصول تجارية، يزداد احتمال السرقة غير القانونية لتدفقات البيانات أو انتهاك حقوق الملكية الفكرية لمنظمي الأحداث. إن حماية حقوق بث الفعاليات الرياضية في البيئة الرقمية تتطلب تشريعات دولية محدثة قادرة على مواجهة أشكال القرصنة المتطورة تقنياً، مما يضمن استمرارية التدفقات المالية للأندية والاتحادات من حقوق البث.

(Li X, Guo X. Factors affecting the protection of data rights in sports events: a configurational analysis. Sci Rep. 2024 Mar 4)

خلاصة الفصل

يمثل التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية ضرورة استراتيجية لإعادة صياغة الهوية المؤسسية وتحقيق العصرنة الشاملة، متجاوزاً كونه مجرد تبني لأدوات تقنية ليصبح محركاً أساسياً للابتكار وتطوير الأداء الرياضي والإداري.

حيث تلعب تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة دوراً حاسماً في الانتقال من النماذج الإدارية التقليدية القائمة على الحدس إلى الإدارة المبنية على البيانات الدقيقة، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير استراتيجيات التدريب، والوقاية الاستباقية من الإصابات، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق رياضي عالمي يتسم بالسيولة والشمولية.

الفصل الثالث

تسيير وعصرنة المؤسسات الرياضية

تمهيد

تعد المؤسسات الرياضية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الحركة الرياضية الحديثة، حيث لم يعد النشاط الرياضي مجرد ممارسة عفوية، بل تحول إلى قطاع منظم تحكمه قوانين وتشريعات دقيقة .

يتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل واقع المؤسسات والمنشآت الرياضية، خاصة في ظل التشريع الجزائري الذي أولى اهتماماً كبيراً بتنظيم هذا المجال من خلال إصدار القوانين التي صنفت الأنشطة والهياكل الرياضية وحدد مهامها بدقة .كما يسلط الضوء على مفهوم الإدارة الرياضية كعلم وفن ضروري لتسيير هذه المؤسسات، بدءاً من التخطيط والتنظيم وصولاً إلى الرقابة، بهدف تحقيق الكفاءة العالية والإنجازات المرجوة، سواء كانت أهدافاً اجتماعية أو اقتصادية.

1_ المؤسسات والمنشآت الرياضية

أ. المنشأة الرياضية:

"هي مؤسسة عمومية إدارية تتحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية كل الملاعب والقاعات المخصصة لكرة اليد أو الطائرة، وتشكل وظيفة الإدارة والمالية والصيانة والإصلاح من بين الوظائف الأساسية للمنشأة الرياضية الجزائرية ".

ب. المؤسسات الرياضية:

"تتمثل في المجلس القومي للرياضة ووزارة الشباب واللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة والأندية الرياضية ومراكز الشباب ومؤسسات الإعلام الرياضي والمؤسسات المنتجة للوسائل والمعدات وأدوات الرياضة المختلفة والفنادق والإطعام والسياحة في الرياضة ".

(بوطالبي بن جدو، الإدارة والتسيير الرياضي ، 2012)

2_ المؤسسات الرياضية في القانون الجزائري

اهتم المشرع الجزائري بالمجال الرياضي ككل المجالات الأخرى في البلاد منذ التسعينات إلى يومنا هذا، خاصة في الآونة الأخيرة، وذلك بسن قوانين من أجل تطوير الرياضة في البلاد لتحقيق أهدافها السياسية.

ومنذ الاستقلال إلى غاية الثمانينات كانت تصدر نصوص قانونية ولكنها قليلة جداً وفق السياسة التي كانت تنتهجها الحكومة. وأول ما قامت به هذه الأخيرة هو تأسيس وزارة خاصة بالشباب والرياضة وهي "وزارة الشباب والرياضة"، التي تقوم بدورها بإصدار قوانين تنظيمية كالمراسيم التنفيذية التي يصدرها الوزير، وتعليمات ومقررات ومذكرات، أو باقتراح مشاريع قوانين ليتم المصادقة عليها من طرف البرلمان.

ومن بين اللوائح والتشريعات المنظمة للمؤسسات الرياضية **قانون رقم 05-13 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق لـ 23 يوليو 2013** المنشور في العدد 39، والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، حيث صنف الأنشطة البدنية والرياضية بحسب كثافتها وبرامجها وأهدافها وشروط تنفيذها كالآتي:

- التربية البدنية والرياضية
- الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية

- الرياضة العسكرية
- رياضة الأشخاص المعوقين
- رياضة المنافسة
- رياضة النخبة والمستوى العالي
- الرياضة للجميع
- رياضة في عالم الشغل
- الألعاب والرياضات التقليدية

حيث نظم المشرع الجزائري في قانون 05-13 أنواع الرياضات المذكورة أعلاه حسب كل قطاع أو مؤسسة تسيره، وفصل فيها كل نوع فصل خاص بها، حيث يحتوي الباب الثاني من القانون على تسع (9) فصول تتضمن عدداً من المواد تضبط الشروط والمعايير الواجب اتباعها.

(ساغي عبد القادر، المؤسسات الرياضية في الإطار القانوني الجزائري، 2021)

2_1. الهياكل التنظيمية والتنشيط الرياضيين : ذكر المشرع الجزائري أن مهام هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين تتمثل في:

- تطوير البرامج من أجل ترقية اختصاص (نشاط رياضي) أو عدة اختصاصات رياضية
- تربية وتكوين منخرطيها
- ترقية المواطنة والروح الرياضية والوقاية من تعاطي المنشطات والعنف والآفات الاجتماعية ومكافحتها
- تشجيع تمثيل الفئة النسوية ضمن الأجهزة القيادية للمؤسسات الرياضية

المادة 71 :هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين (المؤسسات والهيئات الرياضية) كالآتي:

- النوادي الرياضية
- الرابطات الرياضية
- الاتحادات الرياضية الوطنية
- اللجنة الوطنية الأولمبية
- اللجنة الوطنية شبه الأولمبية

- الجمعيات الرياضية المذكورة في المواد 24 و49 و56، والمتمثلة في:

– **المادة 24** :تضم اتحادية الرياضة المدرسية واتحادية الرياضة الجامعية على التوالي الجمعيات والرابطات الرياضية المدرسية والجامعية.

– **المادة 49** :تنظم الرياضة للجميع ضمن جمعيات الأحياء والرابطات الرياضية البلدية والولائية المنضوية تحت لواء الاتحادية الرياضية الوطنية للرياضة للجميع.

– **المادة 56** :تنظم الألعاب والرياضات التقليدية ضمن الجمعيات والأندية الرياضية والرابطات الولائية المنضوية تحت لواء الاتحادية الوطنية للألعاب والرياضات التقليدية.

2_1_1. النوادي الرياضية

المادة 72 :يمكن أن تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة، وتصنف إلى فئتين:

- النوادي الرياضية الهواة
- النوادي الرياضية المحترفة

حيث عرف المشرع الجزائري النادي الرياضي بأنه: "الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يضمن تربية وتحسين مستوى الرياضي من أجل تحقيق الأداء الرياضي". وأوجب على النادي الرياضي المتعدد الرياضات إنشاء فروع رياضية متخصصة تكلف بتسيير الاختصاصات الرياضية الممارسة فيه.

المادة 75 :النادي الرياضي الهاوي هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون، وكذا قانونه الأساسي.

المادة 76 :يخضع تأسيس النادي الرياضي الهاوي قبل اعتماده إلى رأي المطابقة للإدارة المكلفة بالرياضة، حيث تحدد مهام النادي الرياضي الهاوي وتنظيمه وسيره بموجب قانون أساسي نموذجي يحدد عن طريق التنظيم.

المادة 77 :يمكن للنادي الرياضي الهاوي أن ينشئ مركزاً للتكوين ما قبل التحضير أو مركزاً لتكوين المواهب الرياضية.

المادة 78 :يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد الأشكال التجارية الآتية:

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة
- الشركة الرياضية ذات الأسهم

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد، لا سيما كيفية تنظيمها وطبيعة المساهمات.

وتحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه عن طريق التنظيم، حيث يهدف النادي المحترف إلى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي، وكذلك لرياضيه عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر، وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل أجرة، وكذلك ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه.

(ساغي عبد القادر، المؤسسات الرياضية في الإطار القانوني الجزائري، 2021)

2_1_2. الرابطات الرياضية

المادة 85 :هي جمعية تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية والقوانين الأساسية للاتحادية الرياضية الوطنية المنضمة إليها.

يمكن تأسيس الرابطة الرياضية باقتراح من الاتحادية أو الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية وبعد الرأي المطابق للإدارة المكلفة بالرياضة. ويمكن أن تكون الرابطة الرياضية:

- حسب طبيعة نشاطاتها: رابطة رياضية متعددة الرياضات أو متخصصة
- حسب أهمية مهامها واختصاصها الإقليمي: رابطة رياضية وطنية أو جهوية أو ولايية أو بلدية

المادة 86 :تضم الرابطة الرياضية النوادي الرياضية، وعند الاقتضاء، الرابطات المؤسسة قانوناً والمنضمة إليها طبقاً لقوانينها الأساسية. كما تتولى الرابطة الرياضية التنسيق بين النوادي والرابطات الرياضية المنضمة إليها. وتمارس الرابطة الرياضية مهامها تحت سلطة ورقابة الاتحادية الرياضية الوطنية المنضمة إليها طبقاً لأحكام المذكورة في القوانين الأساسية لهذه الاتحادية.

2_1_3. الاتحادات الرياضية الوطنية

المادة 87 :هي جمعية ذات صبغة وطنية تسيرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وكذا قوانينها الأساسية التي يوافق عليها الوزير المكلف بالرياضة.

- تُعد الاتحادية الرياضية الوطنية الأنظمة التنافسية والأنشطة الرياضية التابعة لاختصاصها وتسيرها بكل استقلالية.
- تكون الاتحادية الرياضية الوطنية حسب طبيعة أنشطتها: متخصصة أو متعددة الرياضات.
- تستعمل وتنظم الاتحادية الرياضية الوطنية المتعددة الرياضات في قطاع أنشطة معين اختصاصين (2) أو عدة اختصاصات رياضية ذات طبيعة مختلفة.
- تضبط مهام الاتحادات الرياضية الوطنية وتنظيمها وسيرها بموجب قانون أساسي نموذجي يحدد عن طريق التنظيم.

المادة 88 :يعترف للاتحادية الرياضية الوطنية بالمنفعة العمومية والصالح العام من قبل الوزير المكلف بالرياضة.

- تحدد شروط منح الاعتراف بالمنفعة العمومية والصالح العام للاتحادية الرياضية الوطنية عن طريق التنظيم.

المادة 89 :لا يمكن أن تؤسس على الصعيد الوطني أكثر من اتحادية رياضية واحدة لكل اختصاص رياضي أو قطاع أنشطة.

المادة 90 :تساهم الاتحادية الرياضية الوطنية، من خلال أنشطتها وبرامجها، في ترقية وتحسين اختصاص أو اختصاصات رياضية، وتربية الشباب والمحافظة على أخلاقيات وآداب الرياضة والروح الرياضية والحكم الراشد وتعزيز التماسك الاجتماعي والتضامن الوطني.

المادة 91: مهام الخدمة العمومية ، تضمن الاتحادية الرياضية الوطنية ما يلي:

- تنظيم وتنشيط وتطوير وترقية ومراقبة الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية التي تكلف بها طبقاً للأهداف العامة المحددة بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة وبالاستناد إلى السياسة الوطنية للرياضة.
- توفير الشروط العضوية والتسييرية قصد تحقيق أهدافها.

- سن التنظيمات التقنية والتنظيمات العامة الخاصة باختصاصها أو اختصاصاتها الرياضية التي تتضمن وجوباً أحكاماً تعاقب على أفعال تعاطي المنشطات والعنف في المنشآت الرياضية، دون الإخلال بالعقوبات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة السارية المفعول.
- إعداد المخطط الاستشرافي لتطوير وترقية الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية التي تكلف بها، وكذا المخططات والبرامج السنوية والمتعددة السنوات الخاصة بها وتنفيذها.
- وضع نظام المنافسات وتسييرها وتقييمها.
- ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات والنوادي الرياضية المنظمة إليها، وكذلك على الهيئات التي تنشئها.
- الوقاية من تعاطي المنشطات ومكافحتها طبقاً للتشريع والتنظيم الساري المفعول.
- الوقاية من العنف والآفات الاجتماعية ومكافحتها بالعلاقة مع السلطات العمومية.
- تحضير وتسيير الفرق والمنتخبات الوطنية في إطار مشاركتها في المنافسات الدولية بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة قصد التمثيل المشرف للوطن.
- المشاركة في متابعة المراقبة الطبية الرياضية للرياضيين طبقاً للتنظيم الساري المفعول.
- المرافقة النفسية للرياضيين.
- المشاركة في ترقية الأخلاقيات الرياضية.
- المساهمة في إعداد وتوزيع المراشد المنهجية التي تحدد مخططات الدراسات والتدريب والتكوين لمختلف أصناف الرياضيين والمنتخبات والفرق للاختصاص أو للاختصاصات المطورة.
- إنجاز أو استغلال أو تسيير المنشآت الرياضية و/أو الترفيهية في إطار القوانين والأنظمة السارية المفعول.
- احترام مبادئ وقواعد الحكم الراشد والالتزام بتنفيذها.
- إنشاء هياكل تسيير المراقبة المالية للرابطات والنوادي الرياضية المنظمة إليها.
- تطوير برامج البحث عن المواهب الرياضية ورياضيي النخبة والمستوى العالي بما في ذلك المقيمين بالخارج والتكفل بهم.
- تعيين الأعضاء الذين يمثلون البلاد ضمن الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة.

- الانضمام إلى الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة.

المادة 92 :تمارس الاتحادية الرياضية الوطنية المتخصصة بتفويض من الوزير المكلف بالرياضة مهام الخدمة العمومية الإضافية التالية:

- إعداد الخريطة الرياضية لتطوير الاختصاص على الصعيد الوطني.
- المساهمة في تكوين مستخدمي التأطير بالعلاقة مع هياكل التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالرياضة أو الهياكل الأخرى المعتمدة المختصة في هذا المجال.
- وضع نظام انتقاء المواهب الرياضية الشابة في الاختصاص أو الاختصاصات التي تسيرها، لا سيما تحديد خصائص ومتطلبات ومعايير كشف وتوجيه وانتقاء المواهب الرياضية الشابة وكذلك الالتحاق بالمنتخبات الوطنية.
- المشاركة في تصنيف مستخدمي التأطير الرياضي بالاستناد إلى مستوى النتائج والأداءات المحققة على الصعيدين الوطني والدولي.
- تسليم الإجازات والشهادات والرتب والأوسمة والدبلومات الاتحادية، وفقاً للتنظيم المعمول به.
- إنشاء رابطة وطنية احترافية لتمثيل وتسيير وتنسيق الأنشطة الرياضية ذات الطابع الاحترافي.
- اقتراح تسجيل رياضيي النخبة والمستوى العالي والمدربين والحكام ذوي المستوى العالي على قائمتها، وعرضه على الوزير المكلف بالرياضة.

(الجريدة الرسمية: العدد 39، سنة 2013)

2_1_4. اللجنة الوطنية الأولمبية

المادة 101 :هي جمعية معترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام.

المادة 102 :تؤسس اللجنة الوطنية الأولمبية وتُسير بموجب أنظمتها وقوانينها الأساسية في ظل احترام أحكام الميثاق الأولمبي.

تمارس اللجنة الوطنية الأولمبية أنشطتها في ظل الاحترام للقيم الأولمبية وأخلاقيات وأدبيات الرياضة والقوانين السارية المفعول، بالانسجام مع مبادئ الميثاق الأولمبي، حيث تسهر اللجنة الوطنية الأولمبية على حماية الرمز الأولمبي.

المادة 103 :تكلف اللجنة الوطنية الأولمبية بالإضافة إلى المهام والدور المنصوص عليهما في الميثاق الأولمبي بما يأتي:

- إبداء كل رأي واقتراح كل تدبير يهدف إلى ترقية الأنشطة البدنية والرياضية، وكذلك مكافحة العنف والآفات الاجتماعية في المنشآت الرياضية.
- المساهمة في ترقية التمثيل الوطني ضمن الهيئات والأجهزة الرياضية الدولية بالتعاون مع الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

المادة 104 :يجب على اللجنة الوطنية الأولمبية ضمان تسيير المساعدات والإعانات العمومية المالية والمادية، وفقاً للتشريع الساري المفعول.

المادة 106 :تزود اللجنة الوطنية الأولمبية بمحكمة للتحكيم تكلف بتسوية النزاعات الرياضية بين هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين أو بين أعضائها. تتمتع محكمة التحكيم هذه وأعضاؤها بالاستقلالية بالنسبة لجميع هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين أو أعضائها.

2_1_5. اللجنة الوطنية شبه الأولمبية

المادة 108 :اللجنة الوطنية شبه الأولمبية جمعية معترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام، وتسير بموجب قوانينها الأساسية وأنظمتها وكذا التنظيمات الرياضية الدولية.

المادة 109 :تتمثل مهام اللجنة الوطنية شبه الأولمبية، بالتعاون مع الاتحادات الرياضية الوطنية، لا سيما في ترقية الحركة شبه الأولمبية، والإشراف على الفرق الوطنية وتنسيقها ودعمها وتحضيرها وتسجيلها في الألعاب شبه الأولمبية والمنافسات العالمية.

تحدد مهام وتنظيم اللجنة الوطنية شبه الأولمبية في قوانينها الأساسية إلى أن يوافق عليها الوزير المكلف بالرياضة.

(قانون رقم 05-13 المنشور في الجريدة الرسمية العدد 39 لسنة 2013)

3_ أنواع المؤسسات الرياضية :

3_1. من حيث الملكية :

أ. **مؤسسات عامة:** حيث تكون ملكيتها تابعة للدولة والقطاع العمومي، كالمركبات الرياضية والمسابح والقاعات المتعددة الرياضية التابعة لديوان المركب، أي أن الدولة هي التي تتصرف وتعمل على تسيير شؤونها وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة .

ب. مؤسسات خاصة: تكون ملكيتها تابعة للخواص سواء بالشراكة أو لشخص واحد، تهدف إلى تحقيق الربح للخواص وخدمة المجتمع وفق قوانين الجمهورية، كالصالات الرياضية الخاصة أو منشآت التدريب التي تقدم خدمات للرياضيين كالفنادق والصرف .

ت. مؤسسات مختلطة: هي المؤسسات التي تكون ملكيتها تابعة للدولة والخواص معاً على أساس الشراكة، كالشركة الجزائرية التونسية مثلاً .

3_2. من حيث طبيعة النشاط :

أ. المؤسسات الصناعية الإنتاجية: تعمل على تحويل المواد الأولية إلى مواد وسلع ومنتجات رياضية قابلة للاستعمال أو الاستهلاك أو الحيازة لإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين في مجال الرياضة، وتهدف إلى تحقيق الربح وخدمة المجتمع ككل لإحداث التنمية الدائمة .

ب. المؤسسات المالية: تعمل على تقديم الخدمات المالية المختلفة كالصرف المالي وتوفير السيولة المالية للمتعاملين وتسهيل إدارة أعمال الرياضة في كل المجالات، وتتمثل في البنوك العامة والخاصة .

ت. المؤسسات التجارية: تعمل على إيصال السلع والخدمات في مجال الرياضة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلكين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تعتمد على أساليب التسويق الحديثة والمنخفضة التكلفة والوقت "تجارة الجملة، التجزئة، الوسطاء التجاريون، الإنترنت ."

ث. المؤسسات الرياضية: تعمل على تنظيم الأحداث الرياضية وتطوير الرياضة من خلال مراكز التدريب والتربية البدنية والرياضية والمركبات الرياضية، تهدف إلى خدمة المجتمع .

ج. المؤسسات التسويقية: تعمل على إدارة الحدث الرياضي بتطبيق مبادئ ومناهج التسويق الرياضي ونظام المعلومات التسويقي، وتزويد إدارة المؤسسات المختلفة بالمعلومات والبيانات الهامة حول المستهلكين والمنتج الرياضي والسعر والترويج لمساعدتها على اختيار وتطبيق استراتيجيات إدارية فعالة وناجحة.

(بوطالبي بن جدو، الإدارة والتسيير الرياضي ، 2012)

3_3. من حيث الحجم :

أ. **مؤسسات صغيرة الحجم:** من 1 إلى 3 عمال

ب. **مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم:** من 1 إلى 9 عمال

ت. **مؤسسة متوسطة الحجم:** من 10 إلى 499 عامل

ث. **مؤسسة كبيرة الحجم:** 500 فما فوق .

4_ الوظائف المختلفة للمؤسسات الرياضية :

* و**ظيفة الإنتاج:** تعمل هذه الوظيفة على تحويل المواد الأولية من مادتها الخام إلى مادة قابلة للاستهلاك أو الاستعمال .

* **وظيفة التموين:** تعمل على توفير المواد الأولية التي تستخدم في عملية الإنتاج، كما تهتم بتحسين عملية التخزين ودراسة البدائل التموينية الهامة التي تميزها خفض التكلفة وربح الوقت .

* **وظيفة التمويل:** تعمل على تدبير الأموال اللازمة للمشروع الرياضي سواء بالأموال الخاصة أو الديون، والعمل وفق استراتيجيات تمويلية مبنية على أسس مالية علمية تهدف إلى ترشيد النفقات والإيرادات .

* **وظيفة التوزيع:** أو ما يسمى بقسم المبيعات، حيث تعمل هذه الوظيفة على إيصال السلع والخدمات الرياضية من المؤسسة إلى المستهلك الأخير بطرق مباشرة وغير مباشرة وتطبيق أسلوب التجارة الإلكترونية .

* **وظيفة الإدارة:** تعمل على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف والرقابة على الموارد المادية والبشرية والمالية والإعلامية، وتوحيد جهود المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة، كما تتخذ القرارات وتشرف على عمليات التقويم والتقييم لأنشطتها .

* **وظيفة الإدارة المالية:** يلعب قسم الإدارة والمالية في أي مؤسسة دوراً أساسياً عملياً من خلال توفير الأموال اللازمة لتغطية النفقات والمصاريف المختلفة للمشروع الرياضي، ودوراً وظيفياً من خلال المحاسبة العامة والتحليلية والتسيير المالي بمقاييس علمية، ودوراً هاماً لرسم السياسات المالية المختلفة.

* **وظيفة التسويق:** التسويق هو علم يهتم بالتصميم والتجميع والتحليل المنظم للبيانات التي تخص رغبات وحاجات المستهلكين وإخراجها في شكل تقارير وترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع

والخدمات وجعلها في متناول أكبر عدد من المستهلكين وإيجاد حلول مرتبطة بالأوضاع التسويقية التي تواجهها المنشأة .

* **مصلحة الموظفين:** تهتم بشؤون العمال من حيث توظيفهم وتكوينهم وتدريبهم والأجور والترقية والتحفيز والأمن والسلامة والتطوير الذاتي للموظفين .

* **وظيفة الاتصال والعلاقات العامة:** تهتم بدراسة العلاقة الاتصالية للمؤسسة الرياضية سواء الداخلية بين القمة "الإدارة" والقاعدة وهم الموظفين، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، وتطبيق ما جاءت به العلاقات الإنسانية كمدارس وضعية أو ما جاءت به الديانات من أخلاق ومثل أسمى لترسيخ العلاقات الطيبة خدمة للمؤسسة والموظفين والمجتمع هذا من جهة، ومن جهة ثانية العلاقات الخارجية التي تنظم المعاملات مع كل المتعاملين مع المؤسسة الرياضية، والعمل أيضاً على ترشيدها واختيار قنوات الاتصال الفعالة والهادفة .

(أمني أنور الخولي، جمال الشافعي: مناهج التربية البدنية المعاصرة، 2006)

5_ أهداف المؤسسات والمنشآت الرياضية :

_ **خدمة المجتمع:** بحيث تعمل على تحقيق أهداف تربوية لإعداد الشخصية الوطنية المتكاملة اجتماعياً ومعرفياً وبدنياً من خلال ترسيخ قيم التسامح والتعاون والتضامن والتحكم في الاتفاقات والتنافس الرياضي الشريف وتمثيل البلدان، وتزويد الفرد بالمعرفة الرياضية وتحسين صحة الفرد وتنمية الاقتصاد الوطني .

_ **تحقيق الربح:** من خلال تحقيق نتيجة مالية جيدة تجنب المؤسسة الرياضية الإفلاس والزوال في سوق رياضية محلية وعالمية لا ترحم المتخلفين عن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة الرياضية والتحكم في النفقات وترشيدها وزيادة المداخيل لتحقيق التمويل الرياضي الذاتي .

_ **رفع قيمة المؤسسة الرياضية:** من خلال زيادة حصة السوق الرياضية لها وتوسيع أعمالها وزيادة رقم أعمالها وتحسين القدرة التنافسية لها محلياً وعالمياً.

_ **تحسين سمعة المؤسسة الرياضية محلياً وعالمياً:** من خلال العمل على تحقيق الجودة الشاملة في كل الجوانب المادية والبشرية والإعلامية هذا من جهة، ومن جهة ثانية تطبيق سياسة الأبواب المفتوحة لإبراز التفوق والشفافية في العمل الرياضي وتقديم أفضل المنتجات والخدمات بالمقارنة مع المنافسين.

6_ الإدارة الرياضية:

6_1. مفهوم الإدارة :عرفت الإدارة بتعارف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحا، كما يعرفها "حسن شلتوت" و "حسن السيد معوض بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

وقد نظر إليها الرئيس الراحل جمال عبد الناصر" على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفأ وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة.

وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة. مع وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة. ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل عن طريق التخطيط التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد.

(د. مروان عبد المجيد إبراهيم إدارة البطولات والمنافسات الرياضية،2002)

6_2. الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن

تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري. إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

-تحقيق إنجازات رياضية عالية.

-محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة. لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

(د. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، 2002)

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمى الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية. والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها : نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر

يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد .

(د. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، 2002)

6_3. مكونات الإدارة الرياضية:

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

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.

(Lisa Pike M, Carol A. Barr, Mary A. H., Principles and Practice of Sport Management ;2000)

7_ المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kans) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

7_1_ المهارات الفنية:

هي التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنين في المجال الرياضي.

7_2_ المهارات الإنسانية:

هي القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة .

7_3_ مهارة الاستيعاب الفكري

تتمثل في القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة المؤسسات الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

(د. مروان عبد المجيد إبراهيم، المرجع السابق، 2002)

8_ وظائف الإدارة :

8_1_ التخطيط:

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Planning) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.

كما عرف البروفيسور سيرل ل. هودسون (Cyril Hudson) التخطيط تريفا شاملا كما يلي: التخطيط هو إنتاج نخطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير الفصل الأوّل التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى .

(عصام بدوي،موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية،2001)

وعرف البروفيسور " بيثردراركر" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال : عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل

وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبة .

(إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، 2001)

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

(السيد حسن شلتوت، حسن معوض : التنظيم والإدارة في التربية الرياضية)

8_2_ أهمية التخطيط: بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.

أولا: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغييرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه .

ثانيا : التركيز على الأهداف.

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا : الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

رابعا : تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوئها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.

(هيثم شامة، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية،1999).

8_3_ مبادئ وأنواع التخطيط:

أ- مبادئ التخطيط: يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط .
- مبدأ شمولية التخطيط
- فاعلية وكفاية التخطيط

ب. أنواع التخطيط: وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

_حسب الأهداف :هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

_ حسب السياسات: هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

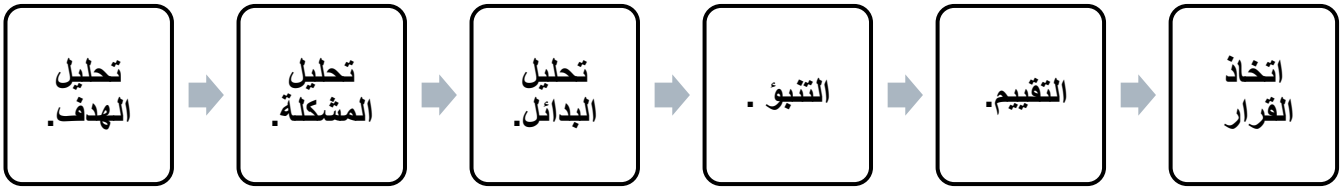
_حسب الإجراءات: هي نوع من الخطط تحددها مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

_ حسب القواعد: تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد محال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقنعة الأمان الإجباري ممنوع التدخين داخل مكان العمل.

(عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف : تنظيم وإدارة الأعمال،1993)

8_4_ مراحل عملية التخطيط:

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 01).



الشكل رقم 1 : مراحل عملية التخطيط قدمها "فيلد Wild".

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد :

- **موضوع الخطة**.التمويل التسويق الإنتاج، الموارد البشرية، البحوث والتطوير.
- **عناصر الخطة**. الغرض، الهدف ،الإستراتيجية ، السياسة، الموازنة ، البرنامج، الاجراء
- **الفترة الزمنية** التي تغطيها الخطة. الطويلة ، المتوسطة ، القصيرة
- **الوحدة** التي تعد عنها الخطة. المنظمة، الفرع الإدارة الرئيسية، الإدارة الفرعية، القسم، الفرد
- **خصائص الخطة** : مركبة أو بسيطة، شاملة أو محدودة، كمية أوقيمية أو وصفية، إستراتيجية أو تكتيكية.

9_ التنظيم الإداري في المؤسسات الرياضية :

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات العلاقات الخارجية .

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسير النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والإحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.

- إيجاد كادر إداري متفرغ ليتابع تنفيذ الجهود المبذولة.
- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في المؤسسات الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف منه هو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

(د . مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سابق)

9_1_ مبادئ التنظيم:

- **التدرج الإداري:** يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.
- **وحدة القيادة:** وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.
- **نطاق التمكن المناسب:** يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوما خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.
- **اللامركزية:** لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد

الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

- **التكامل:** وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.
- **توازن السلطة والمسؤولية** : ومن المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.
- **التنسيق:** وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.
- **مرونة التنظيم وبساطته :** يجب أن لا يكون مبالغا فيه بالدرجة التي تجعله معقدا بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أن بمقابلة يسمح التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.
- **تحديد المسؤولية بوضوح:** يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها ، وهذا يحقق هدفين:

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

- **نطاق الإشراف:** يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقا للظروف المحيطة.

(أحمد حسين القلاني: المناهج بين النظرية والتطبيق، 1992)

وقد ذهب "علي عباس حبيب" إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

أولا: التنسيق:

ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية واقل نفقات واقل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيمايلي:

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانيا : تدرج السلطة الرئاسية.

معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها .

ثالثا : تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.
- قسم تنفيذي.

(د. علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية،1997)

9_2_ أنواع التنظيم:

أولا : التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة.

ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث ترتكز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.

ثانيا : التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسميا، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونتر" و "أدوونال" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقيا ورأسيا داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس ألن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أداؤه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

التنظيم والهيكل التنظيمي: ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.

(د. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر : المقدمة في الإدارة الرياضية، 1997)

9_3_ أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي.
- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.
- تنظيم على أساس وظيفي.

- **أساس جغرافي:** بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تستمع بها الوحدات الجغرافية.

- **أساس الغرض الرئيسي:** يبنى هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة، المؤداة مثل إدارة المساعدات إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

- **أساس وظيفي:** يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمى مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان.

(عطا الله أحمد، زيتوني عبد القادر، بن قناب الحاج: التربية البدنية والرياضية في ضوء الأهداف الإجرائية والمقاربة بالكفاءات، 2009.)

9_4_ التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما.

في المجال الرياضي الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة. فالتنظيم الفعال في مجال الرياضة يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

10_ الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.

العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد تحقيق الأهداف من حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.

(د. السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، 1999)

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه .

ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

(موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات، 2000)

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.
- الرقابة على مستوى العمليات.
- الرقابة على مستوى الأفراد

- **الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة:** وتنقسم إلى:

- الرقابة الداخلية:

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها. وقد تمتد

وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.

- **الرقابة على مستوى العمليات:**

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- **الرقابة على مستوى الأفراد:**

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيهم بصفة دورية.
- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز .

(بوطالبي بن جدو، الإدارة والتسيير الرياضي ، 2012)

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

الرقابة الوقائية – الرقابة التاريخية – الرقابة المتزامنة.

_ الرقابة الوقائية (التنبؤية) : وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة.

(محمد فريد الصحن وآخرون مبادى الإدارة 1999 – 2000).

_ الرقابة التاريخية: ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.

_ الرقابة المتزامنة: حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.

(جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال – مدخل وظيفي، 2002)

11_ أهمية الإدارة الرياضية:

يمكن إبراز أهمية الإدارة الرياضية في النقاط التالية :

- إعداد الخطط الواضحة والهادفة والممكنة، للمنتج الرياضي والخدمات في مجال التربية البدنية والرياضية لتحقيق تنافسية عالية وجودة مطلوبة وحصة سوقية كبيرة وسمعة جيدة .
- رسم سياسات مستقبلية فعالة في مجال التوزيع والسعر والترويج والمنافسة للتماشي مع متطلبات السوق المحلية والعالمية .
- تحقيق الفعالية التنظيمية بين عناصر العمل والتنسيق والتوجيه والرقابة بالتقويم وتقييم أداء المؤسسة الرياضية .
- تبني استراتيجيات تسويقية فعالة تحقق أهداف المؤسسة والمستهلك الرياضي لإحداث التنمية الدائمة والشاملة .
- تهيئة بيئة للعمل محفزة لفريق العمل الرياضي ولمن يتعامل مع المؤسسة الرياضية .
- إرضاء حاجات ورغبات المستفيدين من الأنشطة البدنية والرياضية في كل المجالات .
- البحث في أساليب حديثة تخص التسيير المالي والإداري وأنشطة التسويق والإعلام الرياضي .

(أ. نعمان عبد الغني وحمروش احمد رضا، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية الرياضية، 2017)

12_ مجالات الإدارة الرياضية:

لقد أصبح لزاماً على الدول التي تريد تحقيق التفوق والريادة استغلال كل المجالات التي من شأنها تحقيق التنمية الدائمة والشاملة، وفي عصر يشهد المنافسة الشديدة البقاء فيه للأقوى والأصلح، حيث التربية البدنية والرياضية بتنوع أنشطتها يعد مجالاً فاعلاً وهاماً لا بد من إدارته بالشكل الذي يحقق الأهداف، وفق الأسس العلمية ومبادئ التسيير الحديث الذي يشمل ما يلي :

- **الإدارة الرياضية العامة:**

نعني بها كل العمليات الاستراتيجية التي تتمثل في التخطيط لكيفية تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية في ظل الإمكانات والظروف المحيطة والفرص المتاحة والتنظيم الفعال بين عناصر العمل والتنسيق وتوجيه جهود فريق العمل لتحقيق الهدف المسطر والرقابة على الموارد البشرية والمادية والإعلامية والمالية والتوظيف الفعال، واتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة واختيار البدائل المثلى في عمليات الاستثمار الرياضي لمواجهة التحديات كالمنافسة لتحسين صورة وسمعة المؤسسة الرياضية محلياً وعالمياً .

- **إدارة الموارد البشرية في الرياضة:**

تهتم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية بالعنصر البشري باعتباره رأسمال يحقق ويخلق الثروة ويساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة، لذا تعمل كل المؤسسات الناجحة على التخطيط الجيد للقوى العاملة والتوظيف الفعال والتكوين والتدريب والأجور وتحسين ظروف وشروط العمل وتحليل الوظائف بالإضافة إلى التحفيز المادي والمعنوي للموظفين والاهتمام بالقيادة التي لها قدرة التأثير على سلوك الموظفين وتوجيه جهودهم لتحقيق الهدف المنشود الذي يتمثل في تحسين الكفاية الإنتاجية للعمال وتحقيق فعالية التنظيم .

- **إدارة المنشآت الرياضية:**

نعني بالمنشأة الرياضية كل مكان تمارس فيه الأنشطة البدنية والرياضية بأنواعها وما تشتمله من أجهزة وأراضٍ وأماكن المتفرجين وملحقات وغرف الملابس ودورات المياه وصالات التمارين الرياضية والرعاية الصحية ومكاتب الإدارة ومواقف الحافلات.

لذا فإن تحقيق أهداف المنشأة يتوقف على كيفية إدارتها واستغلالها بالشكل الذي يستوجب توجيه القائمين على إنجاز هذه المنشآت باتباع الأصول الصحيحة التي توصل إليها الباحثون نتيجة

دراساتهم في عمليات التصميم والتنفيذ واختيار الموقع والتخطيط الذي يستهدف كل ما له علاقة بالإنشاء كالنواحي الصحية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وهذا بالرجوع إلى المهندسين والرياضيين وتنسيق العمل بينهما وتقويم المنشأة لمعرفة النقائص والمتطلبات للتوافق بين البرامج والإمكانات .

- **التسيير المالي:**

تعمل الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية على تدبير كل الأموال اللازمة لتغطية نفقات المشروع الرياضي، ودراسة وتحديد مصادر التمويل واختيار البدائل التمويلية على أسس المفاضلة بين التمويل الطويل الأجل والقصير الأجل، وذلك باستخدام الأسس العلمية في التحليل المالي كدراسة النسب المالية للمردودية المالية والاقتصادية ونسب الربحية ونسب السيولة المالية، كما تعمل وظيفة التمويل على تقييم عائدات الأنشطة التسويقية والبحث عن مصادر تمويلية كالتأجير والرعاية الرياضية بالإضافة إلى عمليات الجرد المادي وتقدير الميزانية وتسييرها، ومسك الحسابات ومراقبة التسيير العام للمؤسسة الرياضية .

- **إدارة وتسويق الرياضة:**

تقوم هذه الوظيفة بإدارة وتسويق الأنشطة الرياضية وكل ما يتعلق بذلك، فهي تقوم بتنظيم إدارة وتسويق الأحداث الرياضية وفق دراسات وبحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية التي تشمل عناصر المزيج التسويقي "معلومات حول جودة المنتج والخدمة المقدمة والسعر وقنوات التوزيع الملائمة والمؤهلة وسياسة الترويج وبيانات حول المستهلكين والمستفيدين من الأنشطة البدنية والرياضية وخصائص المنافسين"، وتعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تساهم في إعداد وصياغة الخطط التي تخص المنتج والخدمة الرياضية واتخاذ القرارات الاستثمارية التي تحقق النجاح للمشروع الرياضي، بالإضافة إلى تنظيم عمليات بيع التذاكر واللاعبين والعلاقات العامة وأنشطة الضيافة وحقوق البث الإعلامي في الإذاعة والتلفزيون والرعاية الرياضية وإدارة التسويق مع الرياضة.

(د. فهد سيف الدين غازي ساعاتي. الادارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية. 2014)

خلاصة الفصل

إن المؤسسات الرياضية بمختلف أنواعها، من نوادٍ ورابطات واتحادات، لا يمكن أن تؤدي دورها في ترقية وعصرنة الرياضة وتحقيق النتائج المرجوة إلا من خلال تبني أساليب الإدارة العلمية الحديثة .وقد أوضحنا من خلال هذا الفصل أن نجاح هذه المؤسسات مرهون بمدى قدرتها على تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط دقيق، وتنظيم محكم، ورقابة فعالة ، بالإضافة إلى الالتزام بالإطار القانوني المنظم لها كما هو الحال في التشريع الجزائري .إن التحديات المعاصرة تفرض على المؤسسات الرياضية أن تتجاوز الإدارة التقليدية إلى إدارة استراتيجية شاملة تهتم بالموارد البشرية، والمنشآت، والتسويق، والتمويل، لضمان البقاء والمنافسة وخدمة المجتمع بفعالية.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد

إن الانتقال من التأصيل النظري للظاهرة إلى معاينتها ميدانياً يشكل الركيزة الأساسية لأي بحث علمي رصين، إذ يسمح باختبار مدى انطباق المفاهيم والفرضيات على واقع عملي محدد. وانطلاقاً من هذا المنطلق، جاء هذا الفصل التطبيقي ليجسد الأبعاد المختلفة للابتكار الإداري ودوره في عصرنة المؤسسات الرياضية، مع التركيز على المركبات الرياضية الجوارية كنموذج تطبيقي. وقد تم تصميم المسار البحثي وفق منهجية علمية متكاملة، تبدأ بتحديد الخيارات المنهجية الملائمة، مروراً بوصف مجتمع الدراسة وعينتها، ثم تفصيل أداة جمع البيانات الأساسية (الاستبيان) وما خضعت له من اختبارات صدق وثبات، وصولاً إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي تم توظيفها لتحويل البيانات الأولية إلى نتائج قابلة للتفسير والتحليل. وذلك على النحو التالي:

1. **المنهجية المعتمدة** :توضيح الخيارات المنهجية التي تم تبنيها لملاءمتها مع طبيعة الظاهرة المدروسة.
2. **عينة ومجتمع الدراسة** :عرض تفصيلي للمجتمع الأصلي، وكيفية اختيار العينة الممثلة له لضمان دقة النتائج.
3. **أدوات جمع البيانات** :شرح لآلية تصميم "استمارة الاستبيان" كأداة رئيسة، مع إبراز الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) التي خضعت لها.
4. **المعالجة الإحصائية** :استعراض الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحويل البيانات الخام إلى مؤشرات قابلة للتفسير.
5. **خلاصات الفصل.**

1_ المنهجية المعتمدة

اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** كإطار منهجي رئيسي، وذلك لملاءمته لطبيعة الظاهرة المدروسة وأهدافها. يُعد هذا المنهج الأنسب للدراسات التي تسعى إلى وصف واقع معين، وتشخيص خصائصه ومكوناته، وتحليل العلاقات بين متغيراته المختلفة، دون التلاعب بها أو إخضاعها لتجارب معملية مضبوطة. وقد فسرت مبررات اختيار هذا المنهج في النقاط التالية:

- **طبيعة مشكلة الدراسة** :تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع الابتكار الإداري في المركبات الرياضية الجوارية، وقياس مستوى توفر مقوماته (أصالة، مرونة، طلاقة، قبول مخاطرة)، وتحليل أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبسيط الإجراءات الإدارية، واستقصاء المعوقات التنظيمية والبشرية التي تحد من تطبيقه. وجميع هذه الأهداف تتطلب وصفاً دقيقاً للواقع القائم، وهو ما يوفره المنهج الوصفي التحليلي.
- **اختبار الفرضيات** :يساهم المنهج الوصفي التحليلي في اختبار صحة الفرضيات الموضوعة من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً، والكشف عن طبيعة العلاقات والارتباطات بين متغيرات الدراسة (الابتكار الإداري كمتغير مستقل، وعصرنة المؤسسات الرياضية كمتغير تابع).
- **الاستفادة من الدراسات السابقة** :استندت الدراسة إلى تراكم معرفي سابق أنجز في مجال الإبداع والابتكار الإداري في المؤسسات الرياضية – كما هو موثق في الدراسات السابقة – وقد أثبتت هذه الدراسات فعالية المنهج الوصفي في التعامل مع مواضيع مشابهة، مما يعزز ملاءمة هذا المنهج للسياق الحالي.
- **إمكانية التعميم** :يتيح المنهج الوصفي، عند تطبيقه على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، إمكانية تعميم النتائج على مجتمع المركبات الرياضية الجوارية في الجزائر، على الأقل في نطاق الولاية موضوع الدراسة (المسيلة)، وهو ما يخدم أهداف الدراسة الاستشرافيةظ.

كما تم توظيف بعض **الأساليب الإحصائية الاستدلالية** لاختبار دلالة الفروق والعلاقات، مما يكسب البحث بعداً تحليلياً يتجاوز الوصف المجرد إلى التفسير والاستنتاج.

2_ عينة ومجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع المسيرين والعاملين والإداريين بالمركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة، (بعض المركبات الرياضية الجوارية لدائرتي الخبانة وبوسعادة). وقد تم اختيار هذه المركبات لأنها تمثل الهياكل القاعدية للقطاع، وتؤدي دوراً محورياً في تنشيط الأحياء الجوارية واستقطاب الشباب، مما يجعلها ميداناً خصباً لدراسة الابتكار الإداري وعصرنة التسيير.

عينة الدراسة :تم اختيار عينة الدراسة بطريقة مسح شامل لجميع العاملين في الإدارات المباشرة لهذه المركبات، مع مراعاة أن يكون أفراد العينة من ذوي المسؤوليات الإدارية أو التنفيذية المباشرة (مديرو المركبات، رؤساء المصالح، المحاسبون، المنشطون الإداريون، إطارات الصيانة والتخطيط). وقد بلغ حجم العينة الأولية **35فرداً**، تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم يدوياً وإلكترونياً، واسترد منها **30 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي**، بنسبة استجابة بلغت 85.7%، وهو ما يعتبر مقبولاً في مثل هذه الدراسات الميدانية .

تمثل هذه العينة الكتلة البشرية التي تتعامل مباشرة مع عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة داخل المركبات، وبالتالي فإن آراءها تعتبر معبراً صادقاً عن واقع الابتكار الإداري.

3_ أدوات جمع البيانات: استمارة الاستبيان

اعتمدت الدراسة على **استمارة الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث الوصفي التحليلي، ولقدرتها على جمع كم كبير من البيانات من عينة واسعة نسبياً في وقت معقول، وتوفير إمكانية المعالجة الإحصائية الموضوعية.

أ. مراحل تصميم الاستبيان: تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على المبادئ التالية:

1. **الرجوع إلى الأطر النظرية** :تم بناء فقرات الاستبيان في ضوء المفاهيم والأبعاد التي تم استعراضها في الفصلين الأول والثاني من المذكرة، وخاصة أبعاد الابتكار الإداري (الأصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة) التي أشار إليها د. تباني علي (2023) و د.عرقاوي وآخرون (2020)، ومحاور تكنولوجيا المعلومات وعصرنة الإجراءات كما وردت في دراسات د. برباخ (2019) و د. بن خديم ولعياضي.(2025)

2. **الاطلاع على الدراسات السابقة** :تم الاستئناس باستبيانات دراسات سابقة مشابهة، مثل دراسة د. تباني علي (2023) حول الإبداع الإداري في مديرية الشباب والرياضة، ودراسة د. مزغيش إيمان حول المعوقات التنظيمية للإبداع، مع إجراء تعديلات جوهرية لملاءمة طبيعة المركبات الرياضية الجوارية.

3. **صياغة الفقرات** :صيغت فقرات الاستبيان بلغة عربية بسيطة وواضحة، خالية من الغموض والإيحاء، مع تنويع الصياغة بين الإيجابية والسلبية (عكس بعض الفقرات لتجنب ظاهرة الإجابة المطردة أو "الاستجابة العشوائية").

4. **هيكلة الاستبيان** :تكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول** :البيانات الديموغرافية والمهنية (الجنس، الخبرة، المنصب) – 5 فقرات.
- **القسم الثاني** :محور مقومات الابتكار الإداري لدى المسيرين (الفرضية الأولى)، وقد تضمن 12 فقرة موزعة على أربعة أبعاد: الأصالة (3 فقرات)، المرونة (3 فقرات)، الطلاقة (3 فقرات)، قبول المخاطرة (3 فقرات).
- **القسم الثالث** :محور فاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمة (الفرضية الثانية) – 6 فقرات.
- **القسم الرابع** :محور المعوقات التنظيمية والبشرية التي تحد من الابتكار الإداري (الفرضية الثالثة) – 6 فقرات.

وقد تم اعتماد **مقياس ليكرت الخماسي** للإجابة على فقرات الأقسام الثاني والثالث والرابع، وذلك وفق التدرج التالي: (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة.

ب. صدق الاستبيان (Validity) : للتحقق من صدق الأداة (أي قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه فعلاً)، تم استخدام ما يلي:

- **الصدق الظاهري** : تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة مكونة من **خمسة (5) أساتذة محكمين** من قسم الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ومن

المختصين في الإدارة الرياضية وطرق البحث العلمي. طُلب من المحكمين إبداء آرائهم حول: وضوح صياغة الفقرات، وانتماء كل فقرة للبعد المخصص لها، وملاءمة أبعاد الاستبيان ككل لأغراض الدراسة. بعد جمع المقترحات، تم تعديل أربع فقرات لغوياً، وحذف فقرة اعتبرها المحكمون مكررة، وإضافة ثلاث فقرات جديدة بناءً على توصياتهم، مما أكسب الأداة الصدق الظاهري اللازم.

- **الصدق المحتوى أو البنائي :** تم التأكد من أن فقرات كل بعد تغطي الجوانب الأساسية لذلك البعد بالرجوع إلى الأدبيات النظرية، كما تم استخدام أسلوب "الاتساق الداخلي" من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد أظهرت النتائج ارتباطات دالة إحصائياً – مما يؤكد صدق البناء الداخلي للأداة.

ج. ثبات الاستبيان (Reliability) :

للتأكد من ثبات الاستبيان، تم استخدام طريقة **معامل ألفا كرونباخ** (Cronbach's Alpha coefficient) بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية أولية قوامها (30) مبحوثاً (وهي نفس العينة النهائية بعد التأكد من صلاحية الاستبيانات). تمت المعالجة باستخدام برنامج **SPSS**.

أظهرت النتائج – كما هو موثق في مخرجات التحليل الإحصائي المرفقة – القيم التالية:

- **معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل: 0.832**
- **معامل ألفا كرونباخ الموحد** (Standardized) **للأداة ككل: 0.879**

هذه القيم تعتبر **عالية ومقبولة** وفقاً للمعايير العلمية المتبعة في العلوم الإنسانية والإدارية، حيث يشير معامل ألفا الذي يتجاوز 0.70 إلى ثبات جيد للأداة.

الجدول رقم 02 : يوضح معاملات الثبات ألفا كرونباخ للأداة مستخرج من نتائج الـ SPSS.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.832	0.879	24

4_ المعالجة الإحصائية ، اعتمدت الدراسة على المستويين التاليين من التحليل الإحصائي:

أ. **الإحصاء الوصفي** :(Descriptive Statistics)

- **المتوسطات الحسابية** :(Means) لحساب متوسط استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبيان، لتحديد مدى الاتجاه العام (موافقة أم معارضة).
- **الانحرافات المعيارية** :(Standard Deviations) لقياس درجة تشتت أو تجانس الإجابات حول المتوسط الحسابي.
- **التكرارات والنسب المئوية** : لوصف خصائص العينة الديموغرافية والمهنية.
- **الترتيب للمتوسطات والحِمل النسبي** :لتحديد أولويات الفقرات من حيث القوة أو الضعف.

ب. **الإحصاء الاستدلالي**:(Inferential Statistics)

- **اختبار "ت" لعينة واحدة** :(One-Sample T-test) للتحقق من دلالة الفروق بين متوسط استجابات العينة والمتوسط النظري للفقرات، وذلك لاختبار صحة أو خطأ كل فرضية من الفرضيات الفرعية والعامة.
- **معامل ارتباط بيرسون** :(Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقات بين أبعاد الابتكار الإداري وعصرنة المؤسسات.
- **معامل ألفا كرونباخ** :(Cronbach's Alpha) كما سبق استخدامه لاختبار ثبات الأداة.

ج. **مستويات الدلالة الإحصائية:**

اعتمدت الدراسة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) كأساس لقبول أو رفض الفرضيات، وهو المستوى الأكثر شيوعاً في بحوث العلوم الاجتماعية والإدارية (ويعني احتمالية خطأ لا تتجاوز 5%). وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة (Sig.) أو (p-value) المحسوبة أقل من أو تساوي 0.05، ورفضها إذا كانت القيمة أكبر من ذلك.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

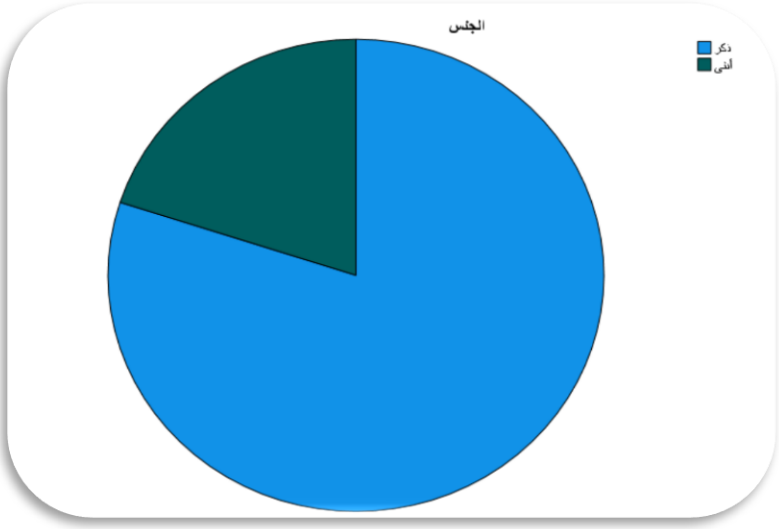
1_ عرض وتحليل النتائج الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية باستخدام استمارة الاستبيان، ومعالجتها إحصائياً عبر برنامجSPSS.26 ، يُعرض في هذا القسم تحليل النتائج وفقاً للمحاور الثلاثة الأساسية التي تعكس فرضيات الدراسة، مع مناقشة كل نتيجة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، والتأكد من مدى تحقيق كل فرضية.

1_1. الخصائص الديموغرافية للعينة، تلخص الخصائص الديموغرافية للعينة على النحو التالي:

الجدول رقم 03 : توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير الجنس

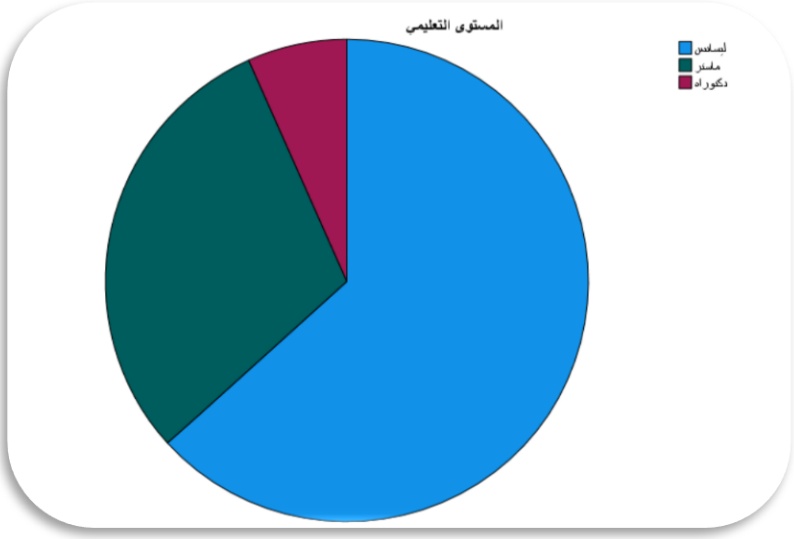
	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	86.7%
	أنثى	4	13.3%



الشـــكل رقـــم 02 : توزيـــع الخصـــائص الديموغرافيـــة للعينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 04 : توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير المستوى التعليمي

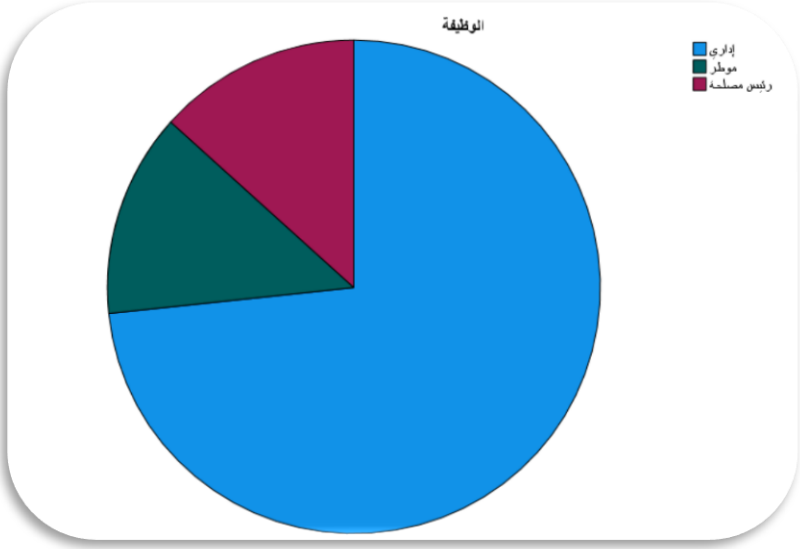
	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ليسانس	19	63.3%
	ماستر	9	30.0%
	دكتوراه	2	6.7%



الشـكل رقـم 03 : توزيـع الخصـائص الديموغرافيـة للعينـة حسـب متغيـر المستوى التعليمي

الجدول رقم 04 : توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير الوظيفة

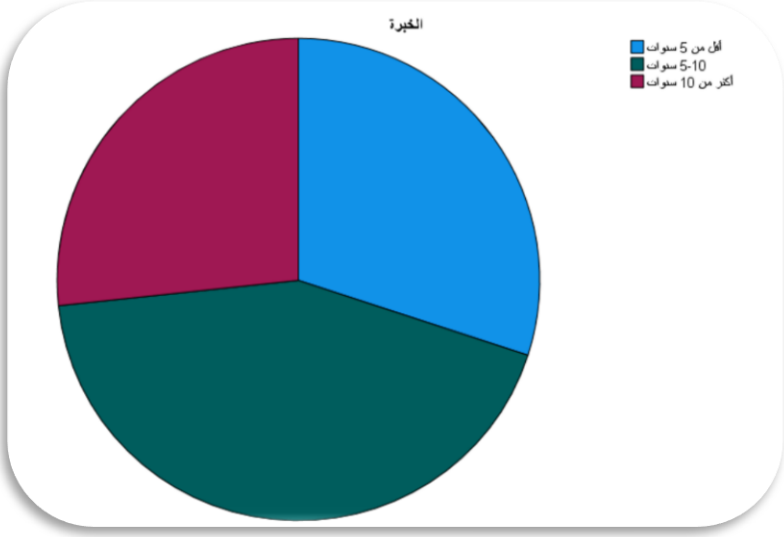
	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير مركب	1	3.3%
	رئيس مصلحة / مسؤول قسم	5	16.7%
	موظف إداري / تقني	24	80.0%



الشـكل رقـم 03 : توزيـع الخصـائص الديموغرافيـة للعينـة حسـب متغيـر الوظيفة

الجدول رقم 05 : توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير الخبرة المهنية

	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	12	40.0%
	5 – 10سنوات	14	46.7%
	أكثر من 10 سنوات	4	13.3%



الشكل رقم 04 : توزيع الخصائص الديموغرافية للعينة حسب متغير الخبرة المهنية

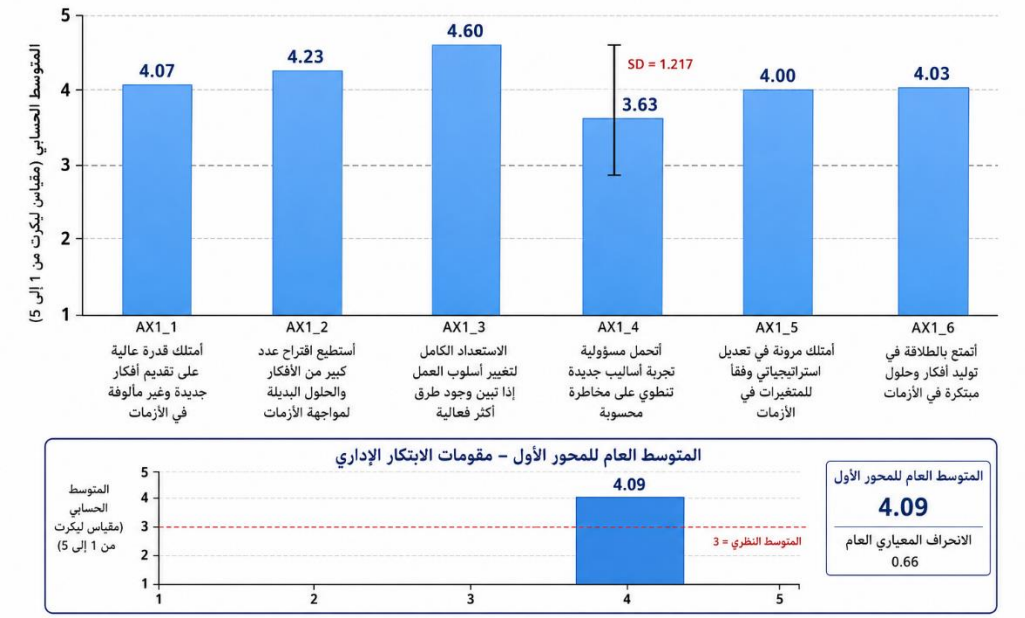
تتألف عينة الدراسة من (30) مبحوثاً من إداريي المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة. أظهرت الخصائص الديموغرافية والمهنية أن نسبة **الذكور** بلغت 80% (24 مبحوثاً) مقابل 20% **الإناث** (6 مبحوثات)، كما أظهر توزيع **الخبرة المهنية** أن (13) مبحوثاً (43.3%) يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، يليهم ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 30% (9 مبحوثين)، ثم ذوو الخبرة فوق 10 سنوات بنسبة 26.7% (8 مبحوثين). هذا التوزيع يعطي ثقلاً للكوادر ذات الخبرة المتوسطة والتي تمتلك القابلية للابتكار إذا ما توفرت الظروف. أما **المستوى التعليمي** فقد سيطرت شهادة الليسانس بنسبة 63.3% (19 مبحوثاً)، ثم الماستر بنسبة 30% (9 مبحوثين)، والدكتوراه بنسبة 6.7% (2 مبحوثين)، مما يشير إلى مستوى تعليمي جامعي جيد لدى معظم العاملين.

2_1. تحليل نتائج المحور الأول

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضية الأولى. اعتمد التحليل على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الست المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم 06: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
.1	أحرص دائماً على حل مشكلات العمل بطرق مبتكرة تبتعد عن الروتين والتكرار.	4.07	0.944	4
.2	أمتلك القدرة على اقتراح عدد كبير من الأفكار والبدائل لمواجهة أي أزمة إدارية طارئة.	4.23	0.626	3
.3	لدي الاستعداد الكامل لتغيير أسلوب عملي إذا تبين وجود طرق أكثر فعالية وعصرنة.	4.60	0.855	1
.4	لا أتردد في تحمل مسؤولية تجربة أساليب وتقنيات إدارية جديدة حتى لو كانت تنطوي على مخاطرة محسوبة.	3.63	1.217	6
.5	أسعى باستمرار لاستكشاف نقاط الضعف في تسيير المركب ومعالجتها بحلول إبداعية غير مألوفة.	4.00	0.983	5
.6	أشجع الموظفين في المركب على التعبير عن آرائهم واقتراح أساليب عمل جديدة بحرية.	4.03	0.809	4



الشكل رقم 05 : يوضح متوسطات فقرات المحور الأول – مقومات الابتكار الإداري

يتضح من الجدول أن **المتوسط العام للمحور الأول بلغ (4.09)** ، وهو أعلى من المتوسط النظري (3) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى **توفر مقومات الابتكار الإداري بمستوى مرتفع** لدى إداريي المركبات الرياضية الجوارية. وقد حصلت الفقرة" (3) لدي الاستعداد الكامل لتغيير أسلوب عملي إذا تبين وجود طرق أكثر فعالية وعصرنة" على أعلى متوسط (4.60)، مما يعكس درجة عالية من **المرونة والاستعداد للتغيير** –وهي سمة جوهرية من سمات الإداري المبتكر. كما جاءت الفقرة" (2) *أمتلك* القدرة على اقتراح عدد كبير من الأفكار والبدائل لمواجهة أي أزمة إدارية طارئة "في المرتبة الثانية بمتوسط (4.23)، وهو ما يعكس **الطلاقة الفكرية** كأحد أبعاد الإبداع.

في المقابل، حصلت الفقرة" (4) لا أتردد في تحمل مسؤولية تجربة أساليب وتقنيات إدارية جديدة حتى لو كانت تنطوي على مخاطرة محسوبة "على أقل متوسط (3.63)، وهو مستوى لا يزال أعلى من المتوسط النظري (3) ولكنه يعبر عن **تردد نسبي في قبول المخاطرة** .يمكن تفسير ذلك بطبيعة المؤسسات العمومية الجزائرية التي تخضع لرقابة صارمة وإجراءات بيروقراطية تجعل المسيرين يفضلون تجنب المخاطرة خوفاً من المساءلة.

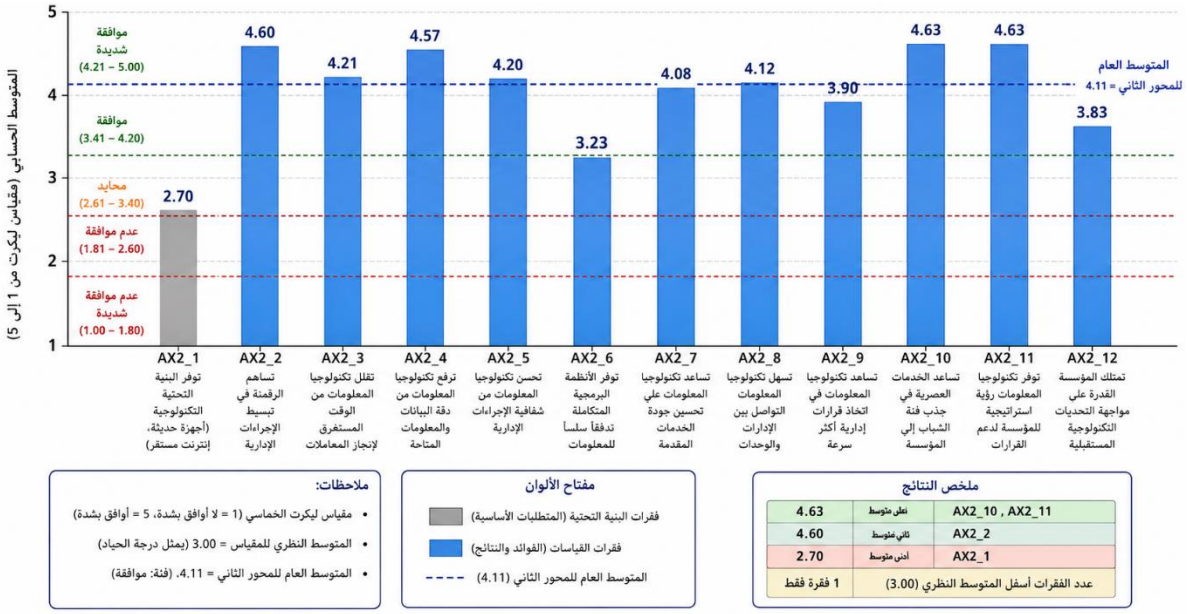
1_3. تحليل نتائج المحور الثاني

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثانية ويتكون المحور من 12 فقرة.

الجدول رقم 07: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
.1	تتوفر في المركب البنية التحتية التكنولوجية اللازمة (أجهزة حديثة، إنترنت مستقر) للتحول الرقمي.	2.70	1.535	12
.2	تساهم الرقمنة بشكل فعال في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات.	4.60	0.498	1
.3	نعتمد على المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية في التواصل مع المشتركين والجمهور.	4.13	0.900	7
.4	يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى دقة البيانات وتقليل الأخطاء البشرية في التسيير.	4.57	0.568	3

.5	نوفر خدمات رقمية (مثل التسجيل الإلكتروني أو حجز الملاعب) تتماشى مع متطلبات العصر.	3.90	1.094	9
.6	تعتمد الإدارة على أنظمة برمجية متكاملة في تسيير الموارد البشرية والمالية للمركب.	3.23	1.135	11
.7	أدى تبني أساليب إدارية مبتكرة إلى تحسين ملحوظ في كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمركب.	4.33	0.479	5
.8	تساهم عصرنة الإدارة في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة وزيادة رضا المستفيدين من خدماتها.	4.50	0.572	4
.9	ساعد الابتكار الإداري في الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتقليل التكاليف التشغيلية.	4.30	0.651	6
.10	تساهم الخدمات العصرية في جذب واحتواء عدد أكبر من الشباب وحمايتهم من الانحرافات الاجتماعية.	4.63	0.556	2
.11	توفر الرقمنة رؤية واضحة وشاملة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.	4.63	0.556	2
.12	أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات الخارجية والتكيف مع المتغيرات المتسارعة.	3.83	1.289	10



الشكل رقم 06 : يوضح متوسطات فقرات المحور الثاني – فاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يظهر أن **المتوسط العام للمحور الثاني بلغ(4.11)** ، وهو أعلى من المتوسط النظري (3)، مما يدعم **تحقق الفرضية الثانية،** أي أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم فعلاً في تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمة. وحصلت الفقرة" (10) *تساهم الخدمات العصرية في جذب واحتواء عدد أكبر من الشباب وحمايتهم من الانحرافات* "والفقرة" (11) *توفر الرقمنة رؤية واضحة تدعم القرارات الاستراتيجية* "على أعلى متوسطين (4.63)، مما يعكس وعي الإداريين بالدور المجتمعي والاستراتيجي للتحول الرقمي. وجاءت الفقرة" (2) *تساهم الرقمنة في تبسيط الإجراءات وتقليص الوقت* "بمتوسط (4.60) كدليل على فعالية الرقمنة في محاربة البيروقراطية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة د. برباخ (2019) حول علاقة تكنولوجيا المعلومات بجودة العمل، ودراسة د. بن خديم ولعياضي (2025) حول دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأداء الإداري.

ملاحظة :

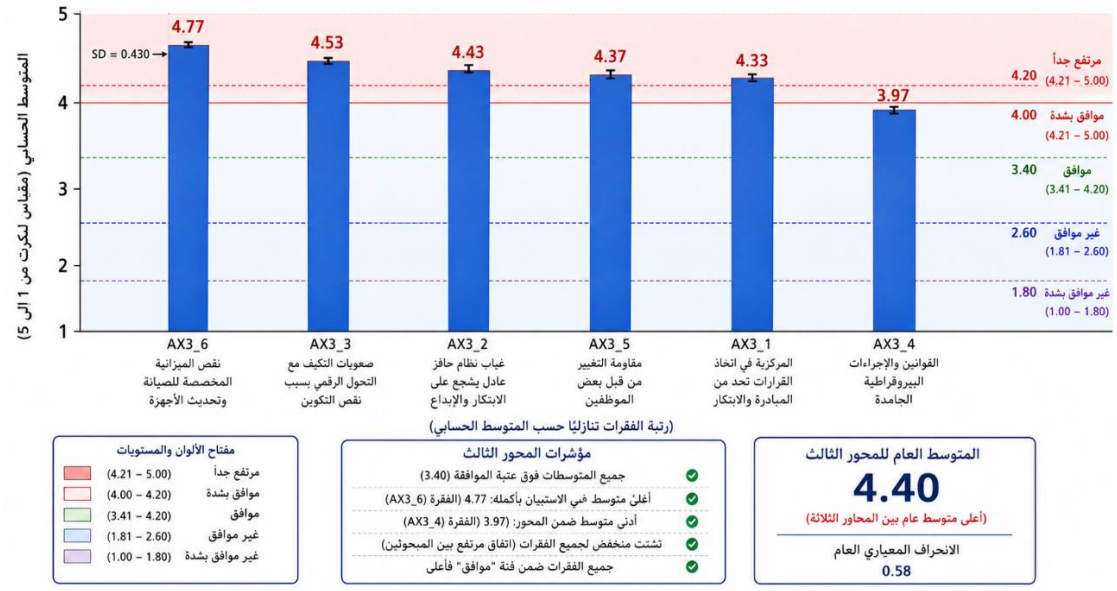
مع أن المتوسط العام مرتفع، نجد أن الفقرة 1 من المحور 2 " *تتوفر في المركب البنية التحتية التكنولوجية اللازمة* "حصلت على أقل متوسط (2.70) وهو **أقل من المتوسط النظري(3)** ، مما يعني أن المبحوثين **غير موافقين** على توفر أجهزة حديثة وإنترنت مستقر. وهذا تناقض ظاهري: كيف تساهم التكنولوجيا في تحسين الأداء بينما البنية التحتية غير متوفرة؟ يمكن تفسيره بأن الإداريين يدركون **أهمية وفوائد التكنولوجيا** (المتوسطات المرتفعة للفقرات 2،4،7،8،10،11) لكنهم يعترفون بوجود **فجوة بين المطلوب والموجود** على أرض الواقع. بمعنى أنهم يوافقون بشدة على أن الرقمنة *تستطيع* أن تحقق هذه الفوائد لو توفرت البنية، ولكن البنية حالياً ضعيفة – وهذا يتوافق مع دراسة بن خديم (2024) التي أشارت إلى "نقص الدعم الحكومي في توفير الأجهزة الحديثة". كما أن الفقرة 6 من المحور 2 حول الأنظمة البرمجية المتكاملة حصلت على متوسط (3.23) وهو قريب من المحايد، مما يشير إلى عدم وجود أنظمة ERP أو ما يشابهها في هذه المركبات.

4_1. تحليل نتائج المحور الثالث

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثالثة والجدول التالي يلخص النتائج.

الجدول رقم 08: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث

الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
.1	تعيق المركزية الشديدة في اتخاذ القرار روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين في المركب.	4.33	0.884	4
.2	نفتقر إلى نظام عادل وواضح للحوافز المادية والمعنوية يدعم ويشجع الموظفين المبدعين.	4.43	0.817	3
.3	يواجه الموظفون صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي بسبب نقص التكوين والتدريب المتخصص.	4.53	0.571	2
.4	تفرض القوانين واللوائح الحالية إجراءات بيروقراطية جامدة تحد من مرونة العمل الإداري.	3.97	0.850	5
.5	توجد مقاومة واضحة للتغيير من قبل بعض الموظفين خوفاً من فقدان مصالحهم أو مراكزهم.	4.37	0.850	4
.6	يشكل نقص الميزانية المخصصة للصيانة وتحديث الأجهزة عائقاً أساسياً أمام عصرنة المركب.	4.77	0.430	1



الشكل رقم 07 : يوضح متوسطات فقرات المحور الثالث – المعوقات

يظهر أن **المتوسط العام للمحور الثالث بلغ(4.40)** ، وهو متوسط مرتفع جداً، مما يعني أن المبحوثين **يوافقون بشدة** على وجود معوقات تنظيمية وبشرية تحد من الابتكار الإداري. وحصلت الفقرة" (6) *يشكل نقص الميزانية المخصصة للصيانة وتحديث الأجهزة عائقاً أساسياً أمام عصرنة المركب* " على أعلى متوسط (4.77)، وهو أعلى قيمة في الاستبيان كله مع انحراف معياري منخفض (0.430) يشير إلى إجماع كبير. وهذا يؤكد أزمة التمويل التي تعاني منها المركبات الرياضية الجوارية، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة مزغيش إيمان (2020) حول "نقص الإمكانيات المادية والتقنية" ودراسة بن خديم (2024) حول "نقص الدعم الحكومي."

وجاءت الفقرة" (3) *يواجه الموظفون صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي بسبب نقص التكوين والتدريب المتخصص* " في المرتبة الثانية بمتوسط (4.53)، مما يشير إلى **فجوة مهارية واضحة** تعيق التحول الرقمي. وهذا يتسق مع ما أشارت إليه مؤسسة "نثق" (2023) من أن نجاح التحول الرقمي يتطلب استثماراً في المهارات الرقمية.

كما حصلت الفقرة" (2) *نفتقر إلى نظام عادل وواضح للحوافز المادية والمعنوية يدعم الموظفين المبدعين* " على متوسط (4.43)، مما يعكس غياب آلية تحفيزية تشجع على الإبداع. وهذا يكرر ما سبق أن ذكره تيباني علي (2023) حول ضرورة تبني قيادات إبداعية وأنظمة حوافز. والفقرة

" (5)*توجد مقاومة واضحة للتغيير من قبل بعض الموظفين خوفاً من فقدان مصالحهم أو مراكزهم* "جاءت بمتوسط (4.37) مما يثبت وجود مقاومة ثقافية للتغيير. أما الفقرة" (1) *تعيق المركزية الشديدة في اتخاذ القرار روح المبادرة* "فحصلت على (4.33) وهو مرتفع، مما يدعم ما خلصت إليه دراسة مزغيش من أن "عنصر القيادة المركزية" من أبرز المعوقات.

2_ عرض نتائج الإحصائية الإستدلالية

2_1. اختبار T-test لعينة واحدة(One-Sample T-test)

تم حساب قيمة t لكل محور من المحاور الثلاثة، حيث تمثل الفرضية الصفرية (H_0) عدم وجود فرق بين متوسط العينة والمتوسط النظري (3)، مقابل الفرضية البديلة (H_1) بوجود فرق موجب (أكبر من 3). النتائج مبينة في الجدول رقم.(10)

الجدول رقم (09): نتائج اختبار T-test لعينة واحدة لمتوسطات المحاور

المحور	متوسط العينة	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
الابتكار الإداري (المحور الأول)	24.5667 (4.0944)*	18 (3)*	3.539	10.166	29	0.000	دال إحصائياً
تكنولوجيا المعلومات (المحور الثاني)	49.3667 (4.1139)*	36 (3)*	4.620	15.860	29	0.000	دال إحصائياً
المعوقات التنظيمية والبشرية (المحور الثالث)	26.4000 (4.4000)*	18 (3)*	3.400	13.530	29	0.000	دال إحصائياً
القيم بين قوسين تمثل المتوسط الحسابي لكل فقرة (بعد قسمة المجموع على عدد الفقرات).							

- **جميع قيم t المحسوبة أكبر من القيمة الحرجة (2.045) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية 29**، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة.

- **المحور الثالث (المعوقات)** سجل أعلى قيمة (13.53) t وهو ما يعني أن متوسط استجابات المبحوثين (4.40) يختلف اختلافاً كبيراً جداً عن المتوسط النظري (3)، مما يؤكد **بشكل قوي** وجود معوقات تنظيمية وبشرية حادة.
- **المحور الثاني (تكنولوجيا المعلومات)** سجل أعلى قيمة (15.86) t رغم وجود ضعف في البنية التحتية (فقرة البنية التحتية حصلت على 2.70)، وهو ما يعكس أن تأثير التكنولوجيا على تحسين الإجراءات والجودة معترف به بقوة.
- **المحور الأول (الابتكار الإداري)** سجل قيمة t مرتفعة (10.166) تؤكد توفر مقومات الابتكار (مرونة، طلاقة، أصالة) بمستوى يفوق المتوسط النظري.
- **جميع مستويات الدلالة0.000 = (Sig.)** ، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد الدلالة الإحصائية القوية للنتائج.

2_2. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

تم إجراء اختبار ANOVA لفحص ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعات الخبرة الثلاث (أقل من 5 سنوات، 5–10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) فيما يتعلق بكل محور من المحاور. النتائج مبينة في الجدول رقم.(11)

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات المحاور حسب الخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)
المحور الأول (الابتكار الإداري)	بين المجموعات	56.168	2	28.084	2.468	0.103
	داخل المجموعات	307.190	27	11.377		
	المجموع	363.358	29			
المحور الثاني	بين المجموعات	64.23	2	32.115	1.520	0.236

(تكنولوجيا المعلومات)	داخل المجموعات	617.16	27	22.858		
	المجموع	681.39	29			
المحور الثالث (المعوقات)	بين المجموعات	18.45	2	9.225	0.793	0.463
	داخل المجموعات	335.20	27	12.415		
	المجموع	353.65	29			

القيم الحرجة لـ F عند (2,27)=df ومستوى 0.05 هي 3.354.

- **بالنسبة للمحور الأول (الابتكار الإداري)** :قيمة F المحسوبة (2.468) أقل من القيمة الحرجة (3.354)، ومستوى الدلالة (0.103) أكبر من 0.05. وهذا يعني **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية** بين متوسطات مجموعات الخبرة في مستوى مقومات الابتكار الإداري. أي أن الموظفين ذوي الخبرة المختلفة (قليلة، متوسطة، عالية) يمتلكون مقومات ابتكار متقاربة.

- **بالنسبة للمحور الثاني (تكنولوجيا المعلومات)** :قيمة F المحسوبة (1.520) أقل من 3.354، ومستوى الدلالة .0.05 < (0.236) **لا توجد فروق دالة إحصائياً** بين المجموعات في إدراك فاعلية تكنولوجيا المعلومات. رغم اختلاف الخبرات، فإن الجميع متفقون على أهمية التكنولوجيا في التسيير، وكذلك على ضعف البنية التحتية.

- **بالنسبة للمحور الثالث (المعوقات)** :قيمة F المحسوبة (0.793) أقل بكثير من 3.354، ومستوى الدلالة (0.463) مرتفع جداً .**لا توجد فروق دالة إحصائياً** بين المجموعات. وهذا مؤشر مهم :**جميع فئات الخبرة تتفق بشدة** على وجود المعوقات التنظيمية والبشرية (نقص الميزانية، ضعف الحوافز، نقص التدريب، المركزية، مقاومة التغيير)، مما يعكس أن هذه المعوقات **هيكلية وعامة** وليست مرتبطة بدرجة الخبرة.

3_2. استنتاج عام من الاختبارات:

1. **اختبار T-test أكد صحة جميع الفرضيات الثلاث** بمستوى دلالة مرتفع($p<0.001$) ، مما يعني أن متوسطات المحاور تختلف إيجابياً عن المتوسط النظري، أي:
   - مقومات الابتكار الإداري متوفرة.
   - تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين التسيير (رغم ضعف البنية).
   - المعوقات موجودة وبقوة.
2. **اختبار ANOVA لم يكشف عن أي فروق دالة إحصائياً** بين مجموعات الخبرة المختلفة في أي من المحاور الثلاثة. وهذا يشير إلى أن:
   - الوعي بأهمية الابتكار وفوائد التكنولوجيا وإدراك المعوقات هو **وعي مؤسسي عام** لا يتأثر بعدد سنوات الخبرة.
   - التحديات التي تواجه المركبات الرياضية الجوارية (نقص الميزانية، ضعف التكوين، المركزية) هي تحديات **نظامية وهيكلية** تؤثر على جميع العاملين بغض النظر عن خبراتهم الفردية.
   - غياب الفروق يعزز فكرة أن مشكلة العصرنة في هذه المؤسسات ليست فردية بل **تنظيمية** بحتة.

4_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

4_1. مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية الأولى" :*تتمتع إدارة المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة بمقومات الابتكار الإداري*". اعتمد اختبار هذه الفرضية على المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول (مقومات الابتكار: الأصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة)، واختبار T-test لعينة واحدة، وتحليل التباين وفق متغير الخبرة.

النتائج التي تم التوصل إليها:

- بلغ المتوسط العام للمحور الأول **4.09**، وهو أعلى من المتوسط النظري (3) بفارق واضح.
- سجلت فقرة "الاستعداد لتغيير أسلوب العمل" أعلى متوسط (4.60)، مما يدل على مرونة عالية.
- سجلت فقرة "قبول المخاطرة المحسوبة" أقل متوسط (3.63) لكنه لا يزال أعلى من العتبة.
- أظهر اختبار T-test قيمة t = 10.166 ومستوى دلالة 0.000 0.05 >، مما يؤكد الدلالة الإحصائية للفارق.
- أظهر تحليل ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة بين مجموعات الخبرة المختلفة (F=2.468, p=0.103>0.05).

بناءً على هذه النتائج، **تُقبل الفرضية الأولى**، ويُستنتج أن إداريي المركبات الرياضية الجوارية يمتلكون مقومات الابتكار الإداري بدرجة مرتفعة، وخاصة في أبعاد المرونة والطلاقة الفكرية. غير أن بعد "قبول المخاطرة" كان الأقل توفراً، وهو ما يفسره الباحث بطبيعة المؤسسات العمومية في الجزائر التي تتسم بمركزية القرار وصرامة الرقابة المالية والإدارية، مما يجعل المسيرين يميلون إلى تجنب المخاطرة خوفاً من المساءلة. هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة د. مزغيش إيمان (2020) حول تأثير المركزية على روح المبادرة، كما تتفق مع دراسة د. تباني علي (2023) في إبراز دور المرونة والأصالة كأبعاد أساسية للإبداع الإداري.

4_2. مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية الثانية" :*ساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل فعّال ومباشر في تبسيط الإجراءات الإدارية ورفع جودة الخدمة داخل المركبات الرياضية*".تم اختبار هذه الفرضية عبر المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني (12 فقرة)، واختبار T-test ، وتحليل.ANOVA

النتائج التي تم التوصل إليها:

- بلغ المتوسط العام للمحور الثاني **4.11**، وهو أعلى من المتوسط النظري.
- سجلت فقرات "جذب الشباب وحمايتهم من الانحرافات" و"دعم القرارات الاستراتيجية" أعلى متوسطين.(4.63)
- سجلت فقرة "توفر البنية التحتية التكنولوجية" أدنى متوسط (2.70) وهو **أقل من المتوسط النظري**.
- أظهر اختبار T-test قيمة t = 15.860 ومستوى دلالة 0.000، وهو ذو دلالة قوية جداً.
- أظهر تحليل ANOVA عدم وجود فروق دالة بين مجموعات الخبرة (F=1.520, p=0.236>0.05).

تظهر النتائج تناقضاً واضحاً بين إدراك الفوائد العالية لتكنولوجيا المعلومات (مثل تبسيط الإجراءات، رفع الدقة، تحسين الصورة الذهنية) وبين ضعف البنية التحتية الفعلية (عدم توفر الأجهزة الحديثة والإنترنت المستقر). ومع ذلك، فإن المتوسط العام المرتفع ونتائج اختبار T تؤكد أن المبحوثين **يوافقون بشدة** على أن تكنولوجيا المعلومات – حيثما تم استخدامها – قد أسهمت بالفعل في تحسين الأداء. بناءً على ذلك، **تُقبل الفرضية الثانية، ولكن مع تحفظ** يتعلق بكون هذا القبول مشروطاً بتوفر البنية التحتية المناسبة. بمعنى أن الدراسة تؤكد العلاقة الإيجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وجودة التسيير، لكن الواقع الميداني يعاني من فجوة تمويلية وتجهيزية تحول دون تحقيق الفاعلية الكاملة.

4_3. مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية الثالثة" :*توجد معوقات تنظيمية وبشرية تحد بشكل كبير من قدرة المركبات الرياضية الجوارية على تبني الابتكار الإداري*". تم اختبار هذه الفرضية عبر المحور الثالث (6 فقرات) واختبار T-testو ANOVA.

النتائج التي تم التوصل إليها:

- بلغ المتوسط العام للمحور الثالث **4.40**، وهو الأعلى بين المحاور الثلاثة.
- سجلت فقرة "نقص الميزانية للصيانة وتحديث الأجهزة" أعلى متوسط (4.77) مع انحراف معياري منخفض (0.430) يعكس إجماعاً كبيراً.
- جميع فقرات المحور تجاوزت.(3.97)
- أظهر اختبار T-test قيمة t = 13.530 ومستوى دلالة 0.000.
- أظهر تحليل ANOVA عدم وجود فروق بين مجموعات الخبرة (F=0.793, p=0.463>0.05).

تؤكد هذه النتائج بقوة **قبول الفرضية الثالثة**، بل وتجعلها أقوى الفرضيات ثباتاً. فالمتوسط العام (4.40) يعكس موافقة شديدة من جميع المبحوثين على وجود معوقات تنظيمية (مركزية القرار، بيروقراطية القوانين، نقص الميزانية) ومعوقات بشرية (غياب نظام حوافز، نقص التدريب، مقاومة التغيير). ويأتي نقص الميزانية على رأس هذه المعوقات بإجماع لافت، مما يشير إلى أن المركبات الرياضية الجوارية تعاني من حرمان مادي كبير يقف حاجزاً أمام أي محاولة للتجديد أو العصرنة. وعدم وجود فروق بين فئات الخبرة يؤكد أن هذه المعوقات **هيكلية ونظامية** وليست مرتبطة بخبرة الأفراد. هذه النتيجة تنسجم تماماً مع دراسات سابقة مثل دراسة مزغيش إيمان (المركزية وضعف الحوافز)، ودراسة عوادي مصطفى (إهمال الاستثمار في رأس المال البشري)، ودراسة بن خديم (نقص الدعم الحكومي).

4_4. مناقشة الفرضية العامة

نص الفرضية العامة" :*يلعب الابتكار الإداري دوراً محورياً وإيجابياً في عصرنة المؤسسات الرياضية الجوارية، حيث يساهم في تحويلها من نمط التسيير التقليدي إلى نمط الإدارة الرقمية والفعالة*". هذه

الفرضية تجمع بين متغيري الدراسة الأساسيين: الابتكار الإداري (متغير مستقل) وعصرنة المؤسسات الرياضية (متغير تابع). ولاختبارها، تم الاعتماد على:

- تحليل العلاقة بين نتائج المحور الأول (مقومات الابتكار) والمحور الثاني (فاعلية التكنولوجيا كأداة للعصرنة).
- النتائج النوعية المستخلصة من الاستبيان حول تحسين الأداء والجودة والشفافية.
- مدى انسجام النتائج مع الإطار النظري الذي يؤكد أن الابتكار الإداري هو "مفتاح المستقبل" لأي منظمة تسعى للتميز (عرقاوي، 2020).

النتائج المؤيدة للفرضية العامة:

- **توفر مقومات الابتكار** كما ثبت في الفرضية الأولى (متوسط 4.09) يوفر المناخ الذهني والسلوكي اللازم لبدء أي عملية عصرنة.
- **الإقرار بفوائد التكنولوجيا والعصرنة** كما ثبت في الفرضية الثانية ، حيث أقر المبحوثون بأن الرقمنة تساهم في تبسيط الإجراءات، رفع الدقة، تحسين الصورة الذهنية، دعم القرار، وجذب الشباب.
- **وجود إرادة للتغيير** تجلت في ارتفاع فقرات المرونة والطلاقة (الفقرة 3 من المحور الأول بمتوسط 4.60).
- **توافق النتائج مع الأدبيات النظرية** التي تؤكد أن الابتكار الإداري هو الأداة الفعالة لتحويل المؤسسات من التقليدية إلى الرقمية (برباخ، 2019؛ تباني، 2023).

بناءً على مجموع الأدلة، **تُقبل الفرضية العامة**، مع التأكيد على أن دور الابتكار الإداري في عصرنة المؤسسات الرياضية هو دور **محوري وإيجابي** كما نصت الفرضية، لكن هذا الدور يظل **مرهوناً بتوفر الإمكانات المادية والتنظيمية** التي تزيل المعوقات الراهنة. والدراسة الحالية تقدم دليلاً ميدانياً على أن إداريي المركبات الرياضية يمتلكون الرغبة والاستعداد للابتكار والعصرنة، لكنهم مقيدون بنقص الموارد والمركزية وغياب الحوافز.

الفصل السادس

الاستنتاجات و الاقتراحات

الاستنتاج العام

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من إداريي المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- **تتمتع إدارة المركبات الرياضية الجوارية بمقومات الابتكار الإداري بدرجة مرتفعة،** خاصة فيما يتعلق بالمرونة والطلاقة الفكرية والاستعداد لتغيير أساليب العمل. غير أن بعد "قبول المخاطرة المحسوبة" كان الأقل توفراً، مما يعكس أثر الثقافة البيروقراطية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية.

- **يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل إيجابي في تبسيط الإجراءات ورفع دقة البيانات وتحسين الصورة الذهنية للمركبات،** وهو ما يؤكد الفرضية الثانية. لكن الدراسة كشفت عن مفارقة مهمة: رغم إدراك المبحوثين لهذه الفوائد، إلا أنهم يعترفون **بضعف شديد في البنية التحتية التكنولوجية** (الأجهزة، الإنترنت، الأنظمة المتكاملة)، مما يعني أن الإمكانات الحالية لا ترقى إلى مستوى الطموح، وأن التحقق الكامل للفرضية مشروط بتوفير هذه البنية.

- **توجد معوقات تنظيمية وبشرية حادة تحد بشكل كبير من قدرة المركبات الرياضية الجوارية على تبني الابتكار الإداري،** وقد حظيت هذه الفرضية بأعلى درجات التأييد. وتأتي في مقدمة هذه المعوقات :**نقص الميزانية المخصصة للصيانة والتحديث التقني** (باتفاق شبه كامل بين المبحوثين)، يليه **نقص التكوين والتدريب المتخصص،** ثم **غياب نظام حوافز عادل،** ثم **المركزية في اتخاذ القرار** و**مقاومة التغيير** لدى بعض الموظفين.

- **هناك تباين في مستوى الابتكار بين الفقرات،** حيث أظهرت بعض الأبعاد (كالمرونة) تفوقاً، في حين أظهرت أبعاد أخرى (قبول المخاطرة، توفر البنية التكنولوجية) تراجعاً. هذا التباين يؤكد حاجة المؤسسات الرياضية إلى تدخلات متوازنة تشمل الجوانب المالية، التنظيمية، والثقافية معاً.

- **تتوافق نتائج الدراسة إلى حد كبير مع الدراسات السابقة** في تشخيص المعوقات وإبراز أهمية الإبداع، غير أنها أضافت خصوصية تتعلق بطبيعة "المركبات الرياضية الجوارية" كفضاءات قاعدية تعاني من إهمال مادي أكبر مقارنة بالهياكل الرياضية الأخرى (كالمديريات أو الأندية الكبرى).

- **تقدم الدراسة دليلاً ميدانياً على أن "فجوة العصرنة" في المركبات الرياضية لا تكمن في غياب الرغبة أو الوعي بأهمية الابتكار** (فالمتوسطات المرتفعة في المحورين الأول والثاني تؤكد الوعي والرغبة)، بل تكمن في العوائق الهيكلية والمالية التي تحد من تحويل هذا الوعي إلى ممارسة فعلية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الابتكار الإداري في عصرنة المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة. وبعد التحليل الميداني لآراء 30 إدارياً، توصلنا إلى النتائج الرئيسية التالية:

1. **إداريو المركبات الرياضية يمتلكون مقومات الابتكار** بدرجة مرتفعة، خاصة المرونة والطلاقة الفكرية، لكنهم يظهرون تردداً نسبياً في قبول المخاطرة.

2. **تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم فعلاً في تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمة** (كما يعترف بذلك الإداريون)، غير أن البنية التحتية التكنولوجية (الأجهزة، الإنترنت، الأنظمة المتكاملة) تعاني من ضعف شديد، مما يحد من الفاعلية الكاملة للرقمنة.

3. **هناك معوقات تنظيمية وبشرية حادة** تقف عائقاً أمام الابتكار والعصرنة، وأبرزها: نقص الميزانية المخصصة للصيانة والتحديث، غياب نظام حوافز للمبدعين، نقص التدريب المتخصص على التحول الرقمي، المركزية في اتخاذ القرار، ومقاومة التغيير من بعض الموظفين.

4. **الابتكار الإداري يلعب دوراً محورياً في عصرنة المؤسسات الرياضية**، لكن هذا الدور يبقى مرهوناً بتوفير الإمكانات المادية والتنظيمية اللازمة؛ فالإداريون لديهم الرغبة والوعي، لكنهم مقيدون بعوائق هيكلية ومالية.

باختصار، "فجوة العصرنة" ليست في عقول الإداريين، بل في الميزانية والبنية التحتية والتدريب والحوافز.

التوصيات والاقتراحات

انطلاقاً من النتائج الميدانية، نقترح التوصيات التالية:

أولاً: على مستوى وزارة الشباب والرياضة والسلطات المركزية:

1. **تخصيص ميزانية مستقلة وكافية** لتحديث البنية التحتية التكنولوجية للمركبات الرياضية الجوارية (أجهزة حديثة، إنترنت عالي السرعة، أنظمة برمجية متكاملة).
2. **اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية** للموظفين المبدعين والمجددين، مع ربط الترقيات بمدى المساهمة في تطوير العمل.
3. **إطلاق برنامج وطني للتكوين المتخصص** في التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية يستهدف جميع إداريي المركبات الرياضية.
4. **تفعيل اللامركزية** ومنح صلاحيات أوسع لمديري المركبات في اتخاذ القرارات التسييرية والمالية.

ثانياً: على مستوى مديرية الشباب والرياضة (ولاية المسيلة):

5. **إنشاء وحدة دعم للابتكار** داخل المديرية مهمتها متابعة احتياجات المركبات وتقديم الاستشارات التقنية والإدارية.
6. **تنظيم أيام تكوينية دورية** حول مهارات القيادة الإبداعية وإدارة التغيير.
7. **إعداد دليل إجراءات مبسط ومرن** بديلاً عن الإجراءات البيروقراطية الجامدة.

ثالثاً: على مستوى المركبات الرياضية الجوارية ذاتياً:

8. **تشجيع ثقافة الاقتراح والمبادرة .**
9. **إنشاء فرق عمل للابتكار** تضم موظفين من مختلف المصالح لدراسة وتحسين العمليات الإدارية.
10. **التواصل الجيد مع الجمهور** عبر منصات التواصل الاجتماعي وتطبيقات بسيطة لتلقي الملاحظات وتحسين الخدمات.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أحمد حسين القلاني .(1992) .*المناهج بين النظرية والتطبيق* .دار النشر الجامعي.
- أكاديمية إي بي اس .(2024) .*التمكين الإداري للقيادات بالمؤسسات الرياضية* .أكاديمية إي بي اس للنشر.
- أمني أنور الخولي، &جمال الشافعي .(2006) .*مناهج التربية البدنية المعاصرة* .دار الفكر العربي.
- نعمان عبد الغني، &حمروش أحمد رضا .(2017) .*الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الرياضية* .دار الهدى للنشر.
- أرتور تيربالیان، روبرت روتشنيوك، وآخرون. (2025). دور الذكاء الاصطناعي في التحليلات الرياضية: مراجعة منهجية وتحليل تلوي لاتجاهات الأداء .*مجلة العلوم الرياضية المتقدمة*.
- إيهاب صبيح محمد زريق .(2001) .*الإدارة والأسس والوظائف* .دار اليازوري العلمية.
- بوطالبي بن جدو .(2012) .*الإدارة والتسيير الرياضي* .ديوان المطبوعات الجامعية.
- بن خديم، &لعياضي. (2024). واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس .*مجلة الإدارة الرياضية المعاصرة*، 12(2)، 45-67.
- بن خديم، &لعياضي. (2025). دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأداء الإداري داخل المؤسسات الرياضية من وجهة نظر الإداريين .*مجلة البحوث في علوم الرياضة*، 18(1)، 112-135.
- تشانغ، ي.، تشاو، و.، &ليو، هـ. (2024). أثر التحول الرقمي في الشركات الرياضية على الابتكار الأخضر: أدلة من الشركات المدرجة في الصين .*مجلة الاستدامة*.
- تيباني علي. (2023). دور الإبداع الإداري في تعزيز جودة الخدمة لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .*مجلة علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية*، 15(3)، 401-425.
- جليبوفا إي، سو واي، ديسبورد إم، &شوت بي أو. (2025). التقنيات الرقمية الناشئة كعامل تغيير في صناعة الرياضة .*مجلة إدارة الرياضة العالمية*.
- جميل أحمد توفيق .(2002) .*إدارة الأعمال – مدخل وظيفي* .دار المريخ للنشر.
- حسين موسى حسين، وآخرون. (2021). دور الابتكار الإداري في عمل إدارات أندية كرة القدم في العراق .*مجلة التربية الرياضية*، 33(4)، 672-690.
- جريدة رسمية* .(2013) .قانون رقم 05-13 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها) *العدد 39.(
- رابح برباخ. (2019). إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة .*مجلة الإدارة الرياضية*، 11(2)، 395-418.
- رقيس هيفاء. (2020). الابتكار في مجال العمليات كآلية لتحسين الأداء بالمؤسسات الخدمية العمومية .*مجلة البحوث الإدارية*، 8(1)، 1-18.
- رؤى حمود .(2021) .*التحول الرقمي: قصة إلهام للأندية الرياضية* .مركز الرياضة الرقمية للنشر.

- ساغي عبد القادر. (2021). المؤسسات الرياضية في الإطار القانوني الجزائري. *مجلة الحقوق والعلوم السياسية*، 9(2)، 88-110.
- سامر عرقاوي، وآخرون. (2020). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر. *مجلة اقتصاديات الأعمال*، 14(3)، 62-85.
- السعيد محمد المصري. (1999). *التنظيم والإدارة*. المكتب الجامعي الحديث.
- السيد حسن شلتوت، &حسن معوض. (د.ت). *التنظيم والإدارة في التربية الرياضية*. دار المعارف.
- سليم، ك. (2025). تطبيق الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في صناعة الرياضة. *مجلة التكنولوجيا الرياضية*، 7(1)، 55-78.
- سولجي لي. (2025). تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على صناعة الرياضة: الأداء الرياضي، والابتكار التجاري، والأخلاقيات. *مجلة الابتكار في الرياضة*، 9(2)، 101-125.
- عبد الغفار حنفي، &عبد السلام أبو قحف. (1993). *تنظيم وإدارة الأعمال*. دار الجامعات المصرية.
- عصام بدوي. (2001). *موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية*. مركز الكتاب للنشر.
- عطا الله أحمد، زيتوني عبد القادر، &بن قناب الحاج. (2009). *التربية البدنية والرياضية في ضوء الأهداف الإجرائية والمقاربة بالكفاءات*. دار الهدى للنشر.
- عوادي مصطفى. (2014). دور إدارة الابتكار في تحسين مستوى الإبداع في الدول والمؤسسات العربية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 10(2)، 240-260.
- علي عباس حبيب. (1997). *الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية*. دار المسيرة.
- فهد سيف الدين غازي ساعاتي. (2014). *الإدارة الرياضية ومناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية*. دار الفكر العربي.
- محمد أحمد. (2022). *التحول الرقمي الرياضي*. مركز البحوث الرياضية.
- محمد فريد الصحن وآخرون. (2000). *مبادئ الإدارة*. الجامعة المفتوحة.
- مروان عبد المجيد إبراهيم. (2002). *إدارة البطولات والمنافسات الرياضية*. دار الفكر للطباعة والنشر.
- مروان عبد المجيد إبراهيم. (2002). *الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية*. دار الوفاء.
- مزغيش إيمان، وآخرون. (د.ت). المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في المركب الأولمبي محمد بوضياف. *مجلة الإدارة الرياضية الجزائرية*.
- موسى اللوزي. (2000). *التنمية الإدارية: المفاهيم والأسس والتطبيقات*. دار وائل للنشر.
- مؤسسة "نثق. (2023). *"التحول الرقمي وأثره في تحقيق الابتكار داخل المؤسسات*. مؤسسة نثق للدراسات.
- هيثم شامة. (1999). *اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية*. دار الراتب الجامعية.

المراجع الأجنبية

- Li, X., & Guo, X. (2024). Factors affecting the protection of data rights in sports events: A configurational analysis. *Scientific Reports*, 14(1), 1-15.
- Lisa Pike, M., Carol, A. B., & Mary, A. H. (2000). *Principles and practice of sport management*. Aspen Publishers.

- Maria, K., Emmanouil, K., & Panayiota, A. (2025). Digital transformation in sport management and its impact on sports journalism. *Journal of Sport Media*, 18(1), 34-52.
- Morgan Lewis. (2024, October 7). *Enabling digital transformation in sports - Legal risks related to data, security and regulation*. Morgan Lewis Law Firm.
- Marie Claire. (2023). Legal and ethical issues arising from the application of data analytics and artificial intelligence to traditional sports. *International Sports Law Journal*, 23(2), 145-168.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.

قائمة الملاحق

جامعة محمد بوضياف – المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة إستبيـــان

أخي / أختي ، بين أيديكم استمارة بحث علمي لنيل شهادة الماستر تهدف إلى دراسة :

"الابتكار الاداري ودوره في عصرنة المؤسسات الرياضة – دراسة ميدانية لبعض المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة "

نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل موضوعية وصدق من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علماً أن المعلومات سُتعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

....شاكرين لكم حسن تعاونكم....

من إعـداد الطالب :

- **خلفة مخلـوف**

السنة الجامعية : 2025-2026

أولاً: البيانات الشخصية

- **الجنس** :ذكر [ ] – أنثى [ ]
- **المستوى التعليمي** :ثانوي [ ] | ليسانس/ماستر [ ] | دراسات عليا (دكتوراه) [ ]
- **الأقدمية المهنية** :أقل من 5 سنوات [ ] | 5– 10 سنوات [ ] | أكثر من 10 سنوات [ ]
- **الوظيفة الحالية** : مدير [ ] | إداري [ ] | مؤطر رياضي [ ] | رئيس مصلحة [ ]

ثانياً: محاور الدراسة

يرجى وضع علامة **(X)** أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك بدقة.

المحور الأول: مقومات الابتكار الإداري

الرقم	العبارة (الفقرة)	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
.1	أحرص دائماً على حل مشكلات العمل بطرق مبتكرة تبتعد عن الروتين والتكرار.					
.2	أمتلك القدرة على اقتراح عدد كبير من الأفكار والبدائل لمواجهة أي أزمة إدارية طارئة.					
.3	لدي الاستعداد الكامل لتغيير أسلوب عملي إذا تبين وجود طرق أكثر فعالية وعصرنة.					
.4	لا أتردد في تحمل مسؤولية تجربة أساليب وتقنيات إدارية جديدة حتى لو كانت تنطوي على مخاطرة محسوبة.					
.5	أسعى باستمرار لاستكشاف نقاط الضعف في تسيير المركب ومعالجتها بحلول إبداعية غير مألوفة.					
.6	أشجع الموظفين في المركب على التعبير عن آرائهم واقتراح أساليب عمل جديدة بحرية.					

المحور الثاني: فاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التسيير

الرقم	العبارة (الفقرة)	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
.1	تتوفر في المركب البنية التحتية التكنولوجية اللازمة (أجهزة حديثة، إنترنت مستقر) للتحول الرقمي.					
.2	تساهم الرقمنة بشكل فعال في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات.					
.3	نعتمد على المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية في التواصل مع المشتركين والجمهور.					
.4	يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى دقة البيانات وتقليل الأخطاء البشرية في التسيير.					
.5	نوفر خدمات رقمية (مثل التسجيل الإلكتروني أو حجز الملاعب) تتماشى مع متطلبات العصر.					
.6	تعتمد الإدارة على أنظمة برمجية متكاملة في تسيير الموارد البشرية والمالية للمركب.					
.7	أدى تبني أساليب إدارية مبتكرة إلى تحسين ملحوظ في كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمركب.					
.8	تساهم عصرنة الإدارة في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة وزيادة رضا المستفيدين من خدماتها.					
.9	ساعد الابتكار الإداري في الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتقليل التكاليف التشغيلية.					
.10	تساهم الخدمات العصرية في جذب واحتواء عدد أكبر من الشباب وحمايتهم من الانحرافات الاجتماعية.					
.11	توفر الرقمنة رؤية واضحة وشاملة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.					
.12	أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات الخارجية والتكيف مع المتغيرات المتسارعة.					

المحور الثالث: المعوقات التنظيمية والبشرية للابتكار الإداري في المركبات الرياضية الجزائرية

الرقم	العبارة (الفقرة)	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعيق المركزية الشديدة في اتخاذ القرار روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين في المركب.					
2	نفتقر إلى نظام عادل وواضح للحوافز المادية والمعنوية يدعم ويشجع الموظفين المبدعين.					
3	يواجه الموظفون صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي بسبب نقص التكوين والتدريب المتخصص.					
4	تفرض القوانين واللوائح الحالية إجراءات بيروقراطية جامدة تحد من مرونة العمل الإداري.					
5	توجد مقاومة واضحة للتغيير من قبل بعض الموظفين خوفاً من فقدان مصالحهم أو مراكزهم.					
6	يشكل نقص الميزانية المخصصة للصيانة وتحديث الأجهزة عائقاً أساسياً أمام عصرنة المركب.					

ملحق بالقرار رقم ...1082... المؤرخ في ...2020 - 11...

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد/ خلفة مخلوف الصفة: طالب، أستاذ، باحث السنة الثانية ماستر

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 210497827 والصادرة بتاريخ 2024/04/24

المسجل(ة) بكلية/ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: الابتكار الإداري ودوره في عصرنة المؤسسات الرياضية - دراسة ميدانية ببعض المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة -

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2026/05/24

توقيع المعني(ة)

ملخص الدراسة

. العنوان : الابتكار الاداري ودوره في عصرنة المؤسسات الرياضية –دراسة ميدانية ببعض المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة.

. أهداف الدراسة :

- تشخيص الواقع الإداري.
- قياس مؤشرات الابتكار.
- تحليل أثر التكنولوجيا.
- تطوير نماذج الهيكلة.
- تحديد المعوقات وسبل العلاج.
- إبراز القيمة الاجتماعية.

. منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

. مجتمع وعينة الدراسة: رؤساء و اداريو بعض المركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة.

. اساليب جمع البيانات : الاستبيان

. نتائج الدراسة :

- **إداريو المركبات الرياضية يمتلكون مقومات الابتكار** بدرجة مرتفعة، خاصة المرونة والطلاقة الفكرية، لكنهم يظهرون تردداً نسبياً في قبول المخاطرة.
- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم فعلاً في تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمة** (كما يعترف بذلك الإداريون)، غير أن البنية التحتية التكنولوجية (الأجهزة، الإنترنت، الأنظمة المتكاملة) تعاني من ضعف شديد، مما يحد من الفاعلية الكاملة للرقمنة.
- **هناك معوقات تنظيمية وبشرية حادة** تقف عائقاً أمام الابتكار والعصرنة، وأبرزها: نقص الميزانية المخصصة للصيانة والتحديث، غياب نظام حوافز للمبدعين، نقص التدريب المتخصص على التحول الرقمي، المركزية في اتخاذ القرار، ومقاومة التغيير من بعض الموظفين.

- **الابتكار الإداري يلعب دوراً محورياً في عصرنة المؤسسات الرياضية**، لكن هذا الدور يبقى مرهوناً بتوفير الإمكانات المادية والتنظيمية اللازمة؛ فالإداريون لديهم الرغبة والوعي، لكنهم مقيدون بعوائق هيكلية ومالية.

باختصار، "فجوة العصرنة" ليست في عقول الإداريين، بل في الميزانية والبنية التحتية والتدريب والحوافز.

. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية :

أولاً: على مستوى وزارة الشباب والرياضة والسلطات المركزية:

- **تخصيص ميزانية مستقلة وكافية** لتحديث البنية التحتية التكنولوجية للمركبات الرياضية الجوارية (أجهزة حديثة، إنترنت عالي السرعة، أنظمة برمجية متكاملة).
- **اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية** للموظفين المبدعين والمجددين، مع ربط الترقيات بمدى المساهمة في تطوير العمل.
- **إطلاق برنامج وطني للتكوين المتخصص** في التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية يستهدف جميع إداريي المركبات الرياضية.
- **تفعيل اللامركزية** ومنح صلاحيات أوسع لمديري المركبات في اتخاذ القرارات التسييرية والمالية.

ثانياً: على مستوى مديرية الشباب والرياضة (ولاية المسيلة):

- **إنشاء وحدة دعم للابتكار** داخل المديرية مهمتها متابعة احتياجات المركبات وتقديم الاستشارات التقنية والإدارية.
- **تنظيم أيام تكوينية دورية** حول مهارات القيادة الإبداعية وإدارة التغيير.
- **إعداد دليل إجراءات مبسط ومرن** بديلاً عن الإجراءات البيروقراطية الجامدة.

ثالثاً: على مستوى المركبات الرياضية الجوارية ذاتياً:

- **تشجيع ثقافة الاقتراح والمبادرة .**

- **إنشاء فرق عمل للابتكار** تضم موظفين من مختلف المصالح لدراسة وتحسين العمليات الإدارية.
- **التواصل الجيد مع الجمهور** عبر منصات التواصل الاجتماعي وتطبيقات بسيطة لتلقي الملاحظات وتحسين الخدمات.