

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية

## العنوان

استراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات الإدارية

لرفع من الفعالية التنظيمية في المنافسات الرياضية

دراسة ميدانية: الاتحادية الرياضية الجزائرية للكرة الطائرة

إعداد الطالب

نحاة لونيس

اللجنة المناقشة المكونة من:

- |               |                 |                        |                |
|---------------|-----------------|------------------------|----------------|
| رئيسا.        | جامعة المسيلة   | (استاذ محاضر أ)        | بوساق فتيحة    |
| مشرفا ومقررا. | جامعة سطيف 2    | (استاذ التعليم العالي) | بن جدو بوطالبي |
| ممتحنا.       | جامعة الجزائر 3 | (استاذ التعليم العالي) | غضبان حمزة     |
| ممتحنا.       | جامعة المسيلة   | (استاذ محاضر أ)        | مجادي رابح     |
| ممتحنا.       | جامعة المسيلة   | (استاذ محاضر أ)        | بن عطية البشير |
| ممتحنا.       | جامعة الجزائر 3 | (استاذ محاضر أ)        | حداب سليم      |

# شكر وتقدير

اشكر الله سبحانه وتعالى الذي الهمني الطموح وسدد خطايا.

واتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور: بن جدو بوطالبي الذي اشرف على هذا العمل ولم يبخل بجهد او نصيحة وكان مثالا للعالم المتواضع؛ كما اشكر الاستاذ الدكتور: اوشن بوزيد الذي رافقني وابدى التعاون البناء في انجاح العمل؛ كما اشكر السادة اعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على قبولهم مناقشة هذه الاطروحة، ولا يفوتني ان اشكر السادة المحكمين على توجيهاتهم ونقدتهم البناء.

# الاهداء

الحمد لله الذي بفضلله ومنه تتم الصالحات وتتنزل البركات

اهدي عملي هذا الى الوالدين الكريمين والعزيزين، وزوجتي الغالية وولدي "انس" والى  
الكتاكييت الصغار "نزهة"، و"مؤيد"، واخوتي، واخواتي وازواجهم.

والى احبابي جمال بورزامة، معمر بنور، يوسف سعدي زروقي؛ سمير هطال، مراد  
ماحي، عصاني سفيان، وفريد زيتوني، سعودي عامر، وياسين باطلي، مقرح عمر، فيصل  
بومنجل، وزملائي بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الشلف وبالاتحادية الوطنية للكرة  
الطائرة.

والى كل من احب لنا الخير ودعا لنا بالخير.

نحاوة لونيس

	المحتويات	
أ	التشكرات.....	
ب	الإهداء.....	
ت	المحتويات.....	
	ملخص الدراسة	
1	مقدمة.....	
	<b>الجانب التمهيدي</b>	
5	الإشكالية.....	1
6	الفرضيات.....	2
7	أهمية الدراسة.....	3
7	أهداف الدراسة.....	4
7	تحديد المفاهيم والمصطلحات.....	5
7	الاستراتيجية.....	1-5
8	الاتحادات الرياضية.....	2-5
8	المشكلة الإدارية.....	3-5
10	الفعالية التنظيمية.....	4-5
10	المنافسات الرياضية.....	5-5
10	الدراسات المشابهة.....	6
11	الدراسات المحلية.....	1-6
13	الدراسات العربية.....	2-6
16	الدراسات الاجنبية.....	3-6
19	علاقة الدراسات السابقة بالموضوع.....	7
	<b>الجانب النظري</b>	
	<b>الفصل الاول: الادارة الرياضية ومشكلاتها</b>	
21	تمهيد.....	
21	المشكلة الإدارية.....	1
21	تحليل المشكلة.....	1-1
21	المشكلة.....	1-1-1
21	الحالة.....	2-1-1

21	.....الحالة المشكلة	3-1-1
21	.....عرض المشكلة	4-1-1
21	.....سبب المشكلة	5-1-1
21	.....تشخيص المشكلة	6-1-1
21	.....تحليل المشكلة	7-1-1
21	.....حل المشكلة	2
22	.....تعريف المشكلة الإدارية	3
23	.....وظائف الإدارة الرياضية	4
23	.....التخطيط في الإدارة الرياضية	1-1-4
24	.....أهمية ومزايا التخطيط	2-1-4
25	.....مراحل التخطيط	3-1-4
25	.....التخطيط والخطط	4-1-4
26	.....مشكلات التخطيط في الإدارة الرياضية	6-1-4
26	.....خصائص التخطيط الفعال في الإدارة الرياضية	7-1-4
27	.....التنظيم	2-4
27	.....تعريف التنظيم	1-2-4
27	.....خطوات التنظيم	2-2-4
28	.....دورة حياة التنظيم الإداري بالمنظمة الرياضية	3-2-4
29	.....أنواع التنظيم	4-2-4
30	.....التنظيم الرسمي	1-4-2-4
30	.....التنظيم غير الرسمي	2-4-2-4
30	.....التنظيم الاجتماعي	3-4-2-4
31	.....التنظيم الإداري	4-4-2-4
31	.....مشكلات التنظيم في الإدارة الرياضية	5-2-4
32	.....الرقابة	3-4
32	.....مفهوم الرقابة وخصائصها	1-3-4
32	.....خطوات الرقابة	2-3-4
33	.....مبادئ الرقابة	3-3-4
34	.....المشكلات التي تواجه الرقابة في الإدارة الرياضية	4-3-4

34	التوجيه.....	4-4
35	أدوات التوجيه.....	1-4-4
35	أهمية التوجيه.....	2-4-4
36	اتخاذ القرارات.....	5-4
37	أنواع القرارات.....	1-5-4
37	علاقة اتخاذ القرار بالوظائف الإدارية.....	2-5-4
38	مشكلات اتخاذ القرار.....	3-5-4
38	التحديات المستقبلية للإدارة الرياضية.....	-5
38	تطوير الفكر الإداري في المجال الرياضي.....	1-5
39	التنظيم الإداري في المجال الرياضي.....	-2-5
40	صفات الإدارة الرياضية العلمية.....	3-5
40	القيادة في الإدارة الرياضية.....	6
40	طبيعة القيادة في الهيئات أو المشروعات الإدارية.....	1-6
41	أنماط القيادة طبقاً لسلوك القائد.....	2-1-6
41	مفهوم القيادة في المجال الرياضي.....	1-1-6
41	القائد الاستبدادي.....	1-2-1-6
41	القائد البيروقراطي.....	2-2-1-6
41	القائد الفوضوي.....	3-2-1-6
41	القائد الديمقراطي.....	4-2-1-6
42	عناصر تسهر على تحقيق النجاح في قيادة الجماعات الرياضية	2-6
43	الإداري الرياضي.....	3-6
44	العدل وتحقيق الحلول المرضية في إدارة القضايا والمشكلات	7
45	دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.....	8
45	قبل الأزمة.....	1-8
46	خلال الأزمة.....	2-8
46	بعد الأزمة.....	4-8
45	وضع المخططات موضع التنفيذ.....	9
47	التحليل الاستراتيجي للمنظمات.....	10
48	مزايا وعيوب طريقة تحديد ميزانية الأشهر.....	11

49	تصميم الرسالة الاشهارية.....	12
	خلاصة	
	<b>الفصل الثاني: الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية</b>	
53	تمهيد	
54	الاتحاديات الرياضية الوطنية.....	
54	تعريف الاتحادية الرياضية.....	1-1
54	مهامه الاتحادية الرياضية.....	2-1
55	الجانب المالي للاتحادية الرياضية.....	3-1
55	اللجنة الأولمبية الوطنية.....	4-1
56	الاطار القانوني لعمل الاتحادات والمنشآت الرياضية.	2
57	التنظيمات الرياضية.....	3
57	تنظيم البطولات الرياضية.....	4
58	طريقة خروج المغلوب.....	1-4
58	خروج المغلوب من مرة واحدة.....	1-1-4
60	عدد مباريات الدورة.....	1-1-1-4
60	طريقة توزيع الاستباق.....	2-1-1-4
61	مميزات طريقة خروج المغلوب من مرة.....	3-1-1-4
61	عيوب طريقة خروج المغلوب من مرة.....	4-1-1-4
62	طريقة خروج المغلوب من مرتين.....	2-1-4
62	خطوات تنظيم خروج المغلوب من مرتين.....	1-2-1-4
64	عدد المباريات.....	2-2-1-4
64	طريقة الدوري.....	2-4
64	دوري مزدوج أو كامل.....	1-2-4
64	نصف الدوري.....	1-2-2-4
64	مميزات طريقة الدوري.....	2-2-2-4
65	عيوب هذه الطريقة.....	3-2-2-4
65	المنظمة المتعلمة.....	5
68	التعلم الابتكاري.....	6
68	أهمية التعلم.....	7

69	التعلم السريع.....	8
69	تصنيف التعلم.....	9
70	التعليم في المنظمة.....	10
71	مفهوم المنظمة المتعلمة.....	11
72	امكانيات المنظمة على التعلم.....	12
72	خصائص زيادة امكانية المنظمات على التعلم وتحقيق التغيير.....	1-12
72	السمات والمميزات.....	2-12
74	الذاكرة التنظيمية.....	13
74	التعلم الاجتماعي.....	14
75	مفارقة التعلم والابتكار.....	15
75	القيمة التنافسية والتعلم.....	16
77	الثقافة التنظيمية للعنصر البشري.....	17
79	استراتيجية العمل التنظيمي.....	18
79	تصميم هياكل التنظيم.....	1-18
79	قدرة المؤسسات على توفير التكنولوجيا وإدخال أساليب العمل الحديثة.....	2-18
80	تغيير طبائع الأفراد وتصرفاتهم.....	3-18
80	تحسين مستوى العمل وتبيان القدرة الفعلية والعملية على تعديل الأهداف.....	4-18
80	تحسين مستوى العمل وتبيان القدرة الفعلية والعملية على تعديل الأهداف.....	4-18
80	القدرة على التكيف مع البيئة وتغير طبيعة العمل ونوعه	<b>5-18</b>
81	تحديات تستوجب وجود إدارات حكيمة.....	19
83	النماذج الأكثر شيوعا في الفعالية التنظيمية.....	20
85	تاريخ المنشآت الرياضية.....	21
85	اتخاذ القرار الإداري وحل المشكلات الإدارية باستخدام التفكير الابتكاري.....	22
86	المشكلات في المشاريع الرياضية.....	23
88	إسهامات الإدارة الالكترونية في زيادة الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية.....	24

88	إسهامات المنشآت الرياضية كمؤسسات تنظيمية في الجزائر	25
89	خصائص المنشآت الرياضية.....	26
90	سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية.....	27
92	المنشآت الرياضية في العصر الحديث.....	28
92	المدن الرياضية.....	1-28
92	الملعب.....	2-28
92	الصالة المغطاة.....	3-28
92	الملاعب المفتوحة.....	4-28
93	حمام السباحة والغطس.....	5-28
93	مناطق الإعاشة.....	6-28
93	الخدمات المركزية.....	7-28
93	إدارة الهيئات الرياضية وتحديات القرن الحادي والعشرين	29
94	تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية.....	30
95	الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية.....	31
96	خلاصة	
	<b>الفصل الثالث: المنافسات الرياضية</b>	
98	تمهيد	
99	مبادئ وإساسيات التنظيم للمنافسات الرياضية.....	1
100	الاساس الاول: فضاء الممارسة.....	1-1
101	الاساس الثاني: تكييف الوسائل.....	2-1
102	الاساس الثالث: تكييف القواعد.....	3-1
103	الاساس الرابع: تكييف التوصيات.....	4-1
104	السلامة والامن الخاصة بمحيط المنافسة الرياضية.....	2
104	الخطر المتوقع.....	1-2
105	التدريب.....	2-2
105	التحقق.....	3-2
105	النظام (SESA).....	4-2
106	حل المشكلة التنظيمية في المنافسات الرياضية.....	3
107	حل المشكلات بطريقة العصف الذهني.....	4

107	طريقة العصف الذهني في الاحداث الرياضية.....	5
109	حل المشكلات بين الخبير والمبتدئ.....	6
110	مبررات استخدام إستراتيجية حل المشكلات.....	7
112	المنافسات الرياضية والمتطلبات البيئية.....	8
112	مرحلة الاندماج.....	1-8
112	مرحلة التفاوض .....	2-8
113	مرحلة التسليم.....	3-8
113	البيئة الخارجية للمنافسات الرياضية.....	9
116	الايرادات المالية للمشاركين في المنافسات الرياضية.....	10
117	صندوق التنمية الخاصة بالاتحادات الرياضية للكرة الطائرة	11
118	المقاربات الفكرية لتطوير التنظيم الرياضي في المنافسات الرياضية.....	12
119	مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية.....	13
120	عناصر التنظيم فى تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية	14
121	تنظيم الوقت وأهميته في إدارة الأنشطة الرياضية.....	15
121	الأنظمة الحديثة في التنظيم للمشاريع الرياضية .....	16
121	الخطة الزمنية.....	1-1-16
122	تقنيات تنفيذ الجدول.....	2-1-16
122	خريطة جانت .....	3-1-16
122	طريقة المسار الحرج وطريقة تقنيات مراجعة وتقييم المشروعات	2-16
123	طريقة المسار الحرج (CPM).....	1-2-16
124	طريقة الـ PERT.....	2-2-16
125	خلاصة.....	
	<b>الجانب التطبيقي</b>	
	<b>الفصل الاول الاجراءات المنهجية</b>	
128	تمهيد	
129	الطرق المنهجية للبحث.....	1
129	المنهج المستخدم.....	1-1
129	مجتمع وعينة الدراسة	2-1

129	مجتمع الدراسة	1-2-1
130	عينة البحث وكيفية اختيارها.....	2-2-1
130	الدراسة الاستطلاعية.....	1-2
131	عينة الدراسة الاستطلاعية.....	2-2
131	ضبط متغيرات الدراسة.....	1-3
131	المجال الزمني والمكاني.....	2-3
131	أدوات الدراسة.....	4
132	الاستبيان.....	1-4
132	صدق وثبات الاستبيان.....	2-4
132	صدق الاستبيان.....	1-2-4
133	ثبات الأداة.....	2-2-4
134	اجراءات التطبيق الميداني.....	5
135	الطرق الإحصائية.....	6
136	خلاصة	
	<b>الفصل الثاني تحليل النتائج</b>	
144	عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى.....	1
169	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرضية الثانية.....	2
195	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرضية الثالثة.....	3
219	مناقشة نتائج الفرضية الاولى.....	4
224	مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....	5
227	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....	6
232	الاستنتاج.....	
234	الخاتمة	
أ	قائمة المراجع	
	الملاحق	

## قائمة الاشكال

الصفحة	فهرس الاشكال	
29	دورة حياة التنظيم الإداري بالمؤسسة الرياضي	01
58	طريقة تنظيم دورة بطريفة خروج المغلوب من مرة واحدة	02
59	يبين قاعدة الاستباق	03
63	طريقة رسم الجدول في طريقة خروج المغلوب من مرتين	04
82	يوضح ابعاد التحديات التي تواجه المسؤولية.	05
90	طرق العمل وفق توفر الامكانات في المنشآت الرياضية	06
99	المبادئ واسس التنظيم في المناسبات	07
100	توضيحي للمبدأ التنظيمي الاول للمنافسات الرياضية مخطط	08
101	مخطط توضيحي للمبدأ التنظيمي الثاني للمنافسات الرياضية	09
102	مخطط توضيحي للمبدأ التنظيمي الثالث للمنافسات الرياضية	10
103	مخطط توضيحي للمبدأ التنظيمي الرابع للمنافسات الرياضية	11
104	يوضح نموذج SESA	12
106	يوضح نموذج حل المشكلة	13
108	يوضح ادراج مرحلة العصف الذهني في نموذج حل المشكلة	14
113	مسؤولية اصحاب المصلحة والظروف الفرعية	15
115	اللية التوافقية لكل من المعلومات والثقة والميزة التنافسي	16
120	يوضح عناصر التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية	17
123	شبكة ذات 8 مراحل	18

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مزايا وعيوب طريقة تحديد ميزانية الاشهار	48
02	توزيع الاستباق	60
03	يوضح النماذج الأكثر شيوعا في الفعالية التنظيمية	84
04	حل المشكلات بين الخبير والمبتدئ.	109
05	المقاربات الفكرية لتطوير التنظيم الرياضي في المنافسات الرياضية	118
06	يوضح توزيع افراد العينة الاستطلاعية	131
1-07	يبين قيمة $(\alpha)$ للعبارات الخاصة بكل فرضية	133
2-07	يبين قيم $(\alpha)$ للعينة النهائية.	134
08	يمثل نتائج السؤال رقم (01)	139
09	يمثل نتائج السؤال رقم(02)	140
10	يمثل نتائج السؤال رقم(03)	141
11	يمثل نتائج السؤال رقم(04)	142
12	يمثل نتائج السؤال رقم (05)	143
13	يمثل نتائج السؤال رقم (06)	144
14	يمثل نتائج السؤال رقم (1-7)	146
15	يمثل نتائج السؤال رقم (2-7)	147
16	يمثل نتائج السؤال رقم (8)	148
17	يمثل نتائج السؤال رقم(9)	150

152	يمثل نتائج السؤال رقم(10)	18
153	يمثل نتائج السؤال رقم(11)	19
154	يمثل نتائج السؤال رقم(12)	20
155	يمثل نتائج السؤال رقم (12-ا)	21
157	يمثل نتائج السؤال رقم (12-ب)	22
159	يمثل نتائج السؤال رقم (12-ج)	23
161	يمثل نتائج السؤال رقم(13-ا)	24
163	يمثل نتائج السؤال رقم(13-ب)	25
165	يمثل نتائج السؤال رقم(14)	26
166	يمثل نتائج السؤال رقم(15)	27
167	يمثل نتائج السؤال رقم(16)	28
169	يمثل نتائج السؤال رقم(17)	29
170	يمثل نتائج السؤال رقم(18)	30
171	يمثل نتائج السؤال رقم(19)	31
173	يمثل نتائج السؤال رقم(20)	32
175	يمثل نتائج السؤال رقم(21)	33
177	يمثل نتائج السؤال رقم(22)	34
178	يمثل نتائج السؤال رقم(23)	35
179	يمثل نتائج السؤال رقم(24)	36
181	يمثل نتائج السؤال رقم(25)	37

182	يمثل نتائج السؤال رقم(26)	38
183	يمثل نتائج السؤال رقم(27)	39
184	يمثل نتائج السؤال رقم(28)	40
186	يمثل نتائج السؤال رقم(29)	41
187	يمثل نتائج السؤال رقم(30)	42
188	يمثل نتائج السؤال رقم(31)	43
189	يمثل نتائج السؤال رقم(32-ا)	44
190	يمثل نتائج السؤال رقم(32-ب)	45
192	يمثل نتائج السؤال رقم(33)	46
193	يمثل نتائج السؤال رقم(34)	47
195	يمثل نتائج السؤال رقم(35)	48
196	يمثل نتائج السؤال رقم(36)	49
197	يمثل نتائج السؤال رقم(37)	50
199	يمثل نتائج السؤال رقم(38)	51
200	يمثل نتائج السؤال رقم(39)	52
201	يمثل نتائج السؤال رقم(40)	53
202	يمثل نتائج السؤال رقم(41)	54
204	يمثل نتائج السؤال رقم(42)	55
205	يمثل نتائج السؤال رقم(43)	56
206	يمثل نتائج السؤال رقم(44)	57

208	يمثل نتائج السؤال رقم(45)	58
209	يمثل نتائج السؤال رقم(46)	59
211	يمثل نتائج السؤال رقم(47)	60
212	يمثل نتائج السؤال رقم(48)	61
213	يمثل نتائج السؤال رقم(49)	62
214	يمثل نتائج السؤال رقم(50)	63
215	يمثل نتائج السؤال رقم(51)	64
216	يمثل نتائج السؤال رقم(52)	65
217	يمثل نتائج السؤال رقم(53)	66
221	يبين الاستراتيجية المقترحة في التحضير للمنافسات الرياضية	67
222	يوضح التشخيص الخارجي	68
223	الاختيارات الاستراتيجية للمرحلة التحضيرية	69
225	الاستراتيجية المقترحة في التنظيم اثناء المنافسات الرياضية	70
228	يبين الاستراتيجية المقترحة في التنظيم في المرحلة النهائية المنافسات الرياضية	71

## ملخص الدراسة

تتناول الدراسة الحالية المشكلات الادارية وامكانية الاعتماد على النموذج التحليلي الاستراتيجي (SWOT) لنقاط القوة، الضعف، والتهديد، والفرص، للواقع التنظيمي للمنافسات الرياضية، وبذلك فهي تهدف إلى رفع الفعالية التنظيمية في المنافسات الرياضية، وادراج الفكر الاستراتيجي في معالجة المشكلات الادارية المطروحة. وهذا لدى عينة قوامها 64 منظم بالاتحادية الرياضية للكرة الطائرة، وقد فُمننا بوضع الفرضيات التالية:

1- تعتمد إستراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية على وضع الإطار النظري العام للرفع من الفعالية التنظيمية في المرحلة التحضيرية للمنافسات الرياضية.

2- تعتمد إستراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية للجان التنظيمية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية.

3- تعتمد إستراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية على التقييم لتحديد الجوانب الايجابية والسلبية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية.

واعتمدنا في هذا البحث على الاستبيان مكونة من 53 عبارة وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي الذي مكّن من تقصي الحقائق التنظيمية والمشكلات التنظيمية الادارية التي تعيق العمل. ومن خلال المعالجة الاحصائية أسفرت النتائج النهائية عن تحديد الخيارات الاستراتيجية التالية.

-تعتمد الاطار النظري العام والتحليل الكمي والنوعي المطلوب في مرحلة التحضير للمنافسة الرياضية.

- تفعيل اللجان التنظيمية وحل المشكلات التي تعيق عملها في الاستحقاق الرياضي.

- كذلك تفعيل عمليات جمع المعلومات عن التنظيم المقدم وتحليلها وتخزينها لتكون مكتسبات جديدة لاستحقاقات مستقبلية لمواجهة وتقديم حلول للمشكلات التنظيمية الممكن توقعها.

وبذلك تم التحقق من صحة فروض البحث وقد فسرت النتائج ونُوقشت في ضوء نموذج التحليل البيئي (SWOT) فضلاً عن مُطابقتها بالدراسات السابقة والمشابهة خاصة التي قام بها بايل ايمانويلن الذي عالج محاور التغيير للاتحادات الرياضية و اشارت الى اهمية الانظمة الخبيرة (PERT و GANTT ) كحلول تقنية لتصميم العمل التنظيمي.

Résumé :

L'étude a traité les résolutions des problèmes administratives dans les compétitions sportives à travers le modèle d'analyse stratégique de SWOT (forces, faiblesses, menaces et opportunités) ; pour découvrir la réalité organisationnelle dans les compétitions sportives. Ainsi l'intégration de la théorie stratégique. et la production des choix stratégiques, sur un échantillon composé par 64 organisateurs sportifs dans la fédération de volley-ball. On a proposé les hypothèses suivants :

1- la stratégie de la résolution des problèmes administratifs dans l'organisation des compétitions sportives possède sur l'identification du concept générale et la planification.

2- la stratégie organisationnelle des compétitions sportives basées sur la résolution des problèmes administratifs pour assurer une efficacité organisationnelle.

3- la stratégie de résolution des problèmes administratifs dans l'organisation des compétitions sportives basées sur l'évaluation qui permet de déterminer le point fort et faible

On a construit un questionnaire sur la base de la méthode descriptive qui a permis d'étudier la réalité organisationnelle, et les problèmes d'organisations administratifs qui entrave l'opération. Et à travers le traitement statistique des données et par rapport aux résultats d'études précédente dans ce domaine fertile on a distingué. Choix stratégiques suivantes :

-A travers l'identification de la conception générale pour l'analyse quantitative et qualitative tout en préparant l'étape de la compétition sportive.

- Activation des comités d'organisation et résoudre les problèmes qui entravent leur travail pendant le déroulement de l'épreuve sportif.

- Activer la collecte d'informations sur l'organisation présentée, et analyser pour obtenir des nouvelles réalisations au profit des perspectives.

En fin on a essayé de comparer les résultats trouvé avec d'autre études réalisées dans la même tendance surtout avec ce qui est montré dans l'étude de ballyel lors sa vue de changement dans les fédérations européennes. On distingué aussi que la technologie permet de levée l'efficacité organisationnelle dans le sens d'assimilation des méthodes de GANTT et PERT .

يحاول العلم جاهدا إيجاد حلول مؤقتة أو دائمة لمشكلات الإنسان المعاصر انطلاقا من طريقته في التعامل مع المعطيات التي يستغلها العقل الإنساني والتي يوظفها من اجل الوصول أو بناء أو تصميم الحل؛ فرائد حركة الإدارة العلمية فريدريك تايلور F.Taylor كان مهندسا، عمل في شركات الفولاذ والفحم في ولاية بلسلفنيا في الولايات المتحدة الأمريكية ونتيجة ملاحظاته لأساليب العمل أصبحت لديه قناعة بان مستوى أداء العمال متدني جدا مقارنة مع ما يمكن فعله، فحاول من خلال سلسلة من الدراسات إيجاد الطريقة المثلى التي يمكن من خلالها الوصول الى أهداف المؤسسة، وتمكّن من وضع أربعة مبادئ تمثلت في إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل بدل الأساليب القديمة؛ استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال؛ العمل على توفير جو التعاون بين العمال والإدارة وفق أسلوب علمي. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي؛ بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويتولى العمال التنفيذ. حيث قوبلت هذه الأفكار بمقاومة عنيفة وخاصة من قبل النقابات العمالية، لأنها تعاملت مع العامل بنفس طريقة معاملتها لآلة متجاهلة المشاعر الإنسانية، كما اعتبرت الأجور المحرك الرئيسي لتحسين الأداء؛ عكس حركة الإدارة العلمية التي ركزت علاقة العوامل المادية بالأداء، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بالعوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية للعامل من خلال المبادئ التالية:

- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بالحوافز المادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها في إثارة الدوافع كذلك.
- تلعب جماعة العمل دورا مهما في تحديد اتجاهات العاملين وأدائهم.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
- يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق فان أي نشاط إنساني في شكل جماعي أو فردي رسمي أو غير رسمي لا يخلو من صعوبات ومعوقات تقف في وجه تحقيق وتجسيد أهدافه الرامية إليها، سواء كانت آنية أو مستقبلية مادية أو معنوية تعود على الفرد أو المنظومة الاجتماعية بمختلف الآثار التي من خلالها نقوم بتوجيه السلوك البشري دائما نحو الأفضل، وتقديم أجود المنتجات والخدمات على مختلف الأصعدة والميادين؛ ولعل

<sup>1</sup> - بورغدة مسعود، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقته بأدائهم، رسالة دكتوراه ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.

## مقدمة

ميدان النشاط الرياضي باعتباره ظاهرة اجتماعية واقتصادية يقدم ويعكس أفضل النتائج لتقدم إدارة النشاط الرياضي في تحقيق أهدافه النفسية والروحية والعاطفية والمادية حيث توصلت إلى أعلى درجات الجذب والتأثير في جموع المشاهدين والمنتبعين والمشجعين والممارسين مما مكن الهيئات الرياضية من الوصول إلى أرقام ضخمة من العائدات مقارنة بالإيرادات، وهذه الوضعية تفتح آفاق جديدة نحو تحقيق الغايات وإيجاد سبل وطرق تمكن من حل المشكلات التي تواجهها.

إن طريقة حل المشكلات وتجاوز الصعوبات في العمل الإداري الخاص بالنشاط الرياضي على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة الرياضية عملية بالغة الأهمية وهي جوهر التركيبة والبنية الأساسية التي لا يمكن الاستغناء أو تجاهلها لما لها من علاقة وطيدة بالسلوك الذي تلعبه المنظمة في الوسط الخارجي الاجتماعي وصولاً إلى التزامها بالمسؤولية اتجاه الأفراد والمنظمات الأخرى من أجل تحسين بيئة النشاط بصفة عامة خاصة إذا كان النشاط بحد ذاته معلوم الوقت أي المدة والفترة والمكان فنجد بذلك المهمة تزداد صعوبة ودقة وتفرض تخطيطاً مفصلاً ويضع كفاءة المنظمة الرياضية والهيئة في إختبار صريح لإنجاح هذا النشاط ؛ وما ينبغي معرفته إن النشاط الرياضي يؤخذ عدة أشكال فالتظاهرات الرياضية والبطولات والمسابقات تعتبر حدث رياضي له ميكانيزمات ومقومات وتركيبية عالية الدقة من حيث البناء والتصوير والتطبيق والاختيار والتقديم.

إن دور العنصر البشري في إنجاح هذه التظاهرات الرياضية والمنافسات في إشباع حاجة الجماهير يظهر جلياً في قدرته أولاً على صنع الحاجة لدى هذه الجماهير ثم السعي دوماً لتقديم الأفضل والأجمل، ناهيك عن المسؤولية التي تتحملها إدارة المنظمة في زيادة قدرة العاملين على الابتكار والإبداع والتحكم والتصرف وفتح باب التنافس في هذا المجال؛ ولعل التطور المشهود في عمليات التجسيد والتشييد للملاعب والميادين والصالات أعطى صورة جديدة وساهم في زيادة تنظيم عدة تظاهرات رياضية بأكثر كفاءة وفي وقت واحد. وتزداد نسبة العزوف عن المتابعة لدى الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمات الرياضية لهذه الأحداث الرياضية كلما كان هناك خلل في التنظيم دون شك أو ربما لتفاقم مشكلات معينة تؤدي إلى أزمات حيث سنحاول في هذه الدراسة ان نبين إستراتيجية هذه المنظمات الرياضية ممثلنا في الاتحاديات والفدراليات الرياضية في الجزائر حل المشكلات التي تواجهها أو المحتمل وقوعها أثناء تنظيم المنافسات الدولية والوطنية ناهيك أيضاً عن تلك المخدلة للأعياد الوطنية.حيث قسمنا دراستنا هذه الى بابين الباب الاول الجانب النظري حيث شمل على ثلاثة فصول الفصل الاول تناولنا فيه الادارة الرياضية

## مقدمة

ومشكلاتها ،والفصل الثاني الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية ثم الفصل الثالث المنافسات الرياضية  
اما الباب الثاني فشمّل فصلين الفصل الاول الاجراءات المنهجية المتبعة والفصل الثاني تحليل النتائج  
وخلصت الدراسة الى توصيات مقترحة من طرفنا نرجوا ان تساهم في تقديم الافضل للممارسة الرياضية  
التنافسية .

الفصل الثماني

## 1-الإشكالية:

إن استقرارا سريعا للواقع المحلي والدولي يشد انتباهنا إلى أن الكثير من الدول تبذل قصارى ما في جهودها للاستثمار في الموارد البشرية حفاظا على المستويات المعيشية الفضلى، و التي تكون الدول الغنية قد حققتها فعلا، والسعي للخروج من دائرة الفقر والتخلف بالنسبة للدول الفقيرة. ويتجلى ذلك المسعى في البحث الجاد على أنسب الطرق وأجدى الأساليب لتسيير الموارد البشرية واستغلالها واستثمارها بشكل عقلاي وفعال ومحاولة الاستفادة من قدراتها العقلية وإبداعاتها الذهنية في مجال التنمية. إذ أصبحت المنظمات دليل واضح على قدرة الانسان على الابداع، إذ تقوم على قاعدة تكنولوجية وتستند الى تفاعلات متوازنة بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتدار من قبل اشخاص محترفين، وفوق ذلك فان الموارد التي تتعامل بها المنظمة مسطر عليها في هيكل تنظيمي مصمم بأساليب تسهم في زيادة اداء الافراد وتحسين مستويات رضائهم؛ ومما لاشك فيه فإن إعداد الإطارات الإدارية القادرة على تصميم نماذج ومحددات العمل السليمة لرفع الكفاءات وتأطير الإمكانيات وتوجيهها يندرج ضمن هذا التوجه الاستراتيجي الهام وهكذا فإن الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتنظيم والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء والفعالية التي يحظى بها العامل ومختلف عمليات التحفيز، كلها عوامل تصب في هذا الاتجاه وتهدف إلى تحفيز الفرد وتحقيق فعاليته التنظيمية داخل المؤسسة.<sup>1</sup> انطلاقا من هذا التصور فإن المنظمات الرياضية باعتبارها شكل من أشكال التنظيم الإداري بحيث لا نكون مبالغين إذا قلنا أن الشغل الشاغل اليوم في العمل الإداري الرياضي لمختلف المؤسسات الرياضية هو إرضاء كل أقطاب الحركة الرياضية المستهلكة للمنتوج الرياضي وجذبهم أكثر على غرار الجمهور المتابع والمشاهد للحدث الرياضي الممثل في تلك المنافسات المؤطرة والمنظمة في فضاءات مهنية، ومخصصة لذلك والتي أبداع المنظمون في إنشائها، وتهيتها، وسعيهم لتجاوز مختلف العقبات التنظيمية خاصة الإدارية أثناء إجراء المنافسات الرياضية عن طريق حل المشكلات التي سمحت بانتقال من المبادئ الى التطبيق حيث يساعد اسلوب حل المشكلات على تنمية القدرات الفكرية وتطوير الملكات للوصول الى مستوى التحكم الجيد.<sup>2</sup> ومع اشتداد التنافس حول تقديم الحدث الرياضي للفوز بأكبر نسبة استهلاكية له؛" أصبح من الضروري إعادة النظر في كيفية تنظيمه وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تحقيق الاهداف القصيرة والطويلة المدى، في ظل الاستغلال الكفء والتأقلم الفعال مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية"<sup>3</sup>، وكذا عملية التقليل من

<sup>1</sup>- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير جامعة سكيكدة، 2008.ص4.

<sup>2</sup>-فاطمة الزهراء بوكرمة، الكفاءة: مفاهيم ونظريات، دار هومة، ط2، الجزائر، 2009، ص66.

<sup>3</sup>-نور الدين بشير تاويريت، نقلا عن حامد احمد رمضان بدر، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم مبادئ، حل المشكلات التنظيمية،عالم الكتب الحديثة،اريد،الاردن،2009.ص207.

الاطعاء التنظيمية التي حدثت او ممكن حدوثها والتي تدفع الى ايجاد الحلول (الاستراتيجيات)<sup>1</sup> وانطلاقا من هذه الاعتبارات نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على هذه الظاهرة.

فهل يمكن إدراج الجهود التي تبذل في حل المشكلات الإدارية التنظيمية للمنافسات الرياضية في مصف استراتيجية (SWOT) للتحليل الداخلي والخارجي؟ و ما هي هذه المشكلات التي تواجه عملية التنظيم الرياضي في الاتحادات الرياضية الجزائرية؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل تعتمد إستراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية على وضع الإطار النظري العام

لرفع من الفعالية التنظيمية في المرحلة التحضيرية للمنافسات الرياضية ؟

2- هل تعتمد إستراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية للجان التنظيمية للرفع من الفعالية

التنظيمية للمنافسات الرياضية؟

3- هل تعتمد إستراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية على التقييم لتحديد الجوانب

الايجابية والسلبية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية؟

2-**الفرضيات:** يمكن إدراج الجهود التي تبذل في حل المشكلات الإدارية التنظيمية للمنافسات الرياضية

في مصف إستراتيجية التحليل البيئي "SWOT"

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

-الفرضية الأولى: تعتمد استراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية على وضع الإطار النظري

العام للرفع من الفعالية التنظيمية في المرحلة التحضيرية للمنافسات الرياضية.

-الفرضية الثانية: تعتمد استراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية للجان التنظيمية للرفع من

الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية.

-الفرضية الثالثة: تعتمد استراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية على التقييم لتحديد الجوانب

الايجابية والسلبية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية.

<sup>1</sup> - فاطمة الزهراء بوكرمة، مرجع سابق، ص67.

### 3- أهمية الدراسة:

- 1- التعرف على المعوقات التنظيمية في إجراء المنافسات الرياضية، قبل، أثناء، وبعد.
- 2- الاطلاع على القدرات التنظيمية للاتحادات الرياضية في تنظيم المنافسات الرياضية المحلية والوطنية والدولية.
- 3- الوقوف على النقائص الفعلية لتنظيم منافسات ذات صبغة عالمية في الوسط الرياضي الجزائري.
- 4- تحديد الآليات التنظيمية من أجل إنجاح التظاهرات والمنافسات الرياضية.
- 5- متطلبات الوصول الى الفعالية التنظيمية للمسيرين في الاتحادات الوطنية للمنافسات الرياضية.
- 6- الوقوف على الاحتياجات التدريبية للمسيرين لرفع كفاءتهم وفعاليتهم في التنظيم.

### 4- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- توضيح استراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية على وضع الإطار النظري العام للرفع من الفعالية التنظيمية في المرحلة التحضيرية للمنافسات الرياضية.
- توضيح استراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية للجان التنظيمية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية.
- توضيح استراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية على التقييم لتحديد الجوانب الايجابية والسلبية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية.

**5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:** يعتبر الإطار المفاهيمي أداة أساسية يستخدمها الباحث لتحديد مضمون ودلالة الإشكالية البحثية بحيث يعمل الباحث على ترجمة مشكلة البحث إلى متغيرات ومؤشرات ذات دلالة إحصائية ومعطيات علمية، لذلك لابد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة والتي يمكن حصرها في العناصر التالية:

**5-1- الاستراتيجية:** عرف شاندر الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. اما انسوف فقد عرفها بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2009، ص125.

اما عن تعريف الإدارة الاستراتيجية: عرف ثومبسون واستركلاند الإدارة الاستراتيجية بأنها تعني " وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية. " وعرف جليك Gluek الإدارة الاستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير الاستراتيجية أو الاستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة. " وعرفها سعد غالب ياسين " أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة الاستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة<sup>1</sup>.

**5-2-الاتحادات الرياضية:** هي جمعية ذات صبغة وطنية تضم مجموع الرابطات والنادي الرياضية المنظمة اليها وتتسق انشطتها وتراقبها. وتسير بموجب احكام القانون رقم 06-12 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل12 يناير 2012 والمتعلق بالجمعيات واحكام القانون رقم 05-13 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013 والمتعلق بتنظيم الانشطة البدنية والرياضية وتطويرها ،وكذا احكام المرسوم التنفيذي 14-330 المؤرخ في 27 نوفمبر 2014، واحكام قانونها الاساسي<sup>2</sup>. وحسب المادتين (8،9) فان الاتحادية الرياضية تدير انشطتها بكل استقلالية وتضمن مهمة الخدمة العمومية في اختصاص رياضي او عدة اختصاصات رياضية، ومن خلال انشطتها وبرامجها في ترقية وتحسين اختصاص او عدة اختصاصات رياضية وتربية الشباب وحماية اخلاقيات وادبيات الرياضة والروح الرياضية والحكم الراشد وتدعيم التماسك الاجتماعي والتضامن الوطني<sup>3</sup>.

### 5-3-المشكلة الإدارية: تتضمن مايلي:

-المشكلة: حالة واقعية، تتجلى في قصور النظام من القيام بوظيفته وتحقيق أهدافه، تحتاج إلى تشخيص وتحليل وتتطلب حلا ولكل مشكلة أعراضها وأسبابها.

-الحالة: هي مجموعة الشروط و الظروف الداخلية والبيئة التي يكون عليها النظام، وفي حالة وقوع مشكلة فإن الحالة والمشكلة تشكلان مع بعضهما البعض ما يسمى بالحالة المشكلة.

-الحالة المشكلة: مجموعة من الشروط والظروف التي يكون عليها النظام ولا تتيح له إمكانية القيام بوظائفه على المستوى المطلوب لتحقيق أهدافه.

-عرض المشكلة: ظاهرة تتم عن خلل ما في عمل النظام وهو نتيجة لسبب ما.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه.

<sup>2</sup>- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريد الرسمية، المرسوم التنفيذي (14-330)، المؤرخ في

27 نوفمبر 2014، المادة 2، ص 11

<sup>3</sup>- المرجع نفسه.

-سبب المشكلة: فعل سلوكي لعنصر أو أكثر من عناصر النظام ،يؤدي إلى حدوث خلل ما في عمل النظام (وقوع المشكلة).<sup>1</sup>

-تشخيص المشكلة: عملية واقعية وهادفة، تتلخص في تحديد الحالة-المشكلة وأعراضها وأسبابها وبينها وبين المشكلات الثانوية المرافقة لها.

-تحليل المشكلة: عملية واعية وهادفة، تتلخص في صياغة الهدف (مجموعة الأهداف) المتوخاة من حل المشكلة ودراسة أسبابها وتحديد عواملها ومتغيراتها ومن ثم صياغتها كمسألة تتطلب حلا.

-حل المشكلة: مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى نقل النظام من حالة القصور عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه إلى حالة تمكنه من تحقيق ذلك، إن نقل النظام من حالة راهنة إلى أخرى يتطلب فعلا مناسباً. وفي الوقت الذي تتعدد فيه بدائل الفعل الممكنة ،تتعدد بدائل الحل الممكن لذلك كان لا بد من حصر وتحديد مجموعة بدائل الحل الممكنة واختيار أفضلها حسب مبدأ المعقولية. كذلك فالحل الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه. " الوظيفة الحقيقية للحل هي أن يؤدي إلى نتائج إيجابية مع استمرار نفس المدخلات التي كانت تؤدي لنتائج سلبية.

-تعريف المشكلة الإدارية: أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة، تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام.<sup>2</sup>

أنواع المشاكل: هناك تقسيمين للمشكلات

1- مشكلات في التنفيذ: وهي الانحراف عن المعايير المحددة بزيادة أو نقص.

2- مشكلات في الإنجاز: وهي ما يمنع من الوصول إلى وضع أفضل.

تقسيمات أخرى:

♦ متفاقمة - متلاشية - ثابتة.

♦ مفاجئة - متوقعة.

♦ متكررة - نادرة.

♦ جماعية - فردية.

♦ حديثة - قديمة.

<sup>1</sup> - شمس الدين عبد الله: مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق، 2005،

ص11.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص(11،2).

وتكمن أهمية التقسيم في تحديد إستراتيجية التعامل مع المشكلة.

**5-4-الفعالية التنظيمية:** الكل يميل إلى تعريف الفعالية حسب المنظور الذي ينظر من خلاله، فهناك من يعتبرها هي النجاح والقدرة، ففاعلية التنظيم تعبر عن قدرة المؤسسة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة إليها، وتقاس بأداء الأفراد في التنظيم (سواء عمال أو مشرفين أو مدراء) فالفعالية قد تتضمن انعكاس لقدرة الإدارة أو المؤسسة في التعامل والاستجابة للمتطلبات الوظيفية الداخلية والخارجية مراعية في ذلك المستجدات والمتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. ويشير مفهوم الفعالية إلى نطاق الذي يمكن كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المناسبة من أجل تحقيق أهدافه. وتعني أيضا تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، وتصبح نقطة التركيز إذن ما الذي يحققه المدير وليس ما الذي يفعله؟ لأن ما يفعله ليس بالضرورة بالغه. ويبدو من التعريفين السابقين أن التعريف الأول يركز على الطريقة التي يتم بها الحصول على الموارد الأزمة وكيفية استغلالها لتحقيق الأهداف بفعالية، ويضيف التعريف الثاني إن المحرك الأساسي لهذه الفعالية هو المدير أو الإدارة العليا وذلك من خلال عملها الدؤوب للتوفيق بين المهام والأنشطة والأفراد والأداء والإنجاز.<sup>1</sup>

**5-5- المنافسات الرياضية:** هي مجموعة من المباريات أو المسابقات الرياضية أو المتكررة في أزمنة محددة وأوقات معروفة في أماكن محددة أو معروفة وتحت إشراف هيئة أو اتحادات رياضية.<sup>2</sup> وهي الحدث الذي يتميز بالطابع الرياضي التنافسي يقدم للجمهور بشكل تفاعلي يتم من خلاله الوصول الى درجة معينة من الرضا والمتابعة و الحماس.

**6-الدراسات المشابهة:** اشتملت على

**6-1-الدراسات المحلية:**

\*دراسة الباحث مذكرة ماجستير جامعة الشريف مساعدي سوق اهراس الجزائر تحت عنوان:

"أهمية إدارة العلاقات العامة للربطات الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق الكرة الطائرة"-دراسة ميدانية رابطة بجاية-

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعينة عشوائية مكونة من 16 رئيس فريق رياضي وكانت أداة الاستبيان توصل إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup>- عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص27.

<sup>2</sup>- حبيب علي الربيعان، إدارة البطولات الرياضية، الدورة التدريبية التنظيم والإدارة الرياضية، 2007، ص2.

- بناء صورة ذهنية حسنة لدى الرؤساء من طرف إدارة الرابطات الجهوية مقترن بكفاءة وقدرتها على حل مشكلاتهم الإدارية.
- كانت المشكلات الإدارية لدى رؤساء الفرق للكرة الطائرة تتمثل في: مشكلات تنظيمية، قيادية، التخطيط، الاتصال، المالية، التوجيه، الرقابة، الوسائل.
- إتقان وضع الخطة يحمي الفريق من حالات الانسداد وعدم الفهم.
- للاتصال أهمية كبيرة في حل المشكلات الإدارية .
- لا يوجد اعتبار مالي للاتصال بالرغم من المعرفة بالدور الذي تلعبه.

تناولت هذه الدراسة العلاقة التي تربط الرابطات الجهوية للكرة الطائرة وفرقها الرياضية لإبراز أهمية العلاقات العامة داخلها في تقديم حلول للمشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء نواديها حيث كشفت أن الفرق الرياضية تفتقد لعدة ميكانيزمات علمية لضمان حسن سير العمل الإداري، إذ تمحورت حول الموارد البشرية ذات الكفاءة في مختلف الأنشطة الإدارية بالإضافة إلى الموارد المالية والوسائل الاتصالية التي أثرت بشكل مباشر على فعالية الاتصال الإداري الذي يمكن من تبادل المعلومات والتوجيهات لتجنب حالات الانسداد والشلل في وسط الإدارة الرياضية التي تمثل القاعدة الأساسية للممارسة الرياضية التنافسية في الوسط الرياضي الجزائري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعد طريقة من طرق التحليل والتعبير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى حقيقة الظاهرة المدروسة واستعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم المعالجة الإحصائية لتتوصل في الأخير إلى كون جهاز العلاقات العامة الذي يهتم بانشغالات ومشكلات الفرق لديه دور كبير في تصحيح الممارسة الإدارية للفرق الرياضية عن طريق اتخاذ موقف ايجابي اتجاه رؤساء الفرق، وبناء علاقة حسنة معهم، والعمل على تسهيل الاتصال وتزويدهم بمختلف التنبؤات المستقبلية والعلاجية لمجمل التغيرات الداخلية والخارجية لضمان الوصول إلى تحقيق نتائج رياضية مرضية.

أيضا فانها أشارة إلى كون هناك مشكلات إدارية تتعلق بالتنظيم للمنافسات الرياضية والذي سنسلط عليه الضوء في دراستنا هذه.

**نقد الدراسة:** تركز الدراسة على مشكلات رؤساء الفرق وقد تكون شخصية او وظيفية اضافة الى مشكلات ادارة الفريق الرياضي؛ كذلك عدم التأكد من تقاوم المشكلات الادارية وتأثيرها في العمل بالرابطة الذي يقودنا الى التطرق الى اهمية التوقع الذي يشغله الفريق داخل التنظيم العام للرابطة. وباعتبار ان الرابطة الرياضية هيئة تقوم بتنظيم منافسات رياضية تعتمد على مبدأ التنافس والبقاء والفوز للأفضل فان الظاهرة المدروسة يمكن ان تتجلى في خلل ما داخل او اثناء المنافسة الرياضية، وبالتالي فان مشكلة تنظيم منافسة رياضية يمكن ان ينحصر في الفرق المشاركة فقط او المعنية بالمشاركة، اضافة الى ان

الاتحادية الرياضية تنظم المنافسات ذات الطابع الوطني والدولي وبالتالي تكون هناك توازنات على الاقل ظرفية لدى الفرق المشاركة.

\*دراسة عبد العزيز شنيق، جامعة سكيكدة، الجزائر، تحت عنوان:

### الحوافز والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية المؤسسة المينائية سكيكدة.

حيث توصلت إلى النتائج ان الترابط الايجابي بين نظام الحوافز المالية وزيادة معدل النمو. كذلك العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية الموارد البشرية. وايضا العلاقة بين الإشباع الوظيفي والولاء. حيث تطابقت نتائج الدراسة مع دراسات كل من تايلور كون أن الحوافز المادية مثل الأجر لها تأثير على أداء العاملين وأيضا ا.مايو بالعلاقات الإنسانية مؤكدا على تأثير العوامل الإنسانية على دافعية الأفراد وإقبالهم على زيادة ارتفاع الروح المعنوية.

**نقد الدراسة:** اعتمدت الدراسة على ان هناك ثلاث ابعاد تتجلى للفعالية في المؤسسة او المنظمة كنظام الحوافز، واتخاذ القرار، والإشباع الوظيفي بينما ينبغي ان تركز على القدرة على حل المشكلات الادارية التي تعيق العمل خاصة وان البيئة الخاصة بمؤسسة ربحية تختلف عن الغير ربحية كالاتحادات الرياضية، فإشباع حاجات الجمهور الرياضي تبدا في مجملها معقدة نتيجة لكثرة الأنشطة الرياضية المتوفرة لكن اشكالية رفع الإقبال لدى الاتحادات الرياضية تضع المسؤولين في حتمية معرفة مفهوم الفعالية، وتوظيفه في اطار استراتيجي الذي يحدد نقاط قوة التنظيم للأنشطة الرياضية المقدمة ونقاط ضعفها كذلك. اما الهيكل المالي فلا بد ان يكون قوي وسليم لان التوازنات المالية تعتمد على الاموال الدائمة التي تتوفر لدى الاتحاديات الرياضية والمحافظة على آليات التمويل الداخلي والخارجي.

\*دراسة بورزامة جمال اطروحة دكتوراه جامعة الجزائر تحت عنوان:

الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و دور الأنظمة الخبيرة في إتخاذ القرار -لدي القائد الإداري -

### دراسة ميدانية للمركب الأولمبي وفروعه والإتحادية الجزائرية لكرة القدم

حيث هدفت الى تحديد الدور الذي تساهم به الفعالية التنظيمية والأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرارات بما توفره من معلومات عن المحيط ، واستخدمت المنهج الوصفي لعينة قصدية مكونة من 80مسير توصلت الى أهم النتائج التي توصلت إليها بالرجوع إلى الفرضيات التي سبق وضعها. أبرز النتائج المتوصل إليها كانت: النظرة الفعالية التنظيمية والأنظمة الخبيرة نظرة حديثة للهيئات الرياضية الجزائرية تكاد تكون في بدايتها. يلعب تطبيقات الأنظمة الخبيرة دوراً مركزياً في إدارة نشاط أية مؤسسة سواء كانت منشأة عامة أو خاصة. نسبة 54% من العينة المدروسة أن لديها كفاءات مختصة في تكنولوجيات الإعلام وهذه الكفاءات لا تفرق بين مفهومي اتخاذ القرار الطرق المعلوماتية والطرق التقليدية .

الإطارات الإدارية المتواجدة بالمركب الأولمبي والإتحادية الجزائرية لكرة القدم يدركون أهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على العمل الإداري و خاصة في جانبه المتعلق في تنظيم المنافسات الدولية والتظاهرات الوطنية حيث تطبيق تكنولوجيات المعلومات يزيد من فعالية و نجاعة القرارات والتنظيم للأفراد من حيث القيام بمهامهم.

**نقد الدراسة:** تبين الدراسة أهمية المعلومة في تنظيم العمل الرياضي للمنظمة الرياضية خاصة مختلف العمليات التكنولوجية التي تكيف شكلها ومقدارها من خلال اعادة اخراجها في قنوات اتصالية ذات فعالية عالية؛ فالاهتمام الانظمة الخبيرة يساهم دون شك في تنشيط العمل الاداري الرياضي من اجل تقديم نشاط رياضي ويمكن الاتحادات الرياضية من تقويم التنظيم الخاص بالمنافسات الرياضية حسب هذه الدراسة لانه يحدد اليات المراقبة وتقييم الاداء وفق تطبيقات وبرمجيات معدة لتحقيق الوظائف، فالمبدا الذي يمكن ان الاستفادة منه من هذه الدراسة في بحثنا هذا هو اليات رفع الاداء الوظيفي من خلال استغلال الأنظمة الخبيرة المتاحة في ميدان التسيير.

## 6-2- الدراسات العربية:

\*دراسة الباحثان عماد صالح عبد الحق و بدر رفعت سلمان:

دور الاتحادات الرياضية في تفعيل مشاركة الفرق الرياضية بالبطولات الرياضية من وجهة نظر المدربين حيث هدفت الدراسة الى التعرف على دور الاتحادات الرياضية في تفعيل مشاركة الى معرفة الاختلاف في دور الاتحادات الرياضية في تفعيل مشاركة الفرق الرياضية بالبطولات الرياضية من وجهة نظر المدربين تبعا للمتغيرات (الاتحاد، الخبرة، والمؤهل العلمي).

لتحقيق ذلك قام الباحثان بإعداد استبانة مكونة من (33) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط للمنافسات الرياضية. والتنفيذ للمنافسات والإمكانات والحوافز، وتكونت عينة الدراسة من (29) مدريا من (19) اتحاد رياضي تابعة للجنة الاولمبية؛ وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الاتحادات الرياضية في تفعيل مشاركة الفرق الرياضية بالبطولات الرياضية من وجهة نظر المدربين جاء بدرجة كبيرة على مجالي إدارة وتنفيذ البطولات الرياضية، ومتوسطة على مجالي التخطيط والإمكانات وقليلة على مجال الحوافز والدرجة الكلية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الاتحاد، المؤهل، والخبرة). بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الاتحاد في مجال الإمكانات ولصالح فرق الألعاب الفردية. حيث أوصى الباحثان بتعزيز وتفعيل مفهوم مشاركة الفرق الرياضية في البطولات الرياضية لدى المدربين. وتوفير الإمكانات والحوافز المادية والمعنوية لتكريم الفرق وتشجيعهم على ممارسة الأنشطة الرياضية.

نقد الدراسة: ان زيادة قاعدة الممارسين تعني الفعالية التنظيمية للمنافسات والبطولات الرياضية وذلك في الرفع و إزالة الصعوبات التي تعيق الفرق التي تريد المشاركة أو تمكين الفرق التي ليست لها الإمكانيات للمشاركة فيها؛ وبالتالي فان تبين محور من محاور الإستراتيجية التي تتبعها الاتحادات الرياضية لتحسين المشاركة النوعية والكمية للمنافسة الرياضية ما يمكّن من رفع الأداء الرياضي والاستمتاع الجماهيري، والعائد المادية والمعنوية منها بصفة عامة.

\*دراسة عيد خليل الشاهد مذكرة تخرج ماجستير تحت عنوان:

### تقويم الخطة التنظيمية للبطولات الرياضية المدرسية

حيث اختيرت ثلاث إدارات تعليمية متجاوزة لتقييم النظم التخطيطية للبطولات الرياضية المدرسية على مستوى الدارة التعليمية، المحافظة، والجمهورية، اشتملت العينة على جميع المدارس الحكومية الثانوية والثانوية الفنية (ن=15). والإعدادية (=26) كما أجريت سبع مقابلات مع سبعة موجهين، (43) مدرسا للتربية الرياضية يعملون بالإدارات التعليمية الثلاث المختارة. تضمنت البيانات نوع وحالة الملاعب في كل مدرسة، الخطة التنظيمية للمنافسات على مستوى الإدارة التعليمية، المحافظة، والجمهورية كما تضمنت البيانات آراء الموجهين والمدرسين في هذه الخطة. وأشارت هذه النتائج الى أن الرياضة التنافسية بالنسبة للمدارس الإعدادية والثانوية تعاني مشكلات خطيرة كالتالي:

- 1- لا توجد ملاعب في 50% من المدارس عينة البحث، والملاعب المتوفرة قليلة وحالتها سيئة.
- 2- لا توجد الاجهزة والادوات الرياضية التي يتطلبها التدريب.
- 3- نظام المنافسات لا يتيح أية فرصة للتدريب.
- 4- موسم المنافسات عبارة عن مباراة واحدة فقط بالنسبة ل50% من مجموع الفرق الرياضية، ومبارتان بالنسبة ل25% منهم على مدار العام الدراسي.
- 5- اخذ في الاعتبار عند اقتراح الاسس التي يجب ان تبني عليها الرياضة المدرسية حالة المدارس، التلاميذ، والمدرسين.

نقد الدراسة: تأكد ان المنافسة الرياضية تقوم بتقديم افضل الممارسين في الاتجاه العمودي بينما توسع من قاعدة الممارسة الرياضية في المستوى الافقي، وتعمل الفضاءات المخصصة على انجاح و ابراز الاداء الرياضي لكن لم تبين كيفية اعداد الخطة التنظيمية ومحاورها وطرق تقييم نجاعتها الامر الذي جعل اليات التنظيم غير موضحة حتى وان لم تكن هناك وفرة للميادين بحيث لا يمنع من وضع خطط بديلة.

\*دراسة عمر نصر الله قشطة تحت عنوان:

### التخطيط الاستراتيجي للاتحادية الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة

وهدفت الدراسة الي معرفة هل قامت الاتحادية بتطبيق التخطيط وعناصره لتحقيق اهدافها الخاصة بقطاع البطولة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار العينة العمدية واشتملت على رؤساء واعضاء مجالس ادارات الاتحادات الفلسطينية الموجودين داخل اراضي دولة فلسطين، ورؤساء اعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية الفلسطينية التي يتم فيها تحقيق اهداف أنشطة هذه الاتحادات ويطبق فيها هذا النشاط. واعتمدت في جمع البيانات على الادوات التالية: المقابلات الشخصية، استمارة استبيان. وقد توصلت الدراسة على النتائج التالية:

-وجود اهداف محددة لنشاط الاتحادات في قطاع البطولة وعدم قابليتها للتعديل كل فترة حتى تتماشى مع تغيرات المجتمع الفلسطيني.

-يمكن توسيع قاعدة الممارسين للعبة حتى يمكن اختبار المستويات العليا.

-الاعتماد على المؤهلين علميا لإدارة نشاط الاتحاد.

-عدم مسؤولية وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية واللجنة الأولمبية في وضع تصور في خطة نشاط.

-عدم موجود ملاعب مفتوحة ومنشآت رياضية كافية مخصصة لنشاط الاتحادات الرياضية.

**نقد الدراسة:** لم تتطرق الدراسة الى النظم التنظيمية البطولة الرياضية، وكيفية تحضيرها وخاصة انها تركز على التخطيط ولم تحدد اي نوع من التخطيط طبقت الاتحادات، في حين اشارت الى عدم وجود تصور واضح وبالتالي الظروف البيئية الاقتصادية والامنية لدولة فلسطين تعيق وضع خطة تنفيذية محكمة.

\*دراسة محمد سليمان الاحمد تحت عنوان:

### "المسؤولية عن الخطأ التنظيمي في ادارة المنافسات الرياضية"

-دراسة تحليل تطبيقية مقارنة في القانون المدني -

هدفت الدراسة الى ابراز من هو المسؤول المباشر عن الخطأ التنظيمي وقد استعملت المنهج المسحي لمجتمع البحث حيث قام الباحث بالإجابة على ثمانية عشر تساؤل المكونة للمقابلة واهم ما توصل اليه ان ضرورة ادراك اهمية المسؤولية المدنية للمساهمين في تنظيم المنافسات الرياضية. واهمية اقامة مركز مختص في القانون الرياضي. كذلك توجيه القضاء في الالتزام بتطبيق قواعد اللوائح الرياضية الوطنية

منها والدولية. وتوحيد القوانين العامة في تحكيم وتكييف المسؤولية المدنية للمساهمين في تنظيم الأنشطة الرياضية التنافسية. اضافة الى القوانين التنظيمية التي قدمها كمقترح تنظيمي حيث نذكر اهمها:

-يضمن المنظم للأنشطة الرياضة سلامة كل المتواجدين في المكان الذي تؤدي فيه هذه الأنشطة في اثناء الممارسة.

-يسأل جميع المنظمين عن اي ضرر حادث في اثناء الممارسة.

-يعد الخطأ التنظيمي كل اخلال بالضوابط التي تعد ضرورية لتنظيم النشاط لان الضرر ما كان ليقع لولا هذا الاخلال.

-لا يجوز الاتفاق على اعفاء اي مساهم في تنظيم النشاط الرياضي من مسؤوليته الناشئة عن غشه او خطئه الجسيم.

-يعد المنظم مسؤولاً عن خطئه التنظيمي بمجرد وقوع ايما ضرر لمن التزم تجاهه بضمان السلامة، ما لم يقدّم الدليل على ذلك.

**نقد الدراسة:** تركز الدراسة على الخطأ التنظيمي في المنافسة الرياضية بينما لا تقدم الحلول سواء الوقائية ام التصحيحية وتحدد المسؤول عنه في حين تهمل الجهود التي يقدمها فريق العمل والخطط الموضوعية من اجل اجتناب المشكلات الادارية التنظيمية. على عكس ما سيتم التطرق اليه في دراستنا.

### 6-3- الدراسات الاجنبية:

\*دراسة ALAAIN Ged: حيث قام الان جاد سنة 1981 تحت عنوان:

#### تصورات المسيرين لفاعلية المؤسسات

هدفت الدراسة الى تقديم افضل تصور ممكن لفاعلية التسير في المؤسسات واستخدمت المنهج الوصفي حيث اشتملت عينة البحث على مسيرين من جنسيان مختلفة ايطالية، فرنسية، سويسرية وذلك قصد معرفة وتحديد معايير الفعالية التنظيمية لديهم وهل هناك اختلاف بين تصوراتهم لمعايير الفعالية. بعد جمعه للبيانات بواسطة استمارة مصممة وفق "سلم ليكرت" خلص الى نتائج تبرز الاختلاف بين الاطارات المسيرة لمؤسسات هذه الدول فكانت كالتالي.-المسير الفرنسي يهتم بالإننتاجية من جهة ورضا المستخدمين من جهة ثانية مع التركيز على الحصول على احسن المعلومات الممكنة لقيامه بالتخطيط ما يسهل عملية اتخاذ القرار وبالتالي ضمان تحقيق الاهداف، اذن فالنمو هو احسن ضمان للبقاء.

-المسير الايطالي في تصوراته تتحقق الفعالية من خلال اعداد خطة مسطرة للقرارات مع ترك هامش من الاستقلالية لمختلف المستويات الهرمية داخل المؤسسة، الامر الذي يخلق جو اجتماعيا مناسباً يسعى

المسير للمحافظة عليه وتحسينه، اضافة الى استعمال امثل لقدرات المؤسسة الانتاجية المادية منها والبشرية، وبهذا فقط تكفل المؤسسة استمرارها.

-المسير السويسري فهو يركز على الصلابة المالية على الصعيد الاقتصادي مع تحقيق بعض المتانة الاجتماعية، وتتجنب المؤسسة الصراع التنظيمي بفضل ذلك التحديد الواضح للمهام والادوار بالعمال، فهو يهتم بعملية التنشيط والتخطيط في التعامل مع الموارد البشرية من خلال اتاحة هامش من الحرية والاستقلالية. ومنه فحسبه لابد من الاهتمام بالعامل الاجتماعي وكذا الزبون وارضائه على تفعيل مخرجات المؤسسة.

وتوصل الى ان هناك اختلاف في ادراك تصورات المسيرين للفعالية التنظيمية تبعا للاختلافات الثقافية، وتعدد الجنسيات.<sup>1</sup>

**نقد الدراسة:** وعليه فان هذه الدراسة تشير الى الاهمية البالغة الى الرضا من طرف العاملين، والتخطيط للوقوف على تحديد الفعالية، ثم العائدات المالية المتحصل عليها لتكوين تصور صحيح عن الفعالية التنظيمية. لكن العمليات الادارية غير واضحة في هذه الدراسة بمعنى الاجراءات المتخذة للتدخل عند غياب هذه الابعاد الثلاث وهو ما تنفرد به دراستنا التي تعمل على تقديم الاليات التي يمكن ان تحسن او تصلح الانظمة الوظيفية التي تحقق الرضا لدى المنظمين وتكسب موارد مالية جديدة كفيلة بتحقيق التوازنات المالية.

\*دراسة "دانيال ريشرو برون مات" وناقل مارك تحت عنوان<sup>2</sup>

**التحليل الاقتصادي للمنافسات الرياضية بين الرابطات :اين ذهب جمهور رابطة الهوكي في**

**المدّة 2004-2005؟**

هدفت الدراسة الى معرفة الاسباب التي ادت الى عزوف الجمهور الرياضي عن متابعة المباريات واستخدمت المنهج الوصفي من خلال مجتمع البحث الذي كانت عينته متكونة من 1500 متابع وتوصلت الى ان اليرادات المالية تأثرت بسبب ذلك لوجود أنشطة رياضية اخرى موازية لنشاطات الاتحادية الوطنية اي لعدم وجود برمجة مدروسة وخلص الباحثون إلى أن سياسة المنافسة يجب ان تركز على رفاهية المستهلك إضافة الى استغلال المناطق السكانية الكبيرة، وتزامن النشاط الرياضي المقدم مع نشاطات اخرى موازية للحدث.

**نقد الدراسة:** بينت الدراسة ان عزوف الجمهور ينعكس بالسلب على اليرادات المالية وذلك بسبب تواجد أنشطة رياضية اخرى موازية لها وقدمت تصور جديد الى كيفية زيادة الاقبال من اجل الوصول الى اكثر

<sup>1</sup>-نورالدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> -Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/25804/>

فعالية للنشاط المقدم، لكن رابطة الهوكي قامت بتنظيم جيد ما عدى البرمجة والتخطيط الذي كان سيء وهو دليل على عدم تحديد المؤثرات البيئية جيدا.

\*دراسة بايل ايمانويل 1999. BAYEL Emanuel:

### ادارة واداء التنظيمات ذات الهدف الغير ربحي، حالة الاتحاديات الرياضية الوطنية

هدفت الدراسة الى تقديم طرق تقييم الاداء التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي الذي يلائم متغيرات الدراسة واشتملت عينة الدراسة القصدية على الاتحادات الخاصة بكل من بلجيكا وفرنسا حيث بين ان الاتحادات التي لها افضل اداء في المحيط الخارجي لها هي الاتحادات التي احسنت التوقع داخل الشعب الاقتصادية لرياضتها؛ على غرار ما يقدم في كرة القدم من تصنيع للكرة والالبسة والادوات الرياضية ووسائل الاعلام والاتصال ومؤسسات الخدمة الرياضية، واتحادات اخرى عملت على تنشيط المكونات الخاصة بها مثل الرياضات الابداعية الشاطئية مثل الكرة الطائرة الشاطئية بما يفيد اهتمامات الشريك الاقتصادي.

**نقد الدراسة:** تبين الدراسة ان النظام الاعلامي الداخلي والخارجي يعزز المكانة والاداء من خلال تقديم المعلومات للشركاء المتعاملين لتفادي الوقوع في الازمات وذلك من خلال انشاء انظمة اتصالية مدمجة داخل نظام الاتحادات الرياضية والشركاء الاقتصاديين فهي مخصصة لاستقبال وتوزيع المعلومة. في حين اوصت بضرورة اعادة توضيح نوعية المنتج الرياضي المقدم والخاص بكل اتحادية من خلال تحديد الميزة التنافسية والتي تقوم باكتشاف والتعريف بالنشاط ومدى توغله في البيئة الاجتماعية ليساهم في الاخير بتفعيل اليات المراقبة الخاصة بها. لكن النظام الاقتصادي يختلف من منطقة الى منطقة بمعنى فرص تحقيق الربح وسلوك الجمهور الرياضي الذي يقف عائق في كثير من المرات امام طموحات القائمين على الاتحادات الرياضية ويقوم بحصر الاختيارات الاستراتيجية لها.

\*دراسة بايل ايمانويل و كامى 2003 تحت عنوان:

### الاكاديمية الوطنية الفرنسية: اي مرافقة من طرف ANOF للمسيرين في الاتحاديات؟

هدفت الدراسة الى تحديد محاور المرافقة في تسيير الاتحادات الرياضية الفرنسية من خلال استخدام المنهج الوصفي وحيث كان عينة البحث العشوائية مكون من 150 مسير بمختلف الاتحادات الرياضية حيث قدم ثلاث اختيارات استراتيجية :

- اولاً: الاتجاه الى جماهير جديدة. على عكس التركيز على الجانب الجوهري للأعمال في رياضة المستوى العالي، فالاتحادية تستطيع تنويع النشاط بتقديم الافضلية لتطوير أنشطة جديدة تحتضنها فئة رياضي المدارس وهذا لتطوير الفضاء الموجود بين المدارس والفرق الرياضية للرفع من مستوى الرياضة

الفدرالية. اما ثانيا: الانفتاح الشامل على الرياضة الترفيهية التي تتطلب تطوير الخدمة المناسبة التي يجرها الممارسون لان الرياضة الفدرالية بالكاد لا تعطي اي اهتمام لها. ثالثا: الاهتمام بالأحداث الرياضية في القطاع الرياضي الاحترافي الذي يعطي بعد التألق المتعدد الاتجاهات من خلال المساهمة في تطوير الانظمة الاجتماعية والاقتصادية عن طريق خصوصية الانشطة الرياضية المقدمة.

**نقد الدراسة:** ان الانتقال من الهدف التنافسي الرياضي الى الهدف التربوي الترفيهي يمثل محاولة الزوال عن النشاط الذي وجدت لأجله الاتحادات الرياضية لان المبدأ هو التعلم من خلال المنافسة وتقديمها كنشاط قابل للاستهلاك اي المتابعة؛ كذلك ان اعادت تكييف النشاط وتقديمه مع الابقاء على الجو التنافسي يمكن الاتحادات الرياضية من زيادة فترة البقاء وبالتالي تحقيق قاعدة الممارسة للنشاط وتطويره.

**7- تعقيب حول الدراسات المشابهة:** تتفق جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها مع دراستنا من حيث الموضوع الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:- تتطلب الفعالية نظاما مفتوحا على البيئة يأخذ مدخلاتها ويحولها الى مخرجات تصدر الى البيئة.

- ابعاد الفعالية التنظيمية لنظام المفتوح:-مدخلات-نشاط-مخرجات.
- البعد الانساني "العلاقات الانسانية واثر العلاقات الاجتماعية على فعالية المنظمة فالتنظيم الفعال هو الذي يتكون من افراد يتصفون بالفعالية ويعملون في جماعات فعالة.
- تميز التنظيم الفعال كذلك بعدد الخصائص اهمها وجود التنسيق الرسمي ودقة اهدافه، والتكامل بين اجزاء التنظيم ووضوح اللوائح و السياسات.
- تتحقق الفعالية من خلال اعداد خطة مسطرة للقرارات مع ترك هامش من الاستقلالية لمختلف المستويات الهرمية داخل المؤسسة.
- تقديم نشاط رياضي يحافظ على صبغته التنافسية يمكن من رفع الاقبال الجماهيري ودليل على فعالية الاتحادية الرياضية
- الاختيار السليم لزمان تنظيم المنافسة الرياضية يزيد في فرص تحقيق فعالية التنظيمية لها من خلال ضمان متابعة كبيرة وزيادة الاثارة وتفعيل الانشطة التجارية المواكبة للحدث الرياضي.
- ان الخطأ التنظيمي في المنافسة الرياضية له اسبابه وكذلك ينبغي تحديد المسؤول عنه من اجل تصحيح الوضع والتحديد من خطورته.
- تقارب الهدف الوظيفي مع الهدف العام من اجل بلوغ الفعالية باستخدام الانظمة الخبيرة.

الباب الأول

الجماليات النظرية

الفصل الأول

تمهيد:

تتطور الاليات الادارية الموضوعية في المنظمات الرياضية الجزائرية من اجل تحقيق افضل النتائج الرياضية، والاضافة التربوية المرجوة من النشاط البدني الرياضي في تهذيب السلوك التنظيمي في الممارسة. الامر الذي استدعى اعادت النظر في المنطلقات الفكرية والاستراتيجيات التي يعتمدها القائمين على الاتحاديات الرياضية، بحيث اننا سنعمل على تحليل البيئة الداخلية للإدارة الرياضية ومنتجاتها المقدمة الى الجمهور الرياضي.

**1- المشكلة الإدارية:****1-1- تحليل المشكلة الإدارية:**

قدم الدكتور شمس تحليل دقيقا عن المشكلة حيث شخصها في المفاهيم التالية:

**1-1-1-1- المشكلة:** وهي حالة واقعية، تتجلى في قصور النظام من القيام بوظيفته وتحقيق أهدافه، تحتاج إلى تشخيص وتحليل وتتطلب حلا ولكل مشكلة أعراضها وأسبابها.

**1-1-1-2- الحالة:** وهي مجموعة الشروط والظروف الداخلية والبيئة التي يكون عليها النظام، وفي حالة وقوع مشكلة فإن الحالة والمشكلة تشكلان مع بعضهما البعض ما يسمى بالحالة-المشكلة<sup>1</sup>.

**1-1-1-3- الحالة المشكلة:** مجموعة من الشروط والظروف التي يكون عليها النظام ولا تتيح له إمكانية القيام بوظائفه على المستوى المطلوب لتحقيق أهدافه.

**1-1-1-4- عرض المشكلة:** يتمثل في ظاهرة تتم عن خلل ما في عمل النظام وهو نتيجة لسبب ما.

**1-1-1-5- سبب المشكلة:** فعل سلوكي لعنصر أو أكثر من عناصر النظام، يؤدي إلى حدوث خلل ما في عمل النظام (وقوع المشكلة).

**1-1-1-6- تشخيص المشكلة:** عملية واقعية وهادفة، تتلخص في تحديد الحالة-المشكلة وأعراضها وأسبابها وبينها وبين المشكلات الثانوية المرافقة لها.

**1-1-1-7- تحليل المشكلة:** عملية واعية وهادفة، تتلخص في صياغة الهدف (مجموعة الأهداف) المتوخاة من حل المشكلة ودراسة أسبابها وتحديد عواملها ومتغيراتها ومن ثم صياغتها كمسألة تتطلب حلا.

**2- حل المشكلة:** مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى نقل النظام من حالة القصور عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه إلى حالة تمكنه من تحقيق ذلك، إن نقل النظام من حالة راهنة إلى أخرى يتطلب فعلا مناسباً. وفي الوقت الذي تتعدد فيه بدائل الفعل الممكنة، تتعدد بدائل الحل الممكن لذلك كان لا بد من حصر وتحديد مجموعة بدائل الحل الممكنة واختيار أفضلها حسب مبدأ المعقولية.

**3- تعريف المشكلة الإدارية**

أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة، تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في

<sup>1</sup> - شمس الدين عبد الله، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق، 2005،

الوقت الراهن وفي المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام<sup>1</sup>. كما بين ليرينجر learinger أن الإهمال وسوء التشغيل وضعف الرقابة يؤدي إلى حدوث أزمة إدارية<sup>2</sup>.

#### 4- وظائف الإدارة الرياضية:

أصبحت الإدارة عملية أساسية لا غنى عنها في المنظمات والهيئات الاقتصادية والاجتماعية، بل أصبحت لها وظائف هامة في مؤسسات ومنظمات الخدمة الاجتماعية. وتعتبر الإدارة نشاط للجماعات المتعاونة التي تسعى لتحقيق أهداف معينة ويقصد بالنشاط كافة الجهود والإجراءات التي يقوم بها الجماعات لتحقيق هدف مشترك كما أن العمليات والوظائف تستغل الإدارة المنظمة بغية تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت<sup>3</sup>. وسنذكر فيما يلي أهم وظائف الإدارة الرياضية:

#### 4-1- التخطيط في الإدارة الرياضية:

إن إمعان النظر في مسألة ما هية التخطيط يؤدي إلى القول بأنه نشاط ذهني يتعلق بمواجهة المستقبل، قريبا كان هذا الأخير أو بعيدا، انطلاقا من الدراسة العلمية للواقع المعاش بإيجابياته وسلبياته، بغية وضع تصور معين لهذا المستقبل يتسم بالوضوح والتحديد والواقعية، بحيث يكون قابلا للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة<sup>4</sup>. ويعرف الدكتور السيد ناجي التخطيط على أنه عبارة عن اختيار وربط الحقائق بعضها البعض ووضع القرائن أو الافتراضات المتعلقة بالمستقبل فيها يتعلق بتحديد الأنشطة الواجب القيام بها من أجل تحقيق النتائج المرجوة، فهو يحدد مقدما ما الذي يجب عمله وكيفية عمله<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - مرجع سابق ، ص 42.

<sup>2</sup> - عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة (مسح وتقويم للتطورات النظرية فيها )، المجلة المصرية لبحوث الإعلام القاهرة ، كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد 1999، 5، ص 125.

<sup>3</sup> - خيرى خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 1997 ، ص 112.

<sup>4</sup> - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2003 ، ص 301.

<sup>5</sup> - السيد ناجي ، الإدارة العامة، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1991، ص 79 .

## 4-1-2- أهمية ومزايا التخطيط:

- التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي أو غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط ما يلي :
- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا إلى تحقيقها.
  - يبين مقدما جميع الموارد اللزوم استخدامها كما ونوعا بذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
  - يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.
  - يمكن بواسطة التخطيط التنبؤ بالاحتياجات بعيد الأجل من حيث العمال والأموال والموارد.
  - يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد ممكن.
  - يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.
  - يحقق الأمن النفسي للأفراد و الجماعات ففي ضل التخطيط يطمئن الجميع أن الأمور التي تهم حسب حسابها وعدت عدتها<sup>1</sup>.
  - تحديد مراحل انجاز العمل بالهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.
  - توجيه الاهتمام أهداف الموضوع للهيئة أو المشروع الرياضي<sup>2</sup>.
- للتخطيط عناصر عديدة أهمها ما يلي :

- الواعية بالأهداف المطلوبة تحقيقها، ويفترض ذلك وجوب تحديدها بوضوح على أساس من البحث العلمي.
- دراسة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف في الفترة المحددة لها، شريطة أن يتم ذلك وفقا لدراسات دقيقة وحديثة. - دراسة طرق العمل الممكن الأخذ بها واختيار أفضلها.
- المتابعة للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للتخطيط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - التخطيط ، دار الوفاء ، الإسكندرية، مصر ، 2003 ، ص (16،18).

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص(28،29).

4-1-3- مراحل التخطيط : تتم عملية التخطيط وفقا للمراحل التالية :

- تحديد المشكلة أي تحديد الهدف من عملية التخطيط.
- جمع الحقائق والمعلومات عن هذه المشكلة.
- تبويب وتحليل هذه المعلومات.
- وضع ما يتيسر من اقتراحات ضرورية لحل المشكلة.
- وضع الخطط البديلة.
- اختيار خطة من بين الخطط البديلة.
- وضع برنامج التنفيذ من ناحية الأولوية ومن ناحية ابتداء وانتهاء أجزاء الخطة المختلفة.
- متابعة تقديم التنفيذ بالنسبة للخطة<sup>2</sup>.

4-1-4- التخطيط والخطط: رغم أنه كثيرا ما يختلط مصطلحي التخطيط والخطط إلا أنهما يختلفان اختلافا أساسيا فالتخطيط هو تلك الوظيفة العضوية للعملية الإدارية، وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلى تحقيقه، أما الخطة فهي الدليل المادي للفكر الإداري، أي الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية، والخطة هي أيضا التزام بإتباع مسار معين للتصرفات في المستقبل. ويهمننا هذا التمييز لأنه هناك الكثير من المديرين الذين يقومون بالتخطيط إلا أنهم لا ينتهون إلى خطط مرسومة ومحددة إلى التصرفات في المستقبل، فالتخطيط دون خطط يصبح عديم المعنى فالمديرين الذين لا يقبلون أهمية التخطيط لا يستطيعون الإدعاء بأن لديهم خطط لمواجهة المستقبل، ومن ثم تنتفي عنهم قدرتهم على الإدارة<sup>3</sup>. ومن ناحية أخرى فإن عنصر المرونة الذي عرضنا له جزء من عملية التخطيط وليس من الخطط ذاتها، فالمرونة تعني إمكانية التطوير والتعديل بأقل نتائج سلبية ممكنة لمواجهة. التغييرات غير المرئية في الحاضر والتي يمكن أن تظهر في المستقبل وعلى ذلك فالإدعاء بأن هناك خطط مرنة وخطط غير مرنة يتطور على الفشل التمييز بين التخطيط والخطط.

<sup>1</sup> - فؤاد العطار ، مبادئ علم الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1974 ، ص (173).

<sup>2</sup> - حسن توفيق، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1974/1973 ، ص (164-165).

<sup>3</sup> - سعيد محمود المصري ، التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص (54-53) .

فالمرونة جزء من عملية التخطيط الجيد وليست صفة الخطأ<sup>1</sup>.

**4-1-6-مشكلات التخطيط في الإدارة الرياضية:** تبرز معوقات التخطيط و الصعوبات التي تؤدي في

أغلب الأحيان في عدم نجاح التخطيط وعدم تحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها وهي<sup>2</sup>:  
-عدم شمولية التخطيط حيث يتم التخطيط لنشاط معين دون التخطيط لنشاط آخر مرتبط ارتباطا وثيقا به.

-عدم أو ضعف المتابعة من الأجهزة التخطيطية لإجراء المراقبة الفعالة على الأعمال المنفذة.  
-عدم وجود علاقة بين الأجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذية حيث انفصلهما عن بعضهما في مستويات الإدارة.

-نقص أو عدم دقة المعلومات الخاصة بالمشروع.  
-عدم كفاءة الأجهزة التنفيذية ولا تكون مدربة تدريبيا كافيا.  
-عدم وجود تنظيم سليم للأجهزة التنفيذية في توزيع وتقسيم الأعمال على الوحدات وفق الأسس العلمية الصحيحة وتأمين الترابط فيما بينها.  
-معوقات داخلية تتمثل في الحدود القصوى من الطاقة الإنتاجية، وكفاءات الأفراد والمعدات المتاحة للاستخدام.

-معوقات خارجية وتتمثل في القوانين واللوائح العامة والاعتبارات السياسية والاجتماعية التي تستطيع الإدارة التفاعل معها.

**4-1-7-خصائص التخطيط الفعال في الإدارة الرياضية ومشروعاتها:**

ليس كل ما يتم تخطيطه في الهيئات الرياضية يعتبر تخطيطا فعالا ومثمرا وإنما لا بد من توافر عدد من الخصائص فيه حتى يمكن أن يؤدي ويصبح تخطيطا فعالا ومن الخصائص ما يلي<sup>3</sup>:

\* واقعية الأهداف التي تضعها الهيئة الرياضية لنفسها أو للمشروع التابع لها.  
\* أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للهيئة الرياضية .  
\* أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المزمع تنفيذه بمعنى شموله لكافة النقاط الهامة.

\* كفاءة و دقة المعايير الموضوعية في التخطيط.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدوان، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، صص 20-29.

<sup>2</sup> - رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، صص 20-24.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، صص 24.

\* أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا وكذلك السير في الإجراءات.  
 \* أن يكون التخطيط مرنا نظرا لأن التخطيط يتعامل مع المستقبل الذي ينضوي دائما على عوامل عدم التأكد واحتمالات التغيير.

\* ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة الرياضية كذلك التنسيق بين الخطط المختلفة.

\* توافر العمق و الجوهرية في التخطيط و الابتعاد عن السطحية.

\* أن يتسم التخطيط بالوضوح و البساطة قدر الإمكان.

**4-2- التنظيم:** بالرغم من الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم التنظيم ارتئينا ان يكون على النحو التالي:

**4-2-1- تعريف التنظيم:** هناك تعريفات متعددة للتنظيم منها :

- أنه عبارة عن العمليات المتخصصة والمتجانسة التي يقوم بها الأفراد من أجل أن يكون العمل ناميا ومتطورا ومؤثرا.

- هو الهيكل التنظيمي والوظائف والمهام الإدارية الخاصة بالتنسيق والتي توجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

- هو عملية تحديد وتجميع الأعمال المطلوبة إتمامها بشكل يضمن تحقيق الأهداف.

- ترتيب الأشياء في أماكنها الصحيحة وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة منظمة بحيث لا يحدث تضارب.

- ونرى أن هناك تعريف شامل للتنظيم وهو عبارة عن توزيع الأعمال على الأفراد العاملين بالمؤسسة من حيث:

1- توزيع الاختصاصات.

2- توزيع الواجبات.

3- توزيع المسؤوليات عند تحقيق أي هدف من أهداف المؤسسة.

ونقر بوجود تعريف أكثر شمولية " هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وربط الأشياء بالأشخاص حتى يمكن تحقيق الهدف المطلوب"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، القرار الإداري والقانوني في تربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لدنيا

الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر ، 2003 ، ص 77.

## 4-2-2- خطوات التنظيم:

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند وضع الخطة التنظيمية لإحدى الهيئات أو المؤسسات هذه الخطوات هي:

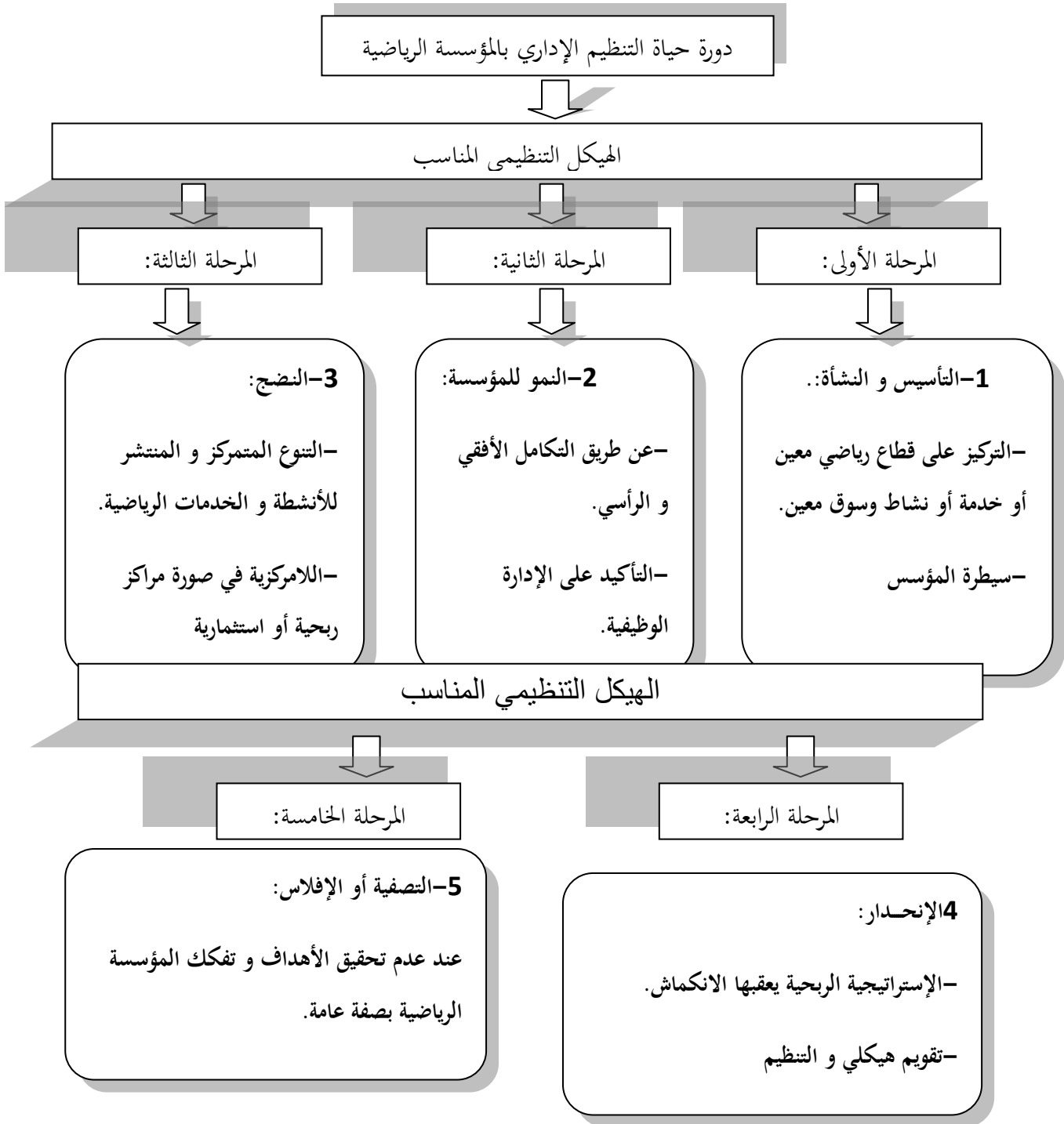
- بيان أهداف المؤسسة وتبعيتها حكومية أو أهلية ونوع العملاء الذين تخدمهم والمنطقة التي تخدمها.
- تحديد الأعمال وواجبات الهيئة أو المؤسسة وتضيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعات متناسقة.
- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل واللازمة لتحقيق أهدافها وتوضيح ذلك على خريطة تنظيمية.
- تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام وتحديد مسؤولياتها والعلاقة بينهما .
- وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.
- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة المالية ولائحة المخازن .... إلخ<sup>1</sup>.

## 4-2-3- دورة حياة التنظيم الإداري بالمنظمة الرياضية:

ويشير حسن أحمد الشافعي إلى وجود دورة حياة للتنظيم الإداري داخل المنظمة الرياضية و التي تكون ذات طابع ربحي من خلال ثلاث مراحل بحيث المرحلة الأولى تمثل فترة التأسيس والثانية مرحلة النمو للمؤسسة الرياضية اي الزيادة في عدد العاملين ،اما المرحلة الثالثة وهي مرحلة النضج اين تتضح التوازنات البيئية الداخلية والخارجية ثم تواجه المؤسسة مرحلة الانحدار او ربما مرحلة الافلاس مما يجبرها على تكريس استراتيجية البقاء والمحافظة على المكتسبات مثلما يوضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي ،مرجع سابق، ص (9-10) .

الشكل رقم(1): يمثل دورة حياة التنظيم الإداري بالمؤسسة الرياضية<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي ،مرجع سابق، ص (9-10) .

## 4-2-4- أنواع التنظيم:

4-2-4-1- التنظيم الرسمي: عندما تريد الإدارة أن تمارس سلوكا استشاريا أو تطلب مشورة فدون شك ستلجأ إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية لكي تقدم لها ما تراه مناسب لتطبيق سياستها الإنتاجية و التسويقية العامة، وهذا في إطار ما يسمى بالرسمية أو النظام الإداري المطبق في منظومة القوانين التي يقرها الدستور المعمول به في إطار المنظمة .

إن الجماعات الرسمية هي جماعات تعينها الإدارة بهدف تقديم عمل يفهم. المنظمة مثل اللجان المتعددة كالمجالس الاستشارية في الجماعات المحلية ولجان الأحياء ولجان التمدن، ولمعرفة الإطار التنظيمي سوف نصطدم بإطارين أولاً الإطار الرسمي لنشأتها حيث تقوم الإدارة بإنشائها سواء بقرار أو بمقكرة. ثانياً: العلاقات الموجودة بين أفراد هذا التنظيم هل يطبق عليها التنظيم الرسمي أم أنها تخضع إلى تكيف ويمكن اعتبار المنظمات المحددة بصفة رسمية طبقاً للهيكل التنظيمية الموحدة كالمصلحة أو نيابة المديرية نوعاً من التنظيم الرسمي .

4-2-4-2- التنظيم غير الرسمي : التنظيم غير الرسمي هو الجماعة التي يطبق عليها الإطار الرسمي في التعاملات أو التفاعل وهذا ما يعتبر شيئاً منطقياً لأنها وجدت خارج الإطار الذي أوجدته المنظمة رسمياً، فعندما نتكلم عن البلدية كسلطة الأمر، فالحديث عنها لا يشبه الحديث عن لجنة التكفل بالمعوزين والفقراء وأن التنظيم الرسمي هو الذي يتصل بسلوك الأفراد والجماعات أكثر من كونه مشكلة أو بناء .

4-2-4-3- التنظيم الاجتماعي: يعتبر التنظيم الاجتماعي مظهراً من مظاهر التكفل الاجتماعي الذي يؤدي إلى تحقيق تركيبة اجتماعية متناسقة، ساعدت على بروز الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج سواء بين الطبقات أو الفئات أو المجموعات الصغيرة أو الكبيرة، ويشكل لونا من التنظيم الاجتماعي الذي قسمه الباحثون إلى قسمين<sup>1</sup>.

أ- التنظيم الاجتماعي المهني: وهو تنظيم يقوم على الوظيفة الكائنة داخل الوسط الذي يوجد فيه الإنسان ويعيها أفراد المجتمع وعياً كاملاً.

ب- التنظيم الطبقي : الأصل التاريخي للإنسان أنه يشكل عصابة فكرية في التنظيم الطبقي غير أن ما يؤكد حقيقة ذلك التقسيم دراسة مميزات العلاقات الاجتماعية التي سادت في العصور المتقدمة.

<sup>1</sup> - حمام محمد زهير ، محاضرات في علوم التنظيم والتسيير ، دار أسامة ، الجزائر ، 2005 ، ص

4-2-4-4- التنظيم الإداري: يقوم التنظيم الإداري على أساس التسلسل الهرمي، وهو التركيب التنظيمي الهراركي أو الرأسي، الذي يبدأ على نحو ستاتيكي static من القاعدة، ويتجه إلى أعلى سلطة في التنظيم. ويقوم هذا التسلسل الوظيفي والتنظيمي، على أساس توزيع وتقسيم مستويات السلطة و المسؤولية<sup>1</sup>.

#### 4-2-5- مشكلات التنظيم في الإدارة الرياضية:

من الظواهر التي تستدعي الانتباه في ترشيد التنظيم وتطبيق برامج هي مشكلة العلاقات بين سائر فئات ورؤساء العاملين داخل نطاق التنظيم، وهي شرط ضروري من أجل النظام و الأمن والإنتاج، فكثير ما تكون الإدارة الرياضية، منفصلة عن قواعد العمالة فالصلة مقطوعة بين العامل و الإدارة، مما يؤدي إلى صعوبات واضحة في عملية الاتصال؛ ويثير ردود الأفعال العنيفة التي تسبب الشقاق و التناحر بين سائر فئات العمل و العمال،' كذلك فقد أثبتت كل الدراسات الاقتصادية والصناعية في علم الاجتماع أن الفصل بين التخطيط والتنفيذ يؤدي إلى الخلل في التنظيم كله<sup>2</sup>، مما يؤثر على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل الإدارة الرياضية، ويفجر الصراع بين الأفراد؛ ويقوم التنظيم الرشيد بحل الصراع و التوفيق بين حاجات العاملين وأهداف الإدارة الرياضية عن طريق حل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين بعضهم ببعض ثم حل المشكلات التي تواجههم في علاقتهم بالإدارة الرياضية، وتدريبهم و العمل على زيادة الإنتاجية وتطبيق إجراءات الأمن، مع تخطيط وإدارة و تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم. ومن أهداف العلاقات العامة، احترام العاملين عن طريق التركيز على ديمقراطية علاقات العمل، وتدريب القادة الإداريين، وهم من يدخلون في نطاق الإدارة Management والاهتمام بتوجيه رؤساء العمل والمباشرين والمشرفين، وهم يدخلون في نطاق الإشراف و الضبط control وبالإضافة الى كل هذا تقوم برامج العلاقات العامة المخططة، وبأفضل أداء ممكن، بتدعيم الروابط بين العمال وزيادة قدرتهم، وتنمية الظروف الإنسانية والفيزيائية المحيطة بالعمل، مع احترام وتشجيع الذاتية، وتقديس العمل، وتنمية قدرات العامل ورفع مستوى الأداء، و الكفاية الإنتاجية.

<sup>1</sup> - قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1985، ص(409).

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص (426-427).

## 4-3- الرقابة

4-3-1- مفهوم الرقابة وخصائصها: الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لابد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقدير مدى كفاءة إنجازها عن طريق التقييم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقييم<sup>1</sup>.

ويرى تمسون أن الرقابة هي جعل الأشياء أو الأوامر تتم وفقا للطريقة أو الخطوط وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء التي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعالا يجب توفر عدة خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة، حسن توقيع المعلومات المقدمة، الاقتصاد في التكاليف وسهولة الفهم، التركيز، تسهيل اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

## 4-3-2- خطوات الرقابة: تتطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية:

1- تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد، للقسم، للمنظمة ككل حيث أن هذه المستويات والمعايير تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء منها إلى بلوغها ومن بينها معايير الربحية، معايير تسويقية، معايير تكنولوجية، معايير زمنية، معايير مالية ومعايير ترتبط بالقوى العاملة... الخ .

2- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حيث تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا :

هل ترجع هذه الانحرافات إلى أفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية أخرى ؟

3- تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الهادي الجوهري ، علم اجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا، دار المعارف ، ط2، القاهرة ، مصر، 1987، ص ( 14).

<sup>2</sup> - ختيم شامة وآخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي المسيلة ، 1999، ص(31).

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي ، عبد اللام أبو قحف ، تنظيم وإدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1993، ص (558).

- 4-3-3- مبادئ الرقابة: لكي يكون هناك نظام رقابي سليم لابد من أن يتحلى ببعض المبادئ وتساعد هذه المبادئ الإدارة العليا في وضع أنظمة وإجراءات إدارية.
- أ- التركيز على الأهم: وحدود الوقت والمكان والتكلفة لا تسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه للرقابة عليه وعلى كل مدير أو مشرف ما هو مهم في عمله لكي يراقب عليه وعليه أن يحدد أولياته في الرقابة
- ب- توافر المعلومات: لا بد من توافر المعلومات عن كل من المخطط والبرنامج وجدول العمل والأرقام التقديرية وخرائط التقدير و أيضا على التنفيذ الفعلي ولهذا الخطط للتعرف على ما حدث وما قد يحدث حتى يمكنه التعرف على الانحرافات وأسبابها.
- ت- الوقت المناسب: يتميز الوقت المناسب وفي لحظة الاستخدام والاحتياج لها. بالنظام الرقابي السليم لأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب وفي لحظة الاستخدام والاحتياج.
- ث- التكامل: يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية على الأخص نظام التخطيط وكل ما يستخدم في التخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة .
- ج- الموضوعية: يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتميز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وأراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر لاستخدام المعلومات والتحقق من دقتها ومحاولة التوصل إلى معلومات كثيفة وسليمة.
- ح- الدقة: قد يميل بعض المديرين إلى القيام ببعض التقديرات سواء في التخطيط او أرقام التنفيذ فعلى من يقوم بالرقابة أن يتحقق من دقة البيانات.
- خ- المرونة: يتم عادة استخدام معايير الرقابة لكي تناسب ظروف معينة فان تغيرات هذه الظروف وجب تغيير معايير الرقابة.
- د- التحكم الذاتي: يجب ان يتضمن نظام الرقابة تعليمات إلى الممارسين عما يجب أن يفعلوه لو تم تخطي معايير الرقابة وبالتالي يكون الممارسون قادرين على التحكم ذاتيا علاج الانحرافات قبل استفحالها.
- ذ- الملائمة: يجب أن يلائم نظام الرقابة ظروف المنظمة الكبير مديرها على الرقابة من خلال أنظمة معلومات ستقدم ومن خلال إنشاء جهاز مستقل للرقابة أما المنظمات الصغيرة الحجم قد تجد أنه من الملائم إسناد عملية الرقابة إلى كل مدير كما نظام الرقابة يجب أن يتلائم معه ما هو متاح من أنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر وآخرون ، مرجع سابق ، ص (635-639).

ر- **الاتصال:** يحتاج من يراقب إلى أن يجمع معلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن انحرافات وهو يجمع كل هذه المعلومات ومهارات الاتصال وأنظمتها تساعد كثيرا على جمع المعلومات المطلوبة، حتى يتم أداء العمل الرقابي على خير وجه.

ز- **التجاوب:** تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة وبين من تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الغرض من الرقابة.

س- **اقتصادي:** يجب أن يكون النظام الرقابي ذا عائد يفوق تكاليفه، فلا يجب الاهتمام بتسليم نظام رقابي مسهب يحتاج إلى تقارير كثيرة، واتصالات وتحليلات معقدة، وجهد بشري كبير، لان كل ذلك مكلف وربما لا تكون الفائدة من كل هذا النظام الرقابي تبرر ما سيتم تكبده من تكاليف<sup>1</sup>.

**4-3-4- المشكلات التي تواجه الرقابة في الإدارة الرياضية:** إن الرقابة تراقب القائم بالعمل باستمرار لتلاحظ مدى تطبيق الأعمال للمعايير الموضوعية، وأعمال الرقابة دائما بحاجة إلى خبراء في مجال العمل فكيف يراقب العمل من لا يستطيع الإحاطة بكل التفاصيل<sup>2</sup>. وتتوقف فعالية هذه الوظيفة الإدارية إلى مدى ولاء العاملين بالإدارة الرياضية للإدارة بحد ذاتها، حيث إن العمل التطوعي كثير ما يلقي بضلاله في الوسط الرياضي الجزائري فيكون حاجزا منيعا يحول دون ترك هذه الوظيفة الحساسة من العمل بالشكل المطلوب؛ وأيضا فإن من بين المشكلات التي تترتب في هذه العملية الإدارية انه عند وقوع الخطأ أو الانحراف ويكون صاحبه المخول باتخاذ القرار التصحيحي فتكون النتيجة في كثير من الأحيان أن الخطأ لا يصح وخاصة إذا كانت نسبته عالية من الخطورة تؤدي بالمسؤول عنها بالمتابعة القانونية.

#### 4-4- التوجيه:

التوجيه هو الوظيفة الإدارية الرابعة بعد وظيفة رسم وتحديد وتعريف وغاية وهدف نشاط المنظمة ووظيفتي التنظيم والتخطيط، كما انها الوظيفة التي تبدأ بتفعيل المنظمة وتبقى القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها خلال حياتها العملية والتي يعود لها الفضل في إنجاح تلك الأنشطة إذا ما أحسن استخدام هذه الوظيفة. وتتميز وظيفة التوجيه بأنها وظيفة مركبة لأنها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص (639-640).

<sup>2</sup> -معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، الحامد للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، 2008، ص(88).

ودائمة التغيير. فالظروف التي يتواجد فيها الإنسان ظروف متغيرة ومتباينة الأمر الذي يؤثر في الإنسان ونشاطاته وتفاعلاته. وينطبق هذا الأمر على الرئيس والمرؤوس على حد سواء.

ويرتكز مفهوم التوجه على أن الإدارة كما ذكر أستاذ الإدارة "كونتر"، "أودونا" هي تنفيذ الأعمال بجهود الآخرين او معهم. فالتوجيه إذا هو لإرشاد المرؤوس إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم ووفق سياسة المنظمة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف المنظمة. والإرشاد لا ينحصر فقط في كيفية أداء الأعمال بل في تبني السلوك المعتمد من قبل المنظمة خلال انتمائهم لها والالتزام به في كافة الظروف والحالات وفق ما تراه إدارة المنظمة .

#### 4-4-1- أدوات التوجيه :

للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين أدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة ، وهذه الأدوات هي :

- أ- إصدار القرارات
- ب- وجود القيادة الكفوة.
- ت- الاتصال.
- ث- الدافعية .
- ج- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة<sup>1</sup>.

#### 4-4-2- أهمية التوجيه :

الموظفون في كل مجال من مجالات عملهم في المنشأة، يحتاجون إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم لتأدية الأعمال المطلوبة منهم ولمساعدتهم في رفع مستوى أدائهم وبالتالي زيادة إنتاجهم.

فالتوجيه إذا هو عبارة عن الجهود الإدارية والفنية التي يبذلها المسؤول في المنشأة، سواء من مديرا أو رئيسا لشعبة نحو الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب وذلك تحقيقا لأهداف المنظمة التي يعملون بها.

ولا يمكن القيام بعمل التوجيه بصورة فعالة ما لم يلم المدير بأصول العلاقات الإنسانية، فبعض واجبات التوجيه تعتمد على قدرة المشرف على التعامل الإنساني، وعلى قدرته على إثارة الحماس في نفوس الموظفين للقيام بأعمالهم بكل كفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - صبحي العتيبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، مرجع سابق ، ص ص (134-135).

<sup>2</sup> - ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار النشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 1993، ص(56).

ولكي ينجح الرئيس في التوجيه لموظفيه وإرشادهم لا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الهامة منها :

- ✓ الإيمان لدى الرئيس بأن الإدارة في التعامل مع البشر .
- ✓ تقبل الموظفين مسؤولية العمل .
- ✓ اهتمام الرئيس بالفرد وفي نفس الوقت عدم إهمال العمل .
- ✓ التوجيه والإرشاد حين حصول الخطأ من الموظف في إطار من الاحترام.
- ✓ زيادة معرفة الرئيس بالمرؤوسين .
- ✓ إتاحة الفرصة للمرؤوسين كي يعتمدوا على أنفسهم .
- ✓ إيجاد تكامل بين حاجات العمل وحاجات الأفراد .
- ✓ أن يكون قدوة للمرؤوسين .
- ✓ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- ✓ تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات التي تمكنه من القيام بالعملية .
- ✓ توافر النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية .
- ✓ تفويض السلطة بشكل مناسب .

ويتوقف نجاح التوجيه أو عدم نجاحه على كفاية التخطيط والتنظيم وفعاليتها، فالتوجيه يتوقف على وضوح الأهداف لجميع الموظفين كما يتوقف على مدى فهم الموظفين للسياسات التي وضعت.<sup>1</sup> وهناك وظائف أخرى تتضمنها الإدارة ومن بينها التقييم والتنسيق الذي يعرفه الأستاذ على عباس حبيب بأنه الربط بين عدة عناصر لوجهها صوب تحقيق هدف واضح، مع الاستفادة القصوى من جميع العناصر في سبيل تحقيق ذلك الهدف.<sup>2</sup>

#### 4-5- اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرار إنما هي عبارة عن اختيار طريق معين من بين الكثير من البدائل المتوفرة، وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار بعد حصر البدائل الممكنة، ومن هذه العوامل ما يلي :

- التنبؤ بالعوائد والنتائج المتوقعة من كل بديل من البدائل .
- الاحتمالات التي يمكن ربطها بهذه العوائد والنتائج.
- معيار القيمة لدى الشخص الذي يزن هذه البدائل ويقارنها مع بعضها البعض.
- أهداف النشأة ترمي إلى تحقيقها.

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص(66).

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص(76).

• القيود والمحددات التي يمكن في ضوءها تنفيذ البديل أو الطريق الذي يتم اختياره، وذلك كتوفر أو عدم توفر المال اللازم لتنفيذ قرار ما، والمشاكل المتعلقة بالعنصر البشري، وكذلك مشاكل عنصر الزمن.

**4-5-1- أنواع القرارات:** إن الطريقة التي يتبعها الفرد في اتخاذ قرار ما دون آخر تتأثر إلى حد كبير بطبيعة المشكلة التي ينبغي اتخاذ القرار بشأنها، فاتخاذ قرار في مشكلة تتكرر كل يوم مثلا يختلف ولا شك عن المشكلة التي تواجه الإنسان كل مرة وهذه الأنواع هي :

○ **القرارات الروتينية:** وهي تلك الأنواع من القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر في النشاط اليومي للمنشأة والتي يتم فيها تطبيق معايير وإجراءات موضوعية، ومن أمثلة هذه القرارات الأمور المتعلقة بمراقبة المخزون، مراقبة الإنتاج، ترقية الموظفين، مراقبة النفقات ، صيانة الآلات .....الخ .

○ **القرارات الغير الروتينية:** وتظهر الحاجة إليها عندما تكون المشكلة المراد حلها ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة وتتطلب أتم معالجتها على أساس فردي وعندما تظهر مشكلة من هذا النوع لا يجد المدير أمامه سوابق وإجراءات جاهزة وموضوعية لمعالجتها، بل يجد أن عملية الاعتماد على خبرته وفطنته في إيجاد الحلول المناسبة لها. ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات تغيير طبقة الإنتاج في منظمة ما من النمط اليدوي إلى الآلي، اختيار موقع المشروع، اختيار الطريقة التي يتم بها الترتيب الداخلي للمؤسسة، اكتشاف سلع وطرق إنتاج جديدة...الخ.

أ- **الطرق الحسابية ( الخوارزمية ):** إن الأساليب الحديثة باتخاذ القرارات الروتينية تعتمد على طرق الاستنباط المنظمة، وتسمى بالطرق الحسابية.

ب- **الطرق الاجتهادية:** تعتمد على البداهة والتقدير الشخصي في إيجاد حل لمشكلة معينة وهذه الطريقة قد لا تنتهي بالحل الأمثل لمشكلة البحث وهو عكس القرارات الروتينية ولكن الحل عادة ما يكون جيدا<sup>1</sup>.

#### 4-5-2- علاقة اتخاذ القرار بالوظائف الإدارية:

إن اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية هو جزء من ممارسة السلطة القانونية في مختلف مستويات التنظيم حيث تمكن هذه السلطة الإداري الرياضي من خلال موقعه في التنظيم من اتخاذ قرارات وإلزام المعنيين بها لتنفيذها بما يحقق أهداف تلك المؤسسة؛ وعملية اتخاذ القرار بطبيعتها عملية حيوية مستمرة تتداخل مع الوظائف الأساسية لإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، ومن دون

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص(96).

القرارات لا يمكن لوظائف الإدارة أن تأخذ مكانها في التطبيق، حيث تتضمن هذه الوظائف قرارات إدارية في جميع مراحل العمل الإداري ومستوياته المتنوعة.

- فالتخطيط يقوم على سلسلة من القرارات التي تتمحور حول صياغة أهداف المؤسسة العامة والخاصة، واختيار الخطط و الإجراءات الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة.

- وفي مجال التنظيم فالقرار يحدد طبيعة عمل كل فرد من أفراد المؤسسة، وموقعه داخل الهيكل التنظيمي، ويحدد أيضا السلطات و المسؤوليات المترتبة على موقعه في التنظيم.

- ومن جهة أخرى تتضمن وظيفة التوجيه سلسلة من القرارات المتكاملة والمتربطة التي تسعى بمجملها إلى تضافر الجهود البشرية في توظيف جميع المدخلات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

- كذلك وظيفة الرقابة بما تتضمنه من تقويم لأداء الأفراد والمؤسسة هي عملية إدارية تتضمن قرارات هدفها ضمان سير مختلف النشاطات التنظيمية في إطارها الصحيح.<sup>1</sup>

#### 4-5-3-مشكلات اتخاذ القرار:

- (1) انشغال أصحاب السلطة باتخاذ القرارات بالأمر الفرعية ومتابعتهم لها ، وعدم الاهتمام بالأمر الرئيسية.
- (2) تتضارب الاختصاصات بين كثير من المسؤولين الذين يشتركون في مجالات عمل متداخلة، دون وجود تحديد واضح لسلطاتهم ومسؤولياتهم، مما يؤدي إلى تناقضهم وعدم اتخاذ القرار.
- (3) عدم تمتع متخذي القرار بروح المبادرة و الابتكار.
- (4) انشغال بعض المسؤولين بأعمالهم الخاصة، وعدم الاهتمام الكافي بواجباتهم وأعمال لهم الرسمية.
- (5) التهرب من اتخاذ القرارات الصعبة، وذلك خوفا من المساءلة القانونية فيما لو كان غير صائب.
- (6) تدخل السلطة العليا في اتخاذ القرارات التي تم اتخاذها من قبل الإدارات الأدنى، مما يؤدي إلى التردد في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالشؤون المالية.

#### 5- التحديات المستقبلية الإدارة الرياضية: وتتجلى هذه التحديات في:

5-1- تطوير الفكر الإداري في المجال الرياضي: على الرغم من ان الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي، تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته، وتباين مستويات العمل الإداري فيها، ومن هذه الملاحظات :

أن من أهم روافد علم الإدارة، العلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسا لواقع المجتمع في شتى المجالات، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع

<sup>1</sup>-رائد محمد السطري،مرجع سابق ،ص149.

وفي أي طور من أطوار نموه. فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل؛ بل وأنه يمكن القول أن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور. هذه بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، لذا فإن التأريخ لتطور هذا الفكر وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي مما أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة من الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه مما يطرأ عليه من تطور. وإذا كانت المدارس الفكرية في الإدارة كعلم عام قد تصارعت على القمة، فإن انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني أبداً اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس والاجتماع، إذ يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة في كل حالة، وبينون تصنيفاتهم على أسس منطقية. والإدارة كعلم عام أسبق من أن يكون علماً تطبيقياً في مجالات الحياة المختلفة، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر في مجالات الحياة في الوطن العربي فسوف نجد أنه لم يحظ باهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنها من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة<sup>1</sup>.

**5-2- التنظيم الإداري في المجال الرياضي:** تحتاج الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتخلص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، والعلاقات الخارجية.

إن المنظمين للأنشطة الرياضية هم الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط، ويقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة والتي 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 وتسجيل الأعضاء الذين يمارسون النشاط، ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإدارة الرياضية:

1. تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط
2. إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة .

<sup>1</sup> - الفريجات غالب، الإدارة و التخطيط التربوي 'تجار عربية متنوعة'، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2000، ص(45).

3. أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.

4. تدرب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طرق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة لواجباته الإدارية، أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية. فالهدف من التدريب هو تزويد الإداري بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لمزاولة العمل الإداري وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضني من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارات الإداريين وتحديث معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها في جميع مستويات التنظيم<sup>1</sup>.

### 3-5 : صفات الإدارة الرياضية العلمية :

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية كما يلي<sup>2</sup>:

\***الشمول**: يعني ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

\***التكامل**: ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء للهيئة الرياضية جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تشمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تتحقق النتائج المرجوة .

\***المستقبلية**: ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات وأماني في زمن آتي ، وعليها خلال عملها من أجل ذلك ان تنظر إلى الماضي لتستسقي منه الدروس وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجب أساسي من واجبات الإدارة الرياضية.

\***الانفتاح** : ويعني أن تتميز الإدارة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها تتأثر بها وتؤثر فيها .

### 6- القيادة في الإدارة الرياضية:

6-1- طبيعة القيادة في الهيآت أو المشروعات الإدارية: تتميز العملية القيادية في

المشروعات الرياضية بتعدد المناصب الإدارية والفنية، وهي تتطلب قدرات وكفاءات متعددة وهو ما يفسر وجود قادة ناجحين، وآخرين غير ناجحين.

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم ،إدارة المنافسات والبطولات الرياضية ، الدار العلمية الدولية للنشر

والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002 ، ص (65).

<sup>2</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم،مرجع نفسه،ص(66).

- القائد هو رئيس مجلس الإدارة ومدير الإتحاد أو النادي أو مدير الإدارة أو رئيس القسم وكل من يقود جماعة في إطار الهيئة، كما قد يكون القائد أيضا المدير الفني أو المدرب أو أولئك الذين يعملون متطوعين.

### 6-1-1- مفهوم القيادة في المجال الرياضي:

- تعني القيادة المقدر على التأثير في السلوكات الخاصة بالآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

- القيادة بالمفهوم السابق تعني أنها عملية تواصل بين المدرب و مرؤوسيه أو أفراد الجماعة، حيث يتبادلون الأفكار و الاتجاهات والمعلومات و المعارف من أجل انجاز المهام الموكلة إليهم.

- كما تعني القيادة أيضا كل من الإرشاد والتوجيه و إتاحة الفرص و التأثير في الآخرين و المبادرة والانطلاق للأمام وتوضيح معالم الطريق.

### 6-1-2- أنماط القيادة طبقا لسلوك القائد: هناك أربعة أنماط للقيادة كما يلي:

#### 6-1-2-1- القائد الاستبدادي:

هو القائد الذي يصدر التعليمات للتابعين لتنفيذها، وينفرد بالسلطة ويلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعها.

- يستخدم هذا النوع من القيادة أسلوب التهديد و التخويف.

- يشعر التابعون الذين يعملون مع القائد الاستبدادي بالخوف من البطش والغدر، وينظرون عليه على أنه يملك شيء، يجذب القائد الاستبدادي بعضا من التابعين يلتفون حوله ويؤيدونه في كل أفعاله.

#### 6-1-2-2- القائد البيروقراطي: يعمل هذا القائد على الاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة

المحتوى، أو المضمون ويبدل من أجل ذلك الوقت والجهد والمال، ويدفع العاملين معه لتحقيق أهدافه.

- يحاول دائما الظهور على أن له مكانة خاصة تؤكد تميزه على الآخرين و يذكر التابعين بعلاقاته الواسعة وسلطاته التي يستطيع أن يفعل من خلالها ما يعجز عنه الآخرين.

- غالبا ما يهرب مثل هذا القائد من المسؤولية و يوزع العمل على الآخرين.

- غالبا ما يكون لديه جهاز من معاونين يعملون كوسيلة إيصال بينه وبين الآخرين.

#### 6-1-2-3- القائد الفوضوي: يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة، حيث يترك جماعة العمل تحدد

الأهداف و تتخذ القرارات، ومن صفات هذا القائد السلبية والتسامح و الود وترك زمام المبادرة.

- الجماعة تتميز بالضعف و التفكك لأن مسؤوليتها غير محددة، ولا يعرف كل فرد الواجبات المطلوبة منه<sup>1</sup>.

**6-1-2-4- القائد الديمقراطي:** هذا النوع من الأنماط يعتمد على أساليب المناقشة والاستشهاد بالحقائق والمعلومات والاهتمام ومن ثم الامتناع والاهتمام بآراء الجماعة، والاستفادة منها. - هذا النمط من القيادة يعتمد على مشاعر أفراد الجماعة والحفاظ على كرامتهم وحاجاتهم البشرية، ومن ثم الحصول على المشاركة الفعالة. - يظهر القائد في هذا النمط على أنه أحد أفراد الجماعة، وهو لا يركز على سلطاته حيث يعتمد على درجة تأثيره كعضو بها ويعيش الواقع معهم و يفسر الأمور بصورة صحيحة. - أكدت العديد من الدراسات على أن القيادة الديمقراطية أكثر أنواع القيادة إيجابية بشكل عام للأسباب التالية:

- توفير ظروف تنظيمية مناسبة تسهم في تحسن مهارات الابتكار والإبداع لدى أفراد الجماعة. - المقدرة على حد الصراعات والخلافات بين أفراد الجماعة بصورة أكثر فاعلية من الأنماط الأخرى. - إطلاق طاقات أفراد الجماعة لتطوير الأهداف والسعي نحو تحقيقها. - إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة لتعلم القيادة.

**6-2- عناصر تسهر على تحقيق النجاح في قيادة الجماعات الرياضية:** هناك حقيقة هامة مفادها أنه ليست هناك قائمة محددة للسلوك القيادي المرموق في مواقف محددة، ولكن إذا ما أراد القائد أن يكون مؤثراً فإن عليه أن يستكشف على الأقل بعض الحالات والواقف والمتغيرات التي تحدث في المواقف المختلفة، والتي تسبب النجاح أو الفشل. و فب ما يلي نحدد بعض المقترحات لعناصر يمكن أن تسهم وتساعد الأفراد على تحسين قدرات وإمكانات قيادتهم الرياضية:

- المرونة وتغير نمط القيادة كي يتلائم مع الموقف في ظل المبادئ التربوية. والاحتراس من الانصياع إلى النزوات والرغبات المعوقة للقيادة من جانب أفراد الجماعة. - العمل على إيقاف التجاوزات في الوقت الصحيح.

<sup>1</sup>-مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص(28).

- التأكد أنه ليس بالضرورة أن يكون مجهوده وحده الذي يحقق النجاح، ولكن تقبل أفراد الجماعة والظروف المحيطة التي تحكم القرارات لها دخل أيضا في تحقيق النجاحات.
- إن إعطاء الأوامر وإجبار أفراد الجماعة على التنفيذ ليست القيادة ولكن القيادة هي التأثير في أفراد الجماعة.
- تفويض السلطات أمر هام لضمان المشاركة الفعالة للتابعين.
- ضرورة التعرف على مفاتيح الحقيقة التي يمكن أن تؤثر إيجابيا على محاولات التأثير في أفراد الجماعة في أي موقف.
- العمل على وضع و تطبيق خطة متقنة للقيادة تتوافق مع تحقيق الأهداف.
- إتاحة فرصة نقل الخبرة من خلال تدريب بعض قادة المستقبل<sup>1</sup>.

### 6-3- الإداري الرياضي:

هو الفرد الذي يشغل المراكز ذات المسؤولية في التنظيم وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محدودة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب انجازات علي هدي السياسة العامة . الموضوعية في نطاق الخطة المحدودة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلي منها في نطاق اختصاصه والإداري هو الفرد الذي يقوم بتوجيه الموظفين وبيان الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطته التنفيذية، أي يحدد ما يجب عمله ومكان تنفيذ العمل والزمن المخصص والوسائل والأدوات المستخدمة والأفراد الذين يتولون القيام به، كل هذا في ضوء التكاليف المقررة درجة كافية من الإنتاجية. يجب علي الإداري أن يتحصل علي قدر كاف من المعرفة في مدركات ومبادئ الإدارة قبل يقوم بممارستها كما يجب أن يكون ذو شخصية واعية أي يستطيع أن يفهم الاتجاهات المختلفة لسلوك التصرفات الإنسانية بجانب معرفة وثيقة بالعمل الذي يمارسه، ويضاف إلي ذلك كل ما ارتقي الفرد في مستويات الإدارة كلما أصبح لزاما عليه أن يفكر مذهبيا تبعا للمذاهب إلي تؤمن الدولة. كما يجب أن يتعرف علي الهيكل الاجتماعي والاقتصادي والحكومي للدولة حتى يتمكن من اتخاذ قرارات تحقق المصالح طويلة الأجل. إذا فالإداري هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية إنجازه في أي مستوى تنظيمي وان يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه من البرنامج بنشاط وكفاية كبيرة ويتضمن العمل الإداري الجهود الآتية :

1. التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات
2. تنظيم أنشطة الآخرين
3. تفويض السلطة المسئولة

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حماد، المرجع نفسه، ص ص ( 28-29).

4. الرقابة علي النتائج المطلوبة
5. الإشراف علي النتائج
6. إصدار الأوامر العامة والتعليمات
7. تفسير السياسات وتبليغها
8. تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري
9. تنسيق جميع الجهود المختلفة والعناصر المكونة
10. تنشيط الأفراد أو تحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يسهمون بها<sup>1</sup>.

**7- العدل و تحقيق الحلول المرضية في إدارة القضايا والمشكلات:** إن إدارة الأزمة من مسؤوليات الإدارة العليا بالدرجة الأولى، ولكن العلاقات العامة لها دورها الأساسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات، فقد يشمل دور العلاقات العامة في هذا المجال وضع خطط للطوارئ وحضور الاجتماعات على كافة المستويات وعقد المؤتمرات الصحفية وتمثيل المنظمة أمام وسائل الإعلام للرد على استفساراتهم... إلخ. ويقتصر دور الإدارة العليا على الموافقة أو عدمها على مقترحات العلاقات العامة لمعالجة الأزمة، إلا أن هذا لا ينفي مشاركة أي شخص في المنظمة أو المؤسسة ترى إدارة العلاقات العامة ضرورة مشاركته في معالجة الأزمة؛ وهذا لا يعني أن تحل العلاقات العامة محل الإدارة الفعالة للمنظمة، كما أنها وظيفة لا تمثل وصفاً سحرية أو تعويذة قادرة على حل جميع المشكلات فبعض هذه المشكلات لا تستجيب لحلول العلاقات العامة وحدها، ولكن العلاقات العامة هي الجهاز الأقدر في المؤسسة على شحذ الهمم والبحث الجيد عن حلول للمشكلات من خلال أي مستوى إداري بالمنظمة، إذ أن دور العلاقات العامة في التعامل مع هذه المشكلات و الأزمات و الصراعات لا بد منه بأي حال من الأحوال وبأي درجة.<sup>2</sup> وكما نعرف أن العلاقات العامة تهدف إلى الحفاظ على العلاقات مع كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة، لذا فإنها لا تعمل على إتخاذ قرارات وحلول من طرف واحد، لأن مثل هذه الحلول من شأنها تمزيق العلاقات العامة مع الأطراف الأخرى، لذلك فإنه غالباً ما تكون حلول المشاكل التي تتوصل إليها أطراف المشكلة عن طريق التفاوض أكثر ديمومة واستمرارية عندما يكسب كل طرف، وتكون له مصلحة في الحفاظ على النتيجة التي تم التوصل إليها. عن طريق التفاوض أكثر ديمومة واستمرارية عندما يكسب كل طرف، وتكون له مصلحة في الحفاظ على

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - نظرية

الإدارة وتطبيقاتها، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2003، ص(20) .

<sup>2</sup> - فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2010، ص(258).

النتيجة التي تم التوصل إليها. وهذا الأسلوب بالحديث في إدارة المشكلات لا يتم إلا بتوفر خاصية العدل، التي تحقق للجميع ما يصبو إليه، و محترفوا العلاقات العامة يدركون ذلك تماما إذ أن رجل العلاقات العامة في الوقت الحاضر مقتنع تماما بأنه لا بد وأن يدير مؤسسته بطريقة تكون عادلة بالنسبة لكل فرد له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بهذا المشروع، وأن يكون ذا هدف بناء بالنسبة للمجتمع الذي يمارس نشاطه فيه. وبما ام عمل العلاقات العامة يرتبط ارتباطا وثيقا بإدارة القضايا والمشكلات وضرورة التوصل الى حلول لها فإنه ينبغي عليها ان تهتم بعلم التفاوض الذي يوصل لحلول مرضية لكل الاطراف والحفاظ على العلاقات القائمة وتحسينها وهذا ما تهدف اليه العلاقات العامة، ولكن ولكن بشرط تحقق عنصر العدل.

**8- دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات:** من أجل إدارة أفضل للأزمة، من الضروري معرفة ما يجب فعله "قبل"، "خلال" و"بعد الأزمة".<sup>1</sup>

**8-1- قبل الأزمة:** إن أي منظمة معرضة لمواجهة أزمة وهذا ما ينتج عادة عن تسريب للمعلومات، عرض شراء معدات، سرقة، خطأ في تقديم خدمة معينة، مؤامرة لإفلاس المنظمة، الابتزاز، أو حادث مفتعل أو غير مفتعل... الخ. الأزمة إذا يمكن أن تحصل في أي لحظة أكانت متوقعة أم غير متوقعة كما إن التحضير لمواجهة ممكن فالعلاقات العامة ترصد المعلومات وتبحث عن الحقائق وتوجهات الجماهير المنظمة وتقدمها للإدارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة تجاه المشاكل قبل أن تتحول إلى أزمات، وان استفحلت هذه المشاكل وتفاقت، فإن العلاقات العامة تقوم بدق أجراس الإنذار معلنة بدأ وقوع الأزمة، كما تقوم العلاقات العامة بتشخيص هذه المشاكل بحثا عن أسبابها وصدائها على الجماهير الداخلية و الخارجية والإعلام وتجتهد في منع تدهور صورة المنظمة بسبب الأزمة وتساعد على احتواء الأزمة عبر إبراز الحقائق أو دحض الشائعات أو التفاوض أو غير ذلك من خطط إخماد نار الأزمة.<sup>2</sup> كما تساهم في استرجاع ثقة جماهيرها، وتقوم بدراسات تقييم الأزمة وسبل تلاقيها في المستقبل وأخذ العبر. هذا إضافة إلى الأنشطة عديدة أخرى يمكن ان تقوم بها إدارة العلاقات العامة للارتقاء بأداء المنظمات في التعامل بكفاءة عالية في إدارة الأزمات ونتيجة لذلك، فقد ازداد الاهتمام بالعلاقات العامة في السنوات الأخيرة خاصة في الولايات المتحدة و الدول الغربية، ومنحت صلاحيات كبيرة ورصدت ميزانيات ضمة وكفاءات عالية وأنشأت دراسات عديدة تبحث في الوظائف الجديدة للعلاقات العامة ودورها

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص(254).

<sup>2</sup> - سمحي محمد القحطاني، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و الكوارث، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص(13).

في تحقيق أهداف المنظمة على عكس ما هو موجود في الوطن العربي الذي اقتصر فيه دور العلاقات العامة في التشریفات وإعداد التقارير لنشاطات المنظمة ورصد كل ما ينشر في وسائل الإعلام عن المنظمة إضافة إلى إعداد بعض الكتيبات والمجلات بغرض الترشيد و التوعية أو الترويج ومساندة الجهد التسويقي للمؤسسات التجارية .

**8-2- خلال الأزمة:** عند حصول الأزمة يجب أن نتحرك فوراً لإدارتها ، السرعة في ردة الفعل غالباً ما تكون مفيد، وليس التسرع من أجل ذلك فإن الخطوة الأولى تكمن في تشكيل " خلية الأزمة "تكون بمثابة مصدر للمعلومات، تضم هذه الخلية إضافة إلى المدراء مسؤول العلاقات العامة، الملحق الإعلامي حيث تأخذ خلية الأزمة بعين الاعتبار الخطوات التالية:<sup>1</sup>

-افتراض كل الاحتمالات و الإعداد لمواجهةها.

-إعداد لائحة بكل الكوارث المحتملة وإعداد خطة لمواجهة كل سيناريو على حدة، على أن تتضمن هذه الخطة كيفية إعلام العاملين و الرسميين المعنيين بالمشكلة ،كذلك وسائل الإعلام والجمهور .

8-3- عقد اجتماع لكل المسؤولين مناقشة المشكلة ودور كل مسؤول والمسؤوليات المناطة به(التخطيط بعمق يرفع من حظوظ النتائج الإيجابية) بعد تشكيل خلية الأزمة يتم تعيين ناطق رسمي وغالباً ما يكون الملحق الإعلامي ذاته يداوم في مكان الأزمة، ثم يصار إلى إصدار بيان محضر من قبل خلية الأزمة وبلاغة الملحق الإعلامي لاستثمار علاقات الثقة التي تم نسجها سابقاً مع الصحفيين بعد إصدار البيان تبدأ عملية إعطاء المواعيد للمتعاملين و المعنيين و الشركاء لتوضيح الأمور شرط أن لا نبوح لهم بكل شيء لأن السكوت غالباً ما يكون من الفضائل خلال الأزمات، المهم هو طمأننتهم وإفهامهم الوضع، وكلما كان الخطاب واضحاً معهم كلما سهلت عملية الإقناع (علماً أن الجمهور يتطلب دائماً أجوبة ناجحة ومحددة).

**8-4- بعد الأزمة:** عندما تنجح في إدارة الأزمة يجب الانطلاق بسياسة جديدة من نقطة خطة الأزمة، إذ أن الفشل الذي يتحول إلى نجاح يمكن أن يقوي مصداقية المنظمة، يجب ألا ننسى أن المبالغة في استخدام وسائل الإعلام قد يحول النصر إلى فشل.

**9- وضع المخططات موضع التنفيذ:** مهما تكن درجة ومستوى التخطيط لمواجهة الأزمة عالية، فإن التوتر سوف يرتفع خلال التنفيذ، لذلك فإنه من المهم اختيار المسؤولين الذين يجيدون المحافظة على

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص(256).

هدوئهم و التحكم بالوضع، وكل فرد من أفراد خلية الأزمة يجب أن يكون لديه نسخة من مخطط مواجهة الأزمة الذي يحدد الأدوار و المسؤوليات و التصرفات المطلوب القيام بها وذلك وفقا للنصائح التالية:

- عند بداية الأزمة يجب تجميع المعلومات ومعرفة مدى تجاوب وسائل الإعلام مع موضوع الأزمة.
- عدم التأخر في ردة الفعل.
- للتغلب الأزمة علينا طرح السؤال: ماذا سيحدث؟
- يجب توقع أسوء النتائج و الأكثر تشاؤما.
- يجب إعداد مكان لإدارة الأزمة يحتوي على هاتف، فاكس، وجهاز كمبيوتر وإنترنت.
- يجب وضع لائحة بالمهام مع الأسماء وتواريخها.
- يجب استشارة أشخاص سبق وعاشوا أزمات مشابهة.
- يجب إنشاء هيئة خارجية لنقل المعلومات مؤلفة من الشركاء و الحلفاء وحتى المنافسين المعرضين في أي وقت لمثل هذه الأزمات.
- يجب الاهتمام بالتعاونين مع المؤسسة، من أجل إنشاء هيئة دعم معنوية.
- يجب إعداد ميزان لنقاط القوة ونقاط الضعف خلال الأزمة للاستفادة منه لاحقا.
- السكوت خلال الأزمة يمكن أن يفسح للشائعات والخوف، كما إن المبالغة في التطمين من شأنه إرباك الجمهور خصوصا عند التكذيب.
- يجب عدم إصدار المعلومات بل تكليف أحد بصفة ناطق رسمي.
- يجب عدم إعطاء المعلومات غير المؤكدة.
- يجب الإجابة على الأسئلة كافة، كما يجب تسجيل الأسئلة التي لا يمكن الرد عليها وتجميع المعلومات عنها للرد عليها لاحقا.
- يجب على الناطق الرسمي أن يتعامل مع كل الأسئلة بجدية دون استثناء ودون تكبر...

## 10- التحليل الاستراتيجي للمنظمات:

حظي التحليل الاستراتيجي باهتمام بالغ من باحثي ومفكري علم الإدارة الإستراتيجية وعلمي المنظمة والإستراتيجية عامة. إذ يأخذ هذا المفهوم عامة ألوانا مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يهتم به، والأغراض المبتغاة من وراء ذلك، والرؤية المعتمدة في التفسير والتشخيص لنتائجه؛ إن الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقات المنظمة بالبيئة تسمى تحليلا استراتيجيا، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، لتفرز في نهاية التحليل تحديد مواطن القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم

للمنظمة هذا الخيار هو الناتج عن سلسلة من التغييرات داخل التنظيم أو ما يسمى التغيير التنظيمي هدفه التكيف مع الوضع البيئي لتحقيق الفعالية التنظيمية، وامتدت عملية التحليل الاستراتيجي لتشمل التقييم الداخلي لعمليات المنظمة وتمكنها المالي وضعفها، وكذلك تحليل بيئي خارجي للمنافسة، والفرص والتهديدات أو هو الاهتمام بفهم المركز الاستراتيجي للمنظمة<sup>1</sup>. فهو إذن تقييم بيئة العمليات والمنظمة نفسها، متطرقاً إلى الأدوات المساعدة في تحديد التأثيرات، والتقييم البيئي لتلك التأثيرات، وتحليل طبيعة التغيير في البيئة<sup>2</sup>.

### 11-مزايا وعيوب طريقة تحديد ميزانية الأشهر:

الجدول رقم (1) يوضح مزايا وعيوب ميزانية الأشهر<sup>3</sup>

العيوب	المزايا	الطريقة
-طريقة أكثر ميكانيكية. في حالة خطأ في العام السابق فانه يتكرر.	-السهولة -قياس للجهة الاشهارية	-نسبة معينة من مبيعات العام الماضي
-إهمال الأهداف. -المبيعات متعلقة بميزانية الإشهار وليس العكس.	-السهولة -قياس جيد للجهود الإشهارية	-نسبة معينة من المبيعات المرتقبة
-نجمة الوضعية. -صعوبة ضبط حصة السوق بالنسبة لحصة الإشهار	ربط ميزانية الإشهار بحصص السوق -اخذ المنافسة بعين الاعتبار	على أساس ما يصرفه المنافسون
صعوبة تحديد الأهداف الاشهارية	-الصرامة. - الملائمة	طريقة تكلفة المهمة

<sup>1</sup> - بوشمال أحمد، سوسولوجية التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، أطروحة ماجستير، د ن، جامعة قاصدي مرباح، 2011، ص70.

<sup>2</sup> - نعمت عباس الخفاجي في بوشمال أحمد، سوسولوجية التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011، ص70.

<sup>3</sup> - J.P Bertrand ,Technique Commerciales &Marketing, Edition Berti,1994,131.

## 12- تصميم الرسالة الاشهارية:

ان تصميم الرسالة الاشهارية يعتبر من القرارات الهامة في المؤسسة، حيث ان قيمة الرسالة الاشهارية الجيدة تفوق بكثير قيمة الرسالة الاشهارية العادية، غير ان المعلن يدفع نفس التكاليف على شراء الوقت الاشهاري سواء كانت الرسالة الاشهارية جيدة أو عادية، وبالتالي عليه الحرص على تكوين رسالة اشهارية جيدة. ويقصد بالرسالة الاشهارية شرح الفكرة الرئيسية للاشهار او ما يريد المعلن ان يقوله للجمهور المستهدف وقد يكون ذلك في جملة واحدة أو عدة جمل كلمة او كلمتين وقد تتضمن شرحا للدعاءات التي يستخدمها المعلن لإقناع المعلن إليه وتحفيزه على تصديق ما جاء بالإشهار والتصرف بالصورة المرغوبة من جانب المعلن.<sup>1</sup>

وفي المجال الرياضي خاصة عند إقامة المنافسات الرياضية فإنها ينبغي أن تأخذ من الرياضة موضوعا لها ومن التنافس هدفا لها في حين ينبغي مراعاة المراحل التالية:<sup>2</sup>

12-1- تحديد الفكرة: وذلك على أساس المعلومات التي تزود بها المؤسسة من قبل بحوث التسويق، والتي على أساسها تحدد فكرة الرسالة الاشهارية والتي تتناول أو المستعمل، والمنافسة المتوقعة، وطرق التوزيع المتبعة، والسياسات السعرية، والتعبئة والتغليف، ففي ضوء هذه المعلومات تتبلور فكرة الإشهار ويجتهد في تصميمها، طريقة جذب الانتباه فتثير في المستهلك دوافع الشراء، وتحقق الإغراء والاستجابة للرسالة الاشهارية.

12-2- تحديد الهيكل: ويقصد به الخطة المقترحة لتوضيح كيفية استخدام العناصر وفيما يأتي أهم تلك العناصر:

**أ-العنوان:** يعتبر نجاح او فشل الإشهار قد يتوقف على سلامة العنوان، حيث له الأثر البالغ فعالية الإشهار، كما ان فاعلية الإشهار تتوقف على درجة التناسق بين العنوان والعناصر الأخرى من صور ورسوم وإشارات.... الخ.

كما يجب مراعاة اختلاف العناوين التي يمكن ان يستخدمها المصمم في الإشهار على حسب اختلاف الهدف أو النتيجة المطلوب تحقيقها، والعناوين أما أن تكون مباشرة، أو استفهامية أو أمرية أو مثيرة للشعور أو مبهمة.

**ب-تجسيد الفكرة:** للمصمم دوره في نقل أفكاره إلى القارئ أو المستمع أو المشاهد والتعبير عنها اما بالكلمات او الجمل، او المعاني، او الصور والرسوم والرموز، واهم وظائفها التعبير عن الأفكار بسرعة

<sup>1</sup>-تيتوش مفيدة، تحليل الإشهار من منظور أخلاقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة

الجزائر، 2008، ص26.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص29.

وفاعلية وجذب انتباه جمهور معين للإشهار وإثارة الاهتمام لما يحويه الإشهار من عناصر، واطفاء درجة من الواقعية عليه.

**ج- استخدام الإشارات والرموز:** يستخدم مصمم الإشهار في أحيان كثيرة بعض الإشارات والرموز التي تساعد في توضيح أفكاره و تقديمها إلى القارئ أو المستمع أو المشاهد المشجع من خلال وسائل متنوعة، وتتكون تلك الرموز والإشارات من كلمات، رسوم أو أسهم ودوائر تعمل على تأكيد فكرة معينة.

**د- الرسالة تبدأ بمقدمة:** تمهد للربط بين العنوان و متن الرسالة ، وتتضمن جميع أدوات الجذب والإثارة تمهيدا لعرض المعلومات التفصيلية التي يمكن ان تخلق الرغبة من خلال الإقناع والتأثير على الجوانب النفسية والعقلية للقارئ أو المستمع أو المشاهد للإشهار حيث يمكن خلق الرغبة وإثارة دوافع الإقبال، أما الإقناع فيستند إلى المنطق وتقديم الأسباب التي من اجلها تم شراء السلعة أو الخدمة المعلن عنها.

خلاصة:

بما ان الادارة الرياضية هي تركيب معقد فان المشكلة تأخذ درجة تعقيدها حيث ان كلما كان الاتصال الاداري سهلا وفعالا كلما سهلة من عملية المعالجة، الا ان هناك مشكلات لا يمكن ان توجد لها حلول بشكل سهل وسريع ما يتطلب توظيف مختلف الميكانيزمات، والمعطيات المتوفرة للوصول الى القرارات السلمية والصحيحة مما يستدعي الاعتماد على الطرق العلمية البناءة لتحديد مقدار الانحراف وتصحيحه ومقارنة العمل المتوقع انجازه والعمل الذي تم انجازه.

# الفصل الثاني

## الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية

### تمهيد:

ان الموقف التنافسي يعد أكثر إثارة من الموقف غير التنافسي الامر الذي يجعل من الاهتمام بتطوير القدرة التنظيمية للمنافسات الرياضية اكثر من ضروري لابرار القدرات الرياضية اولا ثم زيادة الاقبال الجماهيري ثانيا ثم تنويع العائدات ثالثا بالتوافق مع مستوى الخدمات التي يمكن ان تقدم هذا ما يقودنا الى معرفة المتطلبات التنظيمية للمنافسات الرياضية.

## 1-الاتحاديات الرياضية الوطنية:

**1-1-تعريفها:** هي جمعية ذات صبغة وطنية تضم مجموع الرابطات والنوادي الرياضية المنظمة اليها وتتسق انشطتها وتراقبها. وتسير بموجب احكام القانون رقم 12-06 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل12 يناير 2012 و المتعلق بالجمعيات واحكام القانون رقم 13-05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013 والمتعلق بتنظيم الانشطة البدنية والرياضية وتطويرها، وكذا احكام المرسوم التنفيذي 14-330 المؤرخ في 27 نوفمبر 2014، واحكام قانونها الاساسي<sup>1</sup>. وحسب المادتين (8،9) فان الاتحادية الرياضية تدير انشطتها بكل استقلالية وتضمن مهمة الخدمة العمومية في اختصاص رياضي او عدة اختصاصات رياضية، ومن خلال انشطتها وبرامجها في ترقية وتحسين اختصاص او عدة اختصاصات رياضية وتربية الشباب وحماية اخلاقيات وادبيات الرياضة والروح الرياضية والحكم الراشد وتدعيم التماسك الاجتماعي والتضامن الوطني<sup>2</sup>.

ويمكننا حصر مجموعة من سماتها فيما يلي:

- لا يمكن أن تؤسس وتعتمد أكثر من اتحادية رياضية وطنية واحدة على المستوى الوطني لكل اختصاص رياضي أو قطاع نشاط.
- يمكن أن تمارس الاتحادية حسب طبيعتها متعددة الرياضات أو متخصصة.
- تمارس الاتحادية سلطتها على الرابطات والأندية الرياضية المنظمة إليها، وكذا على كل هيئة تنشئها.

**1-2-مهامها:** تشارك الاتحادية في تنفيذ مهمة خدمة عمومية بمساهمتها من خلال أنشطتها وبرامجها في تربية الشباب وترقية الروح الرياضية وحماية أخلاقيات الرياضة وتدعيم التماسك والتضامن الاجتماعيين، وقد حددت المادة 51 مجموعة من المهام هي كالتالي<sup>3</sup>:

- أ- وضع نظام للمراقبة الطبية الرياضية.
- ب- مكافحة تعاطي المنشطات تحت رقابة اللجنة الوطنية الأولمبية، وبالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة والوزير المكلف بالصحة.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريد الرسمية، المرسوم التنفيذي (14-330)،

المؤرخ في 27 نوفمبر 2014، المادة 2. ص 11

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه.

- ج- وضع لترقية الأخلاقيات الرياضية والوقاية من العنف ومحايرته مع السلطة العمومية.
- د- تحضير وتسيير الفرق الوطنية في إطار مشاركتها في المنافسات الدولية وبالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة قصد التمثيل المشرف للوطن.
- هـ- تنظيم وتنشيط ومراقبة الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية التي تكلف بها، طبقاً للأهداف العامة المحددة بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة.
- و- وضع نظام المنافسات وتسييرها.
- ز- ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات والنادي المنضمة إليها وعلى الهيئات التي تنشئها.
- ح- تحديد معايير الالتحاق بالفرق الوطنية.
- ط- تكوين أعوان التأطير بالاتصال مع هياكل التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالرياضة أو الهياكل الأخرى المختصة في هذا المجال.
- ي- إنشاء هياكل المراقبة والتسيير المالي للرابطات والنادي الرياضية المنضمة إليها،
- ك- سن التنظيمات التقنية والعامة للاختصاص الرياضي.
- ل- تطوير برامج البحث عن المواهب الرياضية ورياضيي النخبة والمستوى العالي المقيمين بالخارج والتكفل بهم.
- م- تعيين الأعضاء الذي يمثلون الجزائر ضمن الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة.
- ن- الانضمام إلى الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة،
- س- الاكتتاب الإلزامي لعقود التأمين التي تغطي المخاطر التي يتعرض لها منخرطوها،
- ع- تسليم الاجازات والشهادات والرتب والأوسمة وديبلومات الاتحادية وفقاً للتنظيم المعمول به.
- ف- تمارس الاتحادية وفق المادة 53 نشاطاتها عن طريق التفويض، عندما يعترف لها الوزير المكلف بالرياضة بالمنفعة العمومية والصالح العام<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع.

## 2- الإطار القانوني لعمل الاتحادات الرياضية والمنشآت الرياضية:

تعتبر الاتحادات جزءاً لا يتجزأ من الرياضة التنافسية ففي عام 1954 عقد أول مؤتمر للجان الاولمبية العربية في بيروت وتبعه خمسة مؤتمرات كانت في القاهرة، دمشق، الخرطوم، الدار البيضاء، المؤتمر الأخير في العراق عام 1963. أهم الأمور التي بحثت في المؤتمر السادس هي الدورات العربية، وإنشاء اتحادات رياضية عربية؛ وفي عام 1975 تأسست الاتحادات الرياضية العربية التالية: كرة اليد، دراجات، العاب القوى، كرة الطائرة، شطرنج، جمباز. وفي عام 1986 تأسست الاتحادات التالية الجودو - الكراتيه.<sup>1</sup> إضافة الى جملة هياكل الدعم التي تكون المرافق الفعال الى جانبها والتي تسهر وفق المادة 66 بانها مؤسسات وهيئات توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة بالاتصال مع الوزراء المعنيين، كل حسب اختصاصه.

وتضطلع هاته الهياكل بالمهام الآتية:

- التكفل بطب الرياضة من خلال إحداث مركز وطني ومراكز جهوية للطب الرياضي.
- البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيات المطبقة على الرياضة.
- الإعلام والتوثيق في مجال الرياضة.
- تسيير وتفعيل مردودية المنشآت الرياضية.
- الصيانة والتثمين الوظيفي للمنشآت والتجهيزات الرياضية.
- دعم إمداد الاتحاديات والرابطات الرياضية.
- تكوين التأطير.
- تمثيل الهيئات الدولية.
- تكوين النخبة الرياضية والمواهب الرياضية الشابة وتحضيرها.
- الدعم المالي خارج موارد الدولة.
- كشف تعاطي المنشطات ومكافحته،
- اعتماد استعمال كل الأجهزة والمنتجات المرتبطة بإنجاز المنشآت الرياضية.

<sup>1</sup> - رائد الرقاد، وآخرون، الثقافة الرياضية، ط2، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص36.

### 3- التنظيمات الرياضية:

ونقصد بها كل الهيئات الرياضية الدولية والمحلية والتي ينبغي على القيادات الرياضية المعرفة التامة بمختلف التنظيمات الرياضية وأنشطتها وفعاليتها ومجمل الأحداث الدولية في الميدان، لأن لكل من تلك التنظيمات خصائص وسمات ذاتية ترتبط بطبيعة المهام والظروف المرتبطة بواقع التنظيم المكلفة بشؤونه وحجمه وشموليته.<sup>1</sup> حيث تكتسب التنظيمات الرياضية أهمية لموقعها وتأثيرها في الواقع الرياضي الدولي ودورها في تحقيق الأهداف الإنسانية النبيلة للحركتين الرياضية والاولمبية وتعزيز المثل الخاصة بالفلسفة الرياضية وتؤكد فاعلية قياداتها وترفع مستوياتها التربوية.<sup>2</sup> بحيث إن إدراك العاملين بالمجال الرياضي لمختلف التنظيمات الرياضية يمكن من ضمان التفاعل والتناسق اللامتاهي في هذا الفضاء التنافسي والتربوي؛ وتحقيق الغايات المسطرة من تنظيم النشاطات والإحداث التي تستغل شغف الجمهور في المتابعة.

### 4-تنظيم البطولات الرياضية:

إن تخصص تنظيم العمل الرياضي يتطلب التفنن في تعريف شؤون ومتطلبات وانجاز وتسيير وتنفيذ ومتابعة البرامج والمشروعات، والمهام المتعلقة به تتطلب قدرات وكفاءات متميزة تحمل صفات تربوية ذات طبيعة خاصة تضمن من خلالها نجاح أي عمل رياضي يتم إقراره؛ فالبطولات الرياضية هي سلسلة المنافسات التي تقام بين مجموعة من الوحدات أفرادا كانوا أو جماعات بقصد تحديد الفائز من بينهم أو ترتيبهم حسب نتائجهم وهي وسيلة للتعبير عن كثير من الحاجات الضرورية للأفراد والجماعات من أهمها المنافسة من حيث إنها ظاهرة طبيعية في الإنسان قوامها أن الفرد أو الجماعة لا يجب أن يكونوا أقل كفاءة من الآخرين والمنافسة السليمة تشكل عاملا مهما من عوامل الإتقان والتقدم والارتقاء بالمستوى وخاصة في مجال الرياضة، فالنشاط الخالي من المنافسة يدعو إلى الملل والشؤم و يحتاج إلى قدر كبير من التركيز والإدارة وبتنظيم أساليب المنافسة نكون قد أسهمنا بقدر كبير في رفع المستوى الفني والتربوي من النشاط الرياضي بين الأفراد والجماعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منذر الخطيب، عبد الله المشهداني، التنظيمات الرياضية، جامعة بغداد، بيت الحكمة، بغداد، 1989، ص10.

<sup>2</sup> - محمود داوود الربيعي، إدارة العمل الرياضي، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011، ص 209.

<sup>3</sup> - رائد الرقاد، وآخرون، مرجع سابق، ص65.

و من أهم طرق تنظيم الدورات الرياضية الطرق التالية :

(1) - طريقة خروج المغلوب

(2) طريقة الدوري

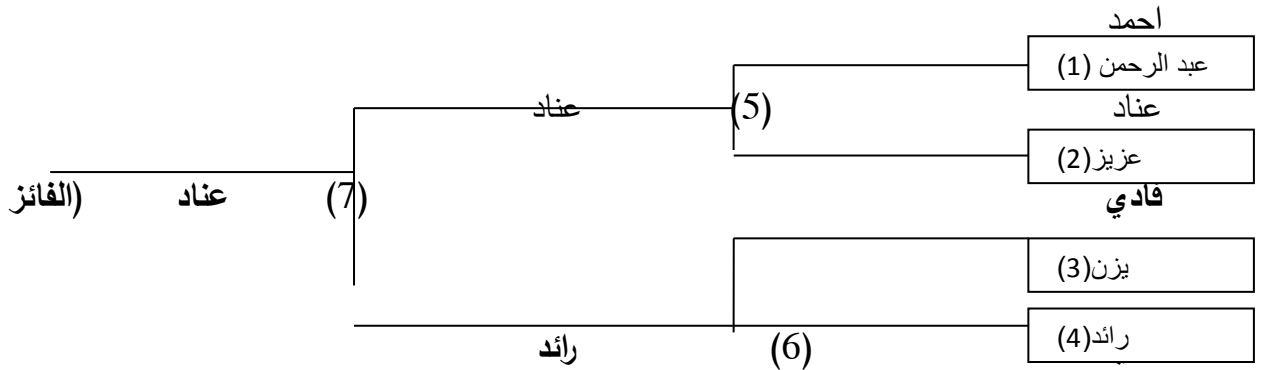
و سنقتصر الحديث عن هذه الطريقتين :

#### 4-1-1- طريقة خروج المغلوب :

هناك نوعان لطريقة خروج المغلوب :

4-1-1- خروج المغلوب من مرة واحدة: تتميز هذه الطريقة بأن الفرد أو الفريق الذي يتبارى على أساسها يستمر مشتركاً في المباريات حتى يهزم فيها يخرج من المباريات نهائياً، وتستمر المباريات على هذا النمط حتى تسفر عن فائز واحد هو الفائز بالدورة.

الشكل رقم (2) بين طريقة تنظيم دورة بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة:



❖ رسم الجدول المبين بمثابة بطاقة تسجيل.

❖ تكتب أسماء الأفراد المشتركين في الدورة على قصاصات من الورق تطوى تمهيدا لسحب القرعة.

❖ تسحب الأسماء تباعاً ويرصد الاسم الأول رقم 1 والاسم رقم 2 والثالث رقم 3 وهكذا حتى يتم رصد الجدول حتى آخره.

❖ تجرى المباريات بين كل لاعبين يجمعهما قوس واحد فأحمد يلاعب عبد الرحمن، وعناد يلاعب عزيز، وفادي يلاعب يزن، وسعيد يلاعب رائد وتسمى هذه الجولة من المباريات بالدور الأول.

❖ إذا انتصر احمد على عبد الرحمن فإن عبد الرحمن يخرج من المباريات نهائيا وينتقل احمد إلى الدور الثاني من الدورة كما هو مبين في الجدول كذلك ينتقل عناد ويزن ورائد لأنهم فازوا بالدور الأول.

❖ تقام مباريات الدور الثاني بين أحمد وعناد حيث يجمعهم القوس الاول ويزن ورائد حيث يجمعهم القوس الثاني.

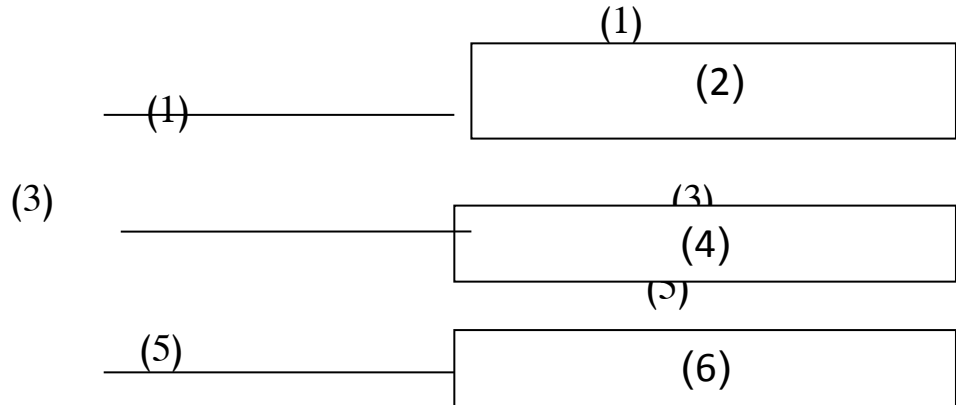
❖ انتصر عماد على احمد فخرج أحمد نهائيا من الدورة وانتقل عناد إلى الدور الثالث والأخير وكذلك انتصر رائد على يزن فخرج يزن من الدورة نهائيا وانتقل رائد إلى الدور الثالث والأخير.

❖ يتبارى عناد ورائد في الدور النهائي فإذا انتصر عناد يصبح هو الفائز بالدورة.

❖ هذا وتستمر المباريات (منظمة) إذا كان عدد الفرق المشتركة هو (2) أو (4) أو (8) أو (12) وهكذا.. (32) (أي قوة من قوى الرقم 6).

إذا لم يكن عدد المشتركين في الدورة يشكل قوة من قوى الرقم (2) فإن جدول المباريات لا يسير منتظما، أي لا ينتج في كل دور عددا زوجيا من الفرق. فيتعذر جميعها في أقواس واستمرار سير المباريات المنتظمة للنهائية فإذا كان عدد الفرق (2) مثلا كما في الشكل التالي فإن الدور الأول يسفر عن ثلاثة لاعبين هم (1) و(4) و(5) بذلك بتعذر اختيار من يبدأ الدور الثاني منهم، فهل يلعب (1) مع (4) أم مع (5)، أم يلعب (4) مع (5)؟

الشكل رقم (3): يبين قاعدة الاستباق



لذلك وجدت قاعدة الاستباق وهذه القاعدة تخص الدور الأول من الدورة فقط فهي الإجراء الذي يتبع في الدور الأول حتى ينتج عددا منتظما للدور الثاني يكون قوة من قوى رقم (6) وبذلك تستمر الدورة منتظمة حتى الدور النهائي ولكي تحصل على عدد من يستبقون في الدور الأول فإننا نطرح عدد المشتركين في الدورة من أقرب وأكبر قوة للرقم (2)، مثل إذا كان عدد المشتركين في الدورة

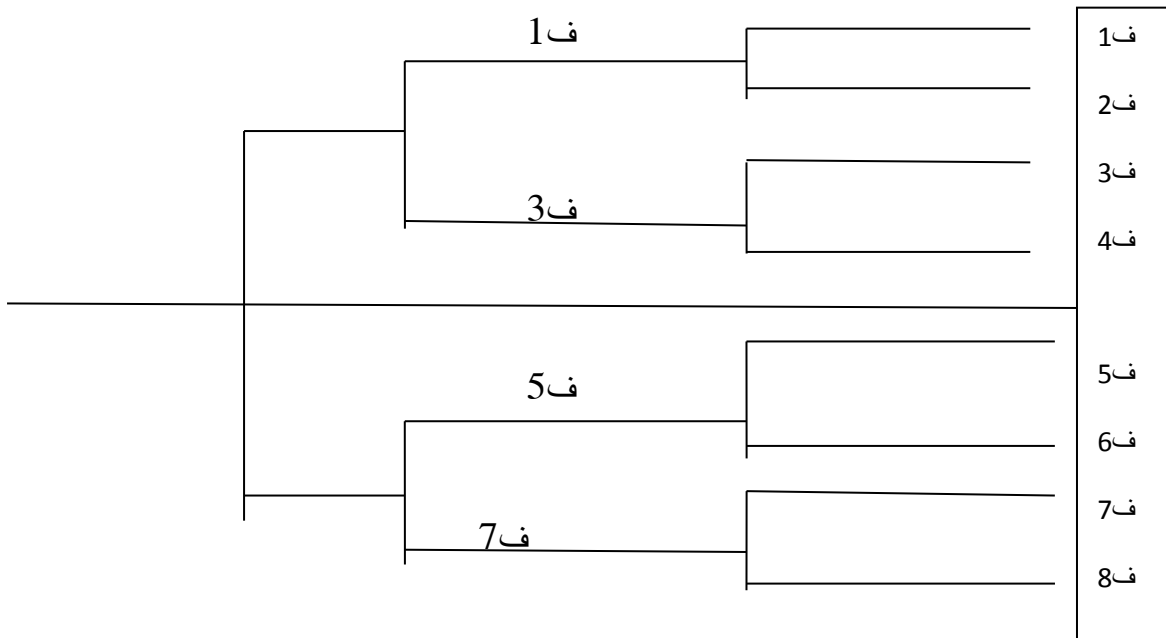
(13) فيكون عدد المستبقين هو  $3=13-16$  ومعنى أن يستبق ثلاث لاعبين من الدور الأول وهو أن يشترك عشرة لاعبين فقط في هذا الدور، ويتبارى العشرة لاعبين مع بعضهم أزواجا كما سبق شرحه فيهم خمسة منهم ويبقى الخمسة المنتصرون للدور الثاني وينضم الثلاثة المتسابقون للخمسة المنتصرين فيكون عدد أفراد الدور الثاني ثمانية، من هنا تسير الدورة بنظام.

**4-1-1-1-عدد مباريات الدورة:** إن عدد مباريات الدورة من بدايتها حتى نهايتها في طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة يساوي عدد الفرق المشترك ناقص (1) فإذا كان عدد الفرق المشتركة (19) فريق يكون عدد مباريات الدورة هو  $18=1-19$  مباراة.

#### 4-1-1-2-طريقة توزيع الاستباق:

يرسم جدول التسجيل في حالة الإعداد غير المنظمة بحيث يساوي أقرب عدد من القوى (2) واكبر من عدد الفرق المشتركة خمسة مثلا فإن أقرب عدد من القوى (2) إلى العدد واكبر منه هو ثمانية. يرسم الجدول لثمانية كما في الشكل وحسب ما سبق أن ذكرنا نجد أن عدد الاستباقات حينما يكون المشتركون خمسة هو ثلاثة. وإذا لاحظنا الجدول المبين نجد انه ينقسم إلى نصفين احدهما يشمل (1,2,3,4) والآخر يشمل (1,2,3,4,5)

فعند توزيع الاستباق على الجدول رقم (2): طريقة توزيع الاستباق



يلاحظ أن كل قسم منهما ينال نصيبا مساويا للقسم الآخر، ففي حالة الاستباقات الزوجية توزع بالتساوي بين قسمي الجدول، أما في حالة الاستباقات الفردية مثل المثال القائم فينال القسم السفلي من الجدول العدد الزائد، أي يخصص استباقان للقسم الأسفل وواحد للقسم الأعلى بحيث لا يسمح بوضع استباقين بحددهما قوس واحد، ويكون توزيع الاستباقات هو (8) ثم (4) ثم (6). وبذلك ينتقل

اللاعب (7) إلى الدور الثاني بدون لعب وكذلك اللاعب (5) واللاعب (3)، وتقام المباراة الوحيدة في الدور الأول بين (1،2) ثم يقام الدور الثاني (1،3)(5،6) وبذلك المنتظمة للنهاية.

اما طريقة توزيع الفرق الرياضية على الجدول سواء الاستبقاءات أم بدونها يكون بالقرعة، فإذا كان مستوى الفرق معروفا فيجب أن نتجنب اصطدام فريقين قويين في الأدوار الأولى من المباريات وذلك بأن توزع الفرق القوية على نصفي الجدول بالتساوي. ففي حالة وجود فريقين فإننا نضعهما في (1،2) ويوزع الباقيون على الجدول بالقرعة وبذلك لا يتقبلان إلا في الدور الثالث للدورة وتكون بذلك المباريات الختامية هي أقوى المباريات وأكثر متعة.

#### 4-1-1-3- مميزات طريقة خروج المغلوب من مرة :

- ✓ تستغرق الدورة وقتا قصيرا، فهي تناسب البطولات التي يكون فيها عدد المشتركين كبير والزمن المحدد قصيرا.
- ✓ تناسب الظروف التي تكون الإمكانيات المادية والبشرية محدودة كالأدوات والحكام والإداريين.
- ✓ الجهد فيها كبير حيث الفرصة المتاحة ضيقة فهزيمة واحدة تخرج المشترك من الدورة النهائية.
- ✓ يصبح الحماس عاليا خوفا من الخروج بعد أول هزيمة.
- ✓ تستخدم للتغيير بين الدورات.

#### 4-1-1-4- عيوب طريقة خروج المغلوب من مرة:

- نصف المشتركين في الدورة يخرجون دون ان يلعبوا غير مباراة واحدة مما يؤدي خيبة أمل كبيرة (50%) من المشتركين.
- لا تتيح الفرصة على رفع المستوى الفني للتدريب واللعب وزيادة خبرة اللاعبين لعدم كثرة المقابلات الرياضية.
- قد لا يفوز أحسن فريق بالمركز الأول وذلك لأسباب قد تكون خارجة عن إدارة الفريق.
- عدم معرفة أفضل ثاني وثالث.
- الفرق المتوسطة أو دون المتوسطة ليس لديها أمل في الفوز بالبطولة مما يثبط همتها ويقفل من حماسها للاشتراك في أي دورة من هذه الدورات.
- قد يصل فريق ضعيف فنيا إلى الدور النهائي لمجرد حسن الحظ عند عملية سحب القرعة.

#### 4-1-2- طريقة خروج المغلوب من مرتين:

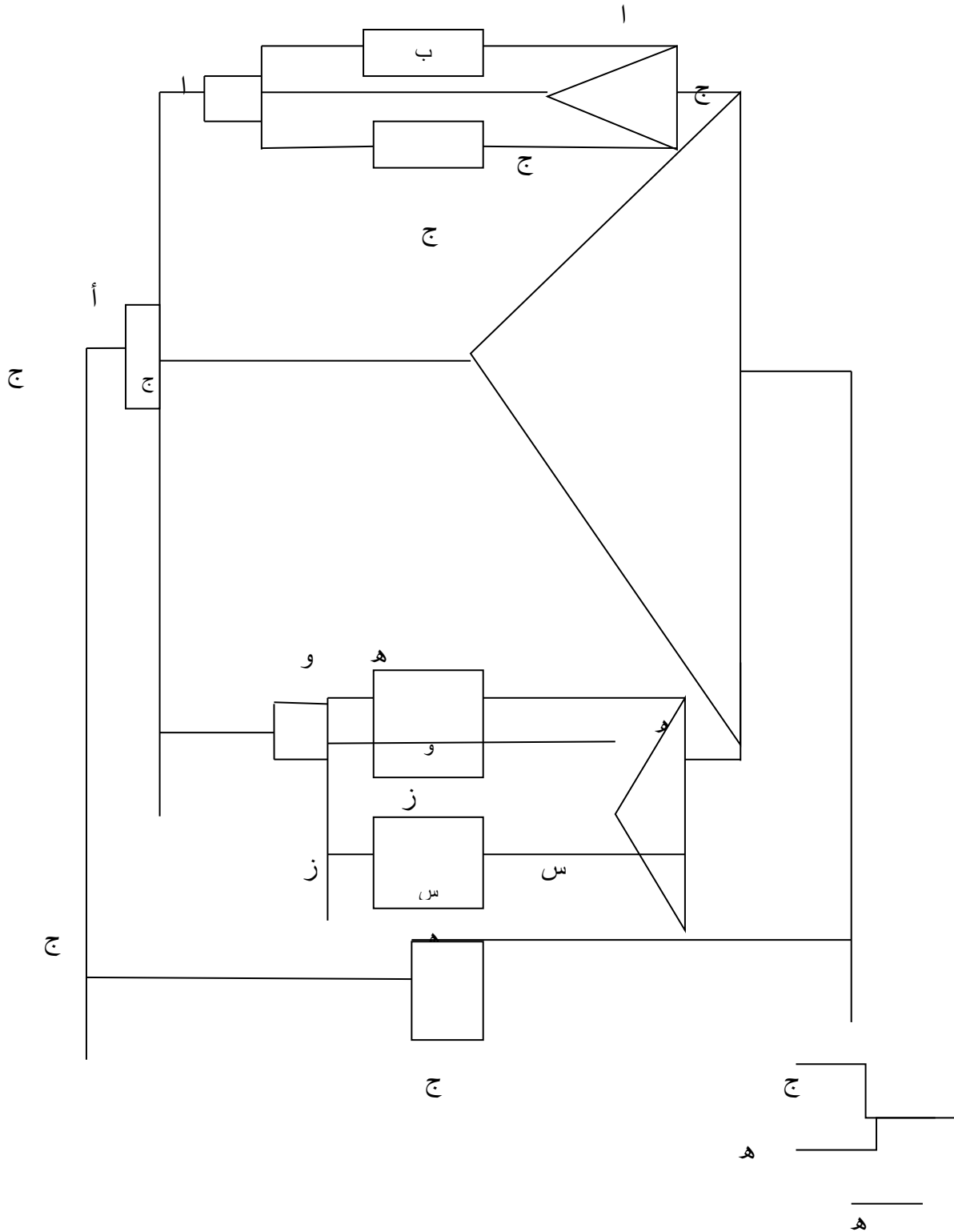
تسمح هذه الطريقة باستمرار الفريق في لعب المباريات حتى يهزم مرتين سواء كانت متتاليتين أو غير متتاليتين. وبذلك تتيح طريقة خروج المغلوب من مرتين فرصتين لاستمرار الفريق في المسابقة كما تتيح للفريق فرصة الفوز بالبطولة حتى لو انه سبق له الهزيمة لمرة واحدة. وبذلك تختلف هذه الطريقة عن طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة.

#### 4-1-2-1- خطوات تنظيم خروج المغلوب من مرتين:

- أ- رسم أقواس تعادل عدد الفرق على أن يتم وضع كل فريقين معا في قوس واحد.
- ب- إجراء قرعة بين الفرق.
- ج- وضع نتيجة سحب القرعة على الأقواس.
- د- تستمر الفرق الفائزة في اللعب-تكون على يسار الجدول-والفرق التي هزمت لمرة واحدة-والفرق التي هزمت لمرة واحدة-تكون على يمين الجدول.
- هـ- الفريق الذي يهزم من ناحية يسار الجدول- وذلك يعني أنه لم يكن له هزيمة سابقة -فإنه ينتقل إلى يمين الجدول ليلعب مع أحد الفرق المهزومة لمرة واحدة وذلك من خلال عمل مثلث منقطع الخطوط.
- و- استبعاد الفريق الذي يهزم مرتين سواء متتاليتين أو غير متتاليتين.
- ز- يستمر لعب المباريات حتى تنتهي البطولة بفوز فريق واحد وهو الفريق الذي لم ينل هزيمة واحدة أثناء البطولة أو نال هزيمة واحدة من قبل ثم فاز في المباراة النهائية.
- ح- يمكن استخدام نظام الترضية.
- ط- لا يفضل استخدام نظام الاستبقاء وفقا لاستخداماته في طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة.
- ي- يستخدم نظام الاستبقاء وفقا لاستخداماته في طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 182.

طريقة رسم الجدول في طريقة خروج المغلوب من مرتين كما هو مبين في الشكل رقم (4)



#### 4-1-2-2-عدد المباريات

حيث  $n$  هي عدد الفرق المشتركة لإيجاد عدد المباريات في هذا النوع من التطبيق تستخدم المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{عدد المباريات} = N \times (N - 1) / 2$$

عند رسم الجدول الخاص بدورة طريقة خروج المغلوب من مرتين يكون الجدول مزدوجا بحيث يتجه سهم الغالب إلى اليمين وسهم المغلوب إلى اليسار أما من يهزم مرة ثانية فيسقط من الجدول كله.<sup>2</sup>

**4-2-طريقة الدوري:** هذه الطريقة اعدل طرق تنظيمات الدورات والبطولات الرياضية وهي المفضلة دائما كلما أمكن استخدامها وفي هذه الطريقة يلعب كل فريق أو فرد الفرق أو اللاعبين الآخرين وهناك نوعان من الدوري

#### 4-2-طريقة الدوري:

#### 4-2-1-دوري مزدوج أو كامل:

وفيه يلعب كل فريق الفرق الأخرى مرتين ويكون اللعب عادة على أرض الفريقين بالتبادل وهذا النوع أفضل أنواع تنظيم الدورات ويحسن استخدامه كلما كان ذلك في الإمكان.

#### 4-2-2-دوري نصف دوري:

وفيه يلعب كل فريق الفرق الأخرى مرة واحدة ويكون اللعب على أرض محايدة.

#### 4-2-2-1-مميزات طريقة الدوري:

-تستمر متعة المتنافس مدة طويلة.

-تتضمن قسطا أوفر من العدل في إعطاء كل فريق الفرص للفوز.

- تجعل كل الفرق المشتركة نشيطة عاملة حتى نهاية الموسم.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 182.

<sup>2</sup> - مروان عبد المجيد ابراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 35.

#### 4-2-2-2-4- عيوب هذه الطريقة:

- قد يكون المأخذ الوحيد التي تواجه به طريقة الدوري هو طول المدة اللازمة لإتمامها وكثرة مبارياتها هذا يحتاج لزمان طويل كما انه يحتاج لعدد كبير من التسهيلات والأدوات والإداريين<sup>1</sup>

- عدد المباريات في الدوري الكامل

$$\text{عدد المباريات } (1-N)n$$

عدد الفرق (عدد الفرق-1)

4-2-2-3- عدد المباريات في النصف الدوري

$$\text{عدد المباريات} = \frac{N(N-1)}{2}$$

$$\frac{(1 - \text{الفرق عدد}) \times \text{الفرق عدد}}{2}$$

#### 5- المنظمة المتعلمة:

المنظمات تتعلم كما يتعلم الإنسان ، في البداية يفهم ما حوله ومن ثم يصبح الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة . والمنظمات لم تعد تكتفي بالتعلم وانما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في اعمالها وتحويل ما تعلمته الى خدمات ومنتجات تصل بها للسوق بشكل افضل من المنافسين. اذ ان تحول المنظمات الى منظمات تعلم يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات والأعمال، بعد ان اصبح التعلم مصدرا لاينضب للميزة التنافسية المستدامة .

وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الانسان من المهد الى اللحد فإن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من افضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي تداؤبي، منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية وغير مطروقة ، منظمة تمكن عاملها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل وفق تنظيم شبكي ويعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها، كانت المشكلة الاساسية التي تواجه عمل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة مهارية تنفيذية بالدرجة الأولى، انطلاقا من مبدأ التخصص وتقسيم العمل التقليدي، إلى مستوى الإدارات العليا والإدارات الوسطى ثم المستوى التنفيذي العملي

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، نفس المرجع، ص35.

الذي يقع اسفل الهرم التنظيمي في إشارة صريحة إلى مساحته الكبيرة ووزنه النسبي الواسع مقابل المكونات التنظيمية الأخرى للعاملين ، إضافة الى اعتماده على الأداء النمطي الروتيني الذي لا يحتاج إلى معلومات ومعارف واسعة .. ولكن حين تحولت هذه المنظمات بشكل نوعي من الانتاج السلعي الى الإنتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي او ما يسمى باقتصاد المعرفة بفعل المتغيرات الكبرى على وسائل وقوى الإنتاج، نظرا للتقدم الهائل بتقنيات الاتصال والكمبيوتر وشبكات المعلوماتية والتحكم البعيد ، لذلك برزت مشكلة كبرى تكمن في الحاجة الماسة الى صنف نوعي جديد من المنظمات يواكب ويتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الجديدة، هذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية وتركز عليها.

ان التعلم هو القاعدة الحقيقية للابتكار، ويمكن للتعلم ان يكون ابتكاريا وهو ما اسماه بيتر دراكر **Drucker** بالتقليد الابتكاري. فالتعلم يحول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر الى ممارسة سلوكية في المنظمة المتعلمة ككل، كذلك فإن **سينج Senge** قد اكد على ما أسماه بالتعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه الشركة والعاملين، وهو يمثل الخطوة الاولى باتجاه منظمة التعلم. ولكن التعلم الأهم بنظر سينج هو الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير عموما وتغيير افتراضاتها واسس عملها. وذلك بالتأكيد لايمكن حصوله من غير النظرة المتفتحة للعاملين وقدراتهم في تطوير المنظمة، إذ أن الإدارات أو الإدارة العليا لوحدها ليست مسؤولة لوحدها عن هذا التطوير والابتكار.

تسعى المنظمات لتطوير عاملها من خلال التدريب **Training** واكتساب المهارات، إضافة إلى التعليم **Education** حيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات أو بأستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة عاليا. وازاءهما كان هنالك الشكل الثالث الأكثر أهمية وهو التعلم **Learning**، ولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم ؟

ان التدريب يحمل بعدا أليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من اجل الانتاج. كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات. وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير الى المتدرب او الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الاتجاه في الغالب. ولكن مع التعلم التنظيمي فان انتقال المعرفة او الخبرة او المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى اللارسمي، ومن النقل الآلي الى التفاعل الانساني وهو ما يؤكد **سينج Senge**.

الذي يعود اليه الفضل في اثاره الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه الرائد **The fifth discipline**

حين يرى ان من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وانما توسيع القدرة على انجاز الأهداف.

ان التدريب والتعليم يمكن الحصول عليها خارج موقع العمل في حين ان التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن ان تتم الا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع افراده واشيائه وقيمه واسراره، لذا فالتعلم لا يمكن الا ان يكون سياقيا اما التدريب والتعليم فيعتبران انشطة غير سياقية. كذلك فإن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة، وهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات او تغييرها، الا ان التعلم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه الشركة عن اخرى خلافا للتعلم الذي لا يمكن ان يتم الا في سياق عمل الشركة ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن الشركات الاخرى من ثقافة وطريقة التفكير. وهو ما يجعله اكثر تأثيرا على تميز الشركة من جهة واكثر انعكاسا على عائداتها. واذا كان الإبداع **Invention** هو التفكير بالأشياء الجديدة، والابتكار **Innovation** هو القيام بعمل اشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الاشياء<sup>1</sup>. وحسب **توماس ستيوارت T.Stewart** مؤلف كتاب (رأس المال الفكري- ثروة المنظمات) فإن من اهم المؤشرات في تكنولوجيا ادارة المعرفة هي انها يمكن ان تقود الى الاستثمار في الأنظمة من اجل اعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل الشركة هو الابتكار. ولا بد من التأكيد على ان الانسان عموما هو كائن متعلم من خلال حواسه الخمس والقدرة العظيمة لدماعه على امتصاص كم لا حدود له من المعلومات والمعرفة، كما ان ذاكرته المستودع الجوهري للتعلم تتسم في كونها الوعاء الأوسع الذي لا يمتليء ابدا ولا يضاهيه أعظم الحواسيب. ولا بد من تحديد مفهوم التعلم، اذ يمكن تعريفه بأنه عملية تنقيح للأفكار وتحويلها الى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار. كما يمكن تعريفه بأنه التغيير في السلوك او الاداء نتيجة الخبرة<sup>2</sup>، كذلك يعرف التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال ولعل ذلك ما يجعل التعلم عملية تفاعلية تنافسية بين طرفين واجتماعية بين عدة اطراف .. وهو ما يجعله متجاوزا للعمل- الادارة الذي يركز على الوصاية كما في التدريب ( المشرف - عامل ) او الرقابة الواعية ( الثواب والعقاب ) .

<sup>1</sup> نجم عبود، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان، 2004م ص 244-246 .

<sup>2</sup> - Daft, R.L."Management k Dryden Press, Fort Worth. 2000 .P486

ان الشيء الجوهرى من الوجهة الفكرية في تعريف التربية الحديثة هو انه ليس ان نعلم طائفة من الاشياء، بل ان نكوّن الفكر، وندرسه على الملاحظة والبحث والتفكير، ونعلمه ان يتعلم. فبدلاً من ان يتعلم المرء كتاباً مدرسياً في التاريخ مثلاً من الخير له ان يقبل على بحث شخصي حول العصر الذي يريد معرفته، فالمرء لا يتم تكوينه الفكري استناداً الى الكتب وحدها، كما في المدرسة التقليدية، بل يشتمل على حظ كبير من العمل والتطبيق. ان التربية الوظيفية هي التربية القائمة على اساس الحاجة، الحاجة الى المعرفة، الحاجة الى البحث، الحاجة الى النظر، الحاجة الى العمل. فالحاجة والاهتمام الصادر عن الحاجة، ذلك هو العامل الأساسي الذي يجعل من الاستجابة عملاً حقيقياً .. فالعمل الذي لا يرتبط ارتباطاً مباشراً او غير مباشر بحاجة من الحاجات أمر مخالف للطبيعة. فالمدرسة الفعالة قوامها مبدأ الحاجة.<sup>1</sup> إضافة الى ان عملية التعلم تتميز بالنكاملية والشمول لكل المكونات، ثم ان التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة. كذلك فإن اكبر محفز في التعلم يكمن في الرضا الذاتي المترافق مع المعرفة والخبرات الجديدة. وفوق كل ذلك فإن التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات والذي يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة الى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من اجل تغيير السلوك بشكل دائم. ان التعلم لا بد ان ينعكس ايجابياً على نتائج الاعمال بما يجعله اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية.

#### 6- أهمية التعلم:

لا بد ان ينعكس التعلم ايجابياً على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية. ان قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية، تتطلب التعلم من اجل إجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية، والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للمنظمة فتثري ميزتها التنافسية.

#### 7- التعلم الابتكاري :

خلافاً للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الابتكار .. فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى ان التعلم يمكن ان يكون ابتكارياً . وهو ما تحدث عنه بيتر دراكر **P. Drucker** واسماه التقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية وان الابتكار مهما كان جذرياً أو تدريجياً فإن قاعدته

<sup>1</sup> عبدالله عبد الدائم " التربية عبر التاريخ " دار العلم للملايين ، بيروت 1984 م. ص 506, 518

القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو ممارسة فردية لمبتكر إلى نمط سلوكي وممارسة في كل الشركة وان القواعد الجديدة هي ابتكار متعلم في كل الشركة، حتى إذا أنتج مشروعات فاشلة.<sup>1</sup> إذ أن التجربة الأسوأ ليست الفاشلة ، وإنما التجربة التي لم يتم التعلم منها، حيث أن أكبر خسارة هي عند عدم التعلم من الماضي ، فالذين لايتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته.

## 8-التعلم السريع :

نعيش في حقبة القرن الواحد والعشرين عصر المعرفة العالية السرعة والتعلم السريع. ففي ظل تزايد عدد المتنافسين وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة، إذ أن العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية، وان الاقتباس واستنساخ التجارب المعرفية أسرع من الاقتباس المادي، إضافة إلى أن الانترنت جعل التعلم عن بعد عبر القارات يتم بسرعة الضوء، لهذا أصبحت الشركات أكثر تقبلا للتجارب والمشروعات الجديدة وأكثر تقبلا للفشل والنجاح، وأصبحت أكثر اهتماما بالدروس المتعلمة التي لا بد من نشرها وتوظيفها في تجاربها ومشروعاتها اللاحقة. وهذا يجعل المرحلة القائمة مرحلة تحول بشكل متزايد إلى منظمات تعلم .

## 9-تصنيف التعلم :

التعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار ، في حين أن التعلم الاستثنائي العالي **Heigh Learning** الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة اذ يترافق مع إدخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تهز بعمق المفاهيم القديمة، فيكون هذا التعلم بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة. والتعليم العالي هو تعلم خلاق يميز الأفراد في الظروف الجديدة للتغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بوتيرة النمو الأساسي من تجاربهم الخاصة .

وهناك تصنيف آخر قدمه بيتر سينج P.M.Senge يصنف التعلم الى نوعين :

1-**تعلم تكيف** ، ويتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة، وهو يدور حول التقليد أو الاستنساخ للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة، وهو يدور حول التقليد أو الاستنساخ من الغير، وتمثل كما يرى سينج مجرد خطوة أولى بإتجاه منظمة التعلم .

<sup>1</sup> بيتر دراكر، "الإدارة والمستقبل - التسعينات وما بعدها"، ترجمة صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994م ص 270 .

ب- **التعلم التوليدي**: وهو التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع **Creation** لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في الشركة، والطرق الجديدة في البيئة، لذا فهو يوسع قدرات الشركة نحو الفرص المتاحة<sup>1</sup>. ويلاحظ من خلال هذه التصنيفات أن الشركات كلها تتعلم وتوسع من أجل التعلم، ولكن بعضها أفضل من بعض في عملية التعلم سرعة وتحويلا إلى قيم حقيقية في الشركة. كذلك أن الشركات تتعلم من مصادر خارجية بشكل استنساخي قائم على التقيد بهدف اللحاق بالآخرين. لكن التعلم الأهم هو الذي يساعد الشركة على تغيير افتراضاتها ومبادئها و أسس اعمالها. إضافة إلى أن التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها الشركات، ففي فترات التغيير يكون التعلم بمعدلات سريعة جدا تقترب من التعلم بمعدل أسي. ولما كانت التغييرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة لذا فإن عملية التعلم تظل مستمرة لا تتوقف بحركة لولبية متصاعدة لاسقف لها.

## 10-التعليم في المنظمة Learning Organization :

منظمة التعلم او المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية، ويعود هذا التحول الى تطور الخبرة الادارية في التعامل مع قدرات العامل، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على اولوية المهمة Task كما لدى تايلور، ومن ثم كان التركيز على العامل واهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم. ولكن ما اعاقها كل تلك السنوات ان تلك العلاقة الادارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي ( المدير - العامل ). ان منظمة التعلم تقوم على النظرة المتفتحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الادارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير. ومن ثم كشف عن اهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج الشركة، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون، وبخاصة ان الزبون هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته، وهو المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لان التغييرات الاولى في السوق تظهر اولاً لدى الزبون غالبا .. في مقترحاته وشكاواه ومطالبه<sup>2</sup>. وفي حالتي التركيز على الزبون العامل فإن التعلم هو القاسم المشترك الذي يجب توسيعه ليشمل الشركة كلها، أي بيئتها الداخلية والخارجية :

• تطور تكنولوجيا المعلومات IT والانترنت التي اوجدت القدرة على التشبيك **Hyperconnection** بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما يجعل التعليم ممارسة آنية ومستمرة، كما يشكل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة .

<sup>1</sup> - ipid. P78 .

<sup>2</sup> -نجم عبود , ادارة المعرفة , المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات, مرجع سابق , ص 265 .

• التطور في ادارة المعرفة من خلال التحول من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الادارة، الى منظمات التعلم التي تجعلها مسؤولية الجميع لتقاسم المعرفة وانشاء القيمة .. وصولا الى الادارة الالكترونية القائمة على الانترنت تحفيزا للعلم بين العاملين، وبين الشركة والزبائن والعالم اجمع .

## 11- مفهوم المنظمة المتعلمة:

التعلم التنظيمي يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل. لكن هذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في منظمات التعلم. لهذا فإن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في اطار ملائم هو منظمات التعلم. وتعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع اعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل الا ان هذا التعريف يقتصر على حل مشكلات العمل التي لا تمثل الا الحلقة الاولى في التعلم<sup>1</sup>. كما تعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة الماهرة في انشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة<sup>2</sup>؛ ولا يقتصر هذا التعرف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل على السلوك واعادة بناء المنظمة. كما تعرف بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المشكلات المنظمة قادرة على ان تجرب وتغير وتحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز أغراضها<sup>3</sup>، وهو تعريف يتجاوز حل المشكلات إلى تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية وهو أهم ما يميز منظمة التعلم.

لقد اشير لمصطلح المنظمات المتعلمة لأول مرة من قبل بيتر سينج الذي عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا ، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير ، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية ، وحيث يتعلم الافراد باستمرار كيف يمكن ان يتعلموا معا .

ويمكن ايضا تعريف المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق بأكتساب وايجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على اساس تلك المعرفة الجديدة وعلى اساس النظرة المستقبلية الثاقبة.

<sup>1</sup> Robbins , S.P. and M. Coulter" **Management** " Prentice Hall, New Jersey ( 2001 ) p272 .

<sup>2</sup>Bateman and Snell " **Management**, McGraw-Hill, Boston (2002 ) p301

<sup>3</sup> – Daft, R.L." **Management** k Dryden Press, Fort Worth. 2000. P40

أي انها تقوم باستمرار بما يأتي :

1. اكتساب افكار ومعارف جديدة وتعلمها
2. تحويل ونقل تلك المعرفة الى كافة انحاء واقسام المنظمة وافرادها
3. التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين اعضاء المنظمة
4. تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة
5. قياس نتائج التغيير .

## 12-امكانيات المنظمة على التعلم:

### 12-1- خصائص زيادة إمكانية المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير ناجح منها :

- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة
- التدريب المستمر للعاملين
- جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان
- التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة
- قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها
- الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة<sup>1</sup>.

### 12-2- السمات والمميزات :

حدد بيتر سينج P.Senge سمات اساسية لهذه المنظمات هي :

- تفكير النظم ( الجميع جزء من نظام تداوبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية )
- البراعة الشخصية
- النماذج الذهنية

<sup>1</sup> عادل داغر، منقذ محمد و حرحوش، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد، 2000 . ص ص 535-536

• بناء الرؤية المتقاسمة

• بناء الفريق ، فالهرمية تعمل ضد التعلم اذ ( ان عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى )

• وحددها ديفيد غارفين :

• حل المشكلات بطريق منهجي

• التجريب الخلاق

• التعلم من التجربة الماضية

• التعلم من افضل الممارسات لدى الآخرين

• نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة.

• كما حددها ريتشارد دافت بستة عناصر متفاعلة شبكيا :

1. القيادة المصممة والمعلمة والراعية

2. الاستراتيجية التشاركية ( التشارك والانبثاق . فكل المنظمات كانت تتعلم الا ان الجديد هو ان منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي )

3. الهيكل القائم على الفريق ( التنظيم الشبكي )

4. الثقافة التكيفية القوية ( الانفتاح والتقاسم الثقافي )

5. التمكين الاداري للعاملين

6. المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> – Daft, R.L."Management k Dryden Press, Fort Worth. 2000 . P42

### 13- الذاكرة التنظيمية:

لاتعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لاعلاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية. فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي. وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفاعلية العالية أيضا. وحسب جيفري بيتش **G.Petch** فان ضياع المعرفة يمكن ان يكون اكبر خسارة. وهذا ما حدث في ناسا **NASA** التي فقدت الطبقات الزرقاء لصارخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهريّة شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969م.

فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد اصحاب الذاكرة الفعالة وفي ثقافة الشركة وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرامجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة. لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة والمحافظة على افرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة بأستخدام تكنولوجيا المعلومات IT وخرطنة معرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديثها. وتحويل المعرفة الضمنية الى صريحة هيكلية بأبقاء اكبر ما يمكن من معرفة الافراد في انظمة الشركة وهيكلها الصلب حتى بعد اطفاء انوار الشركة ومغادرة العاملين الى بيوتهم، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم.

### 14- التعلم الاجتماعي:

ان التعلم وان كان ذاتيا الا انه لا يتم الا في اطار اجتماعي ومن خلال التفاعلات المختلفة مع الآخرين وبسياقات محددة ، وهذا مضمون نظرية التعلم الاجتماعي . فهذه النظرية تقوم على اساس ان التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين ولا يجري في فراغ ففي الشركات ذات الثقافات المحافظة يكون التعلم السلبي سائدا ، وهذا النمط ينحى نحو المحافظة على الحالة القائمة ومبادئها وافترضاؤها ، مما يمنع التعلم اللاحق لكل من يخالفه ومثل ذلك يؤسس للحلقة المفرغة **Vicious cycle** للتعلم السلبي المعيق للتغيير . خلافا للشركات ذات الثقافات المرنة الموجهة للتعلم بشكله الايجابي في ظل علاقات اجتماعية تشجع على التعلم بدورة متفاعلة تؤسس للحلقة الحميدة **Virtuous cycle** للتعلم الايجابي .

## 15- مفارقة التعلم والابتكار:

ان الحلقة السلبية للتعلم تطرح من خلال منهجها المحافظ ما يسمى بمفارقة التعلم والابتكار. فمن المعلوم ان التعلم يشكل القاعدة الفكرية والسلوكية لعملية الابتكار .. ولكن المفارقة تحصل خلال تلك المناخات المتكلسة والعلاقات الاجتماعية والبيئية المترتبة التي لابد ان تشكل خصومة لكل كشف جديد ولكل خطوة غير مألوفة اذ تعتبر بشكل مطلق مغامرة خاسرة، وخروجا على الخطة العامة .

ولذلك يستدعي الأمر تفتحا واعيا في بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية لتشجيع الابداع والمبدعين المجددين بشكل واع يراعى هذه العملية الضرورية لتجديد دورة حياة الشركة واستمراريتها وتقدمها ، وهو لا يتم إلا من خلال توجيه منحى التعلم بشكل ايجابي وذكي لا يكرس القديم ويدور في فلكه وان حقق خلاله بعض النجاح المؤقت وفق منحى التعلم.

ان منحى التعلم المبني على حلقة التعلم الحميدة يضمن نجاحات متواصلة ومتصاعدة بشكل جدلي لولبي وبخاصة عند تحقيق ولاء العاملين وشدهم الى الشركة بوسائل إدارية إنسانية منفتحة تهدف الى المحافظة عليهم وتعظيم شأنهم، وتقلص الى ادني حد ثغرة دوران العمل وتركه من قبل بعضهم، فتلك الثغرة هي اكبر خطر يهدد منحى التعلم ضمن حياة المنتج الواحد او دوران حياة المنتج المتعاقبة

## 16- القيمة التنافسية والتعلم:

ان تحقيق القيمة او الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الانتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة. كذلك يتحقق من خلال الابتكار وادخال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي الى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة او الميزة التنافسية .

وهناك شروط تمثل القاعدة الاساسية لتوليد القيمة التنافسية واهمها :

- التعلم المستمر
- التعلم مسؤولية الجميع
- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة

• ثقافة التعلم التكميلية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل

• منهجية تحويل التعلم الى قيمة

• اقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار

• ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي. وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعيد التشغيلي والعملي والاستراتيجية.

• ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي **Systematic** هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية **Synergic** وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا .

ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي. وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعيد التشغيلية والعملي والاستراتيجية.

• ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي **Systematic** هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية **Synergic** وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا.

• ضرورة اعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسب وأهمية التعلم الذاتي منها ذهنيا مستقلا في التفكير وبخاصة خلال العمل.

• تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت ومحفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين .

• تشجيع التعليم المستمر والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين .

- تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة وشبكات معلوماتية متطورة وبخاصة الانترنت والانترانيت والاكسترانيت.
- تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها واطاحتها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار.
- التوجه نحو بناء فرق العمل الادھوقراطية الشبكية **Adhocracy** بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة ، وتمازج الخبرات، ولا مركزية القرارات.

## 17- الثقافة التنظيمية للعصر البشري:

لقد خلصت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات الميلادية أن لكل منظمة ثقافتها تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئاتهم الخارجية<sup>1</sup>.

أ-تعريف الثقافة التنظيمية: هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيههم ومنظماتهم<sup>2</sup>.

ب-تعريف الفعالية التنظيمية: على الرغم من التاريخ الطويل نسبيا من البحث، ما زال كثير من الالتباس قائما حول مفهوم الفعالية التنظيمية؛ ولا تزال هناك أسئلة قائمة حول بعض المفاهيم مثل: ماذا نقيس؟ بدلا من كيف نقيس؟؛ وكيف نحدد العوامل المختلفة؟، وكيف نربط هذه العوامل في عملية التقييم بأهداف المنظمة وغاياتها ووظائفها؟.

وهكذا فإن التحديات الثلاثة الأساسية التي يجب التصدي لها عند النظر في الفعالية هي تعريف وقياس ومحددات الفعالية. فمن الواضح إن تعريف الفعالية سيكون متعدد الأبعاد، إذ أن منظورا واحدا لن يكون كافيا لتحديد فعالية أية منظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سويري، هيفاء محمد، مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2000، ص32.

<sup>2</sup> - محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2005، ص19.

<sup>3</sup> - جوزيف آرما ثيوز، ترجمة أنور بن إبراهيم، دورية الإدارة العامة، المجلد الثاني والخمسون، العدد الرابع، 2012.

التنظيم: وإذا نظرنا بموضوعية، إلى فكرة استخدام التنظيم كقاعدة أساسية لإشباع الحاجات الإنسانية وجدنا أن الفرد يدرك، منذ الصغر، بان الحياة عبارة عن صراع متواصل مع المشاكل والعراقيل التي تعترض سبيل نجاحه في الدنيا، ولهذا فان الأناية التي سادت المجتمعات لا يمكن التغلب عليها إلا بسلاح التنظيم ومعرفة الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف الشخصية. وبكلمة مختصرة، فان كل فرد مقتنع في قرارة نفسه منذ الصغر بأن البقاء في الحياة للأصلح والأقوى. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: لماذا يتحتم عليه أن ينظم نفسه للتسابق مع منافسيه الذين يزاحمون ويخلقون الصعاب في وجهه؟ والجواب عن ذلك أن البيئة والقيم يتحكمان في تصرفات كل فرد ويحدد أن المعالم الرئيسية لشخصيته في الحياة. ففي المحيط الاجتماعي الذي تسوده المنظمات العائلية والدينية والمدرسية يتعلم كل فرد فنيات التنظيم وتبرز آراؤه الشخصية التي تدفعه تلقائيا إلى التعلق بأفكار ومبادئ تنسجم مع فلسفته في الحياة. كما أن الجانب الخلقى للشخص هو الذي يحدد نظرته إلى القضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يحايبها كل يوم. والفكرة الأساسية التي يمكن استخلاصها من ان التنظيم يعني تحديد انواع النشاط لتحقيق أي هدف أو خطة، وترتيب ذلك النشاط لتحقيق أي هدف أو خطة، وترتيب ذلك النشاط في شكل وحدات، ثم تعيين الأفراد الذين يترأسون المصالح المسطرة في البرنامج العام. وأن التنظيم عموما يهدف إلى تجنيد الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها في الطريق الصحيح حتى يتسنى للأفراد والجماعات أن يحققوا الأهداف المنشودة.<sup>1</sup> ومع أن هذا التعريف يحمل في طياته عدة جوانب ايجابية ودقيقة مكنتنا من أخذ فكرة محددة عن التنظيم، إلا انه لا يفي بالغرض المطلوب من الجانب العلمي. فالتنظيم ما هو إلا نظرية مثالية يمكن أن يتحول إلى حقيقة واقعية، كما يمكن أن تبقى تجريدية، فان جوهر القضية ليس في رسم الخطط على الأوراق وإنما يكمن في تنظيم البشر الذين يعتبرون رأس المال الأساسي لأي تنظيم ناجح. فالإنسان المشرف على رأي تنظيم لا يستطيع أن يجرّد أي فرد من طبائعه وتكوينه الثقافي لكي ينسجم مع الوظيفة التي تسند إليه. وهذا يحتم عليه أن يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الفرد ومزاجه قبل أن يكلفه أية مسؤولية معينة.

إذن، يعتبر العنصر البشري في التنظيم، من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح أية منظمة في تحقق أمانى أفرادها وطموحهم أو في فشلهم، وقد اشرنا أكثر من مرة إلى الغاية من التنظيم وقلنا بان الهدف منه هو تحقيق الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، نظرية التنظيم، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، د ت، ص ص 8، 7.

## 18- استراتيجية العمل التنظيمي :

تتطلب مهارات فائقة في ميدان التأثير في تصرفات الأفراد وإدخال العوامل التي تدفعهم إلى تقديم مساهمات حقيقية وفي مستوى طاقاتهم الفعلية، إلى المنظمة التي يشتغلون بها. وليس هناك جدال في أن عملية تكوين عقليات جديدة وتوجيه الأفراد وفق متطلبات المنظمات وأهدافها العامة تعد من أصعب الأشياء في الحياة لان الإنسان يتصرف انطلاقاً من ثقافته وبيئته ويميل إلى استعمال الأساليب التي يعرفها وتعود عليها في حياته الخاصة. وليس من السهل إقناعه بالتخلي عن المبادئ التي رسخت في ذهنه وتعويضها بأفكار جديدة قد يراها البعض أحسن من الأشياء في الحياة لان الإنسان يتصرف انطلاقاً من ثقافته وبيئته ويميل إلى استعمال الأساليب التي يعرفها وتعود عليها في حياته الخاصة. وليس من السهل إقناعه بالتخلي عن مبادئه التي رسخت في ذهنه وتعويضها بأفكار جديدة قد يراها البعض أحسن من الأشياء المألوفة أو التقليدية ولكن في قرارت نفسه يرى الشيء المعروف أحسن من الشيء المجهول.

ومن أهم استراتيجيات العمل التنظيمي<sup>1</sup>:

### 18-1- تصميم هياكل التنظيم:

بفضل التعديلات التي تدخل على الهياكل يمكن التحكم في أنواع الاختصاص وكيفيات تسيير الأقسام وتحديد العدد الذي يشتغل بكل مصلحة إدارية، كما يعتمد الخبراء في التنظيم على مراجعة الهياكل قصد التخلص من العيوب الأخرى التي تظهر في أي تنظيم مثل المركزية ولا مركزية، وتقريب القمة من القاعدة عن طريق التقليل من سلسلة المناصب الإدارية النازلة من القمة إلى القاعدة وفي العادة تكون النتيجة الحتمية لأي تغيير في الهياكل هي تغيير حجم مجموعات لعمل وتهيئة الجو للعمل البناء الذي يتوقف على التفاهم المتبادل بين الإدارات وعمالها. وتوفر الشروط الموضوعية لأداء المهام في ظروف حسنة.

### 18-2- قدرة المؤسسات على توفير التكنولوجيا وإدخال أساليب العمل الحديثة:

فالاعتماد على فنيات العمل المفيدة التي تبرز من حين إلى آخر يؤثر كثيراً في طرق العمل وفي نوع الخدمات التي تقدم للمواطنين ونفس الشيء يمكن أن يقال عن المهام التي يتم إنجازها من العمال فمثلما تتغير وسائل العمل تتغير كذلك العلاقات التي تربط بين الأفراد، ويترتب على ذلك قيام علاقات وتصرفات جديدة بين العمال تمشياً مع ظروف العمل، فإدخال آلات جديدة أو طرق حديثة في العمل، يساعد العمال على رفع قدراتهم وتمكينهم من تقديم خدمات جيدة وتخفيف أعباء

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص48.

العمل عنهم ثم تسهل عليهم عمليات الترقية في الوظيفة والظهور أمام الآخرين بمظهر الإنسان المتمكن في مهمته والقادر على حل المشاكل التي تواجهه في مهمته بكفاءة وفعالية.

**18-3- تغيير طبائع الأفراد وتصرفاتهم:** عن طريق تغيير إجراءات التوظيف وطرق التدريب والتكوين، وتحسين وسائل الاتصال بين العاملين. وتعتبر هذه الأساليب من أصعب الطرق المستعملة لتحسين مستوى العمل، لان اختلاف العقليات ومستويات التكوين الثقافي ووجود خلفيات سابقة عن تصرفات الأشخاص، قد تعترض تحقيق الغايات المطلوبة، لكن وجود هذه لا يعني أن المؤسسات الإدارية لا تقوم بهذه الأعمال لرفع مستوى العمل فيها. فإذا تعذر على أي موظف أن يتقبل الإجراءات المتخذة أو أساليب التدريب المقررة لتحديد كفاءات أداء الواجبات، فإن الإدارات تلجئ إلى طرق أخرى تتمثل في العقاب والسعي إلى التخلص من كل موظف لا ينساق مع الترتيبات الجديدة التي تعتمدها مؤسسته.

**18-4- تحسين مستوى العمل وتبيان القدرة الفعلية والعملية على تعديل الأهداف:** تتجسم في القدرة الفعلية والعملية على تعديل الأهداف إذا اقتضى الأمر، والتغلب على الخلافات الداخلية التي توجد داخل أية مؤسسة. وما نريد أن نصل إليه هنا هو أن قوة المنظمات تكمن في مقدرتها على خلق الأهداف المشتركة التي توحد بين القيادة والعمال وكل من يهّم الأمر. فالأهداف المشتركة تعني صرف الطاقات في العمل البناء وتجند الجميع لتجسيم المصلحة العامة، وفي النهاية تكون النتيجة رفع معنويات العاملين والميزة الكبيرة لوحدة الأهداف هي إظهار مقدرة الرجال على إيجاد نوع من القوانين التي تستعمل لخلق الفعالية وتجديد الآخرين للعمل، واستعذاب العمل الجماعي، والسماح بتحويل الأفكار المجردة إلى حقائق ملموسة ومعبرة عن الصالح العام.

**18-5- القدرة على التكيف مع البيئة وتغيير طبيعة العمل ونوعه:** ففي هذه الحالات تقوم المنظمات أو المؤسسات بتوضيح ظروف العمل الجديدة والغاية من المهام أو أنواع العمل المقررة في الخطة العامة. والشئ المهم في استراتيجية العمل هو أن يكون هناك تقاهم لعمليات التغيير بحيث تستطيع المنظمات أن تجعل من تغيير الخطط أو المهام مرحلة جديدة في طريق تطوير الأشياء لصالح المنظمات ولصالح العاملين في آن واحد.

## 19- تحديات تستوجب وجود إدارات حكيمة:

تواجه مؤسسات اليوم كثيرا من التحديات، الأمر الذي يستدعي منها إتباع أفضل الطرق والأساليب الإدارية للتعامل مع هذه التحديات، لإبقاء المؤسسة دائما في الطليعة، ولتحقيق أفضل أداء لها وللمجتمع. فمن التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة المنافسة الشديدة التي تفرضها الشركات الأجنبية الأمر الذي يستدعي منها إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بمواصفات عالمية إذا أرادت الوقوف أمام هذه المنافسة المفروضة عليها. كما أن المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المؤسسات تشكل تحديا آخر أمامها، فالمؤسسة يجب أن تنتج منتجات أو تقيم مشاريع قد تضر بصحة الإنسان و البيئة، كما تتطلب المسؤولية الاجتماعية قيام المؤسسات ببعض المشاريع غير الربحية لصالح المجتمع الذي تعمل فيه. أما التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات فيتمثل في تحدي العصر البشري، فنتيجة للتطور العلمي والتداخل الثقافي مع الآخرين أصبح الفرد أكثر تطورا وتفهما لما يدور حوله، وأصبح أكثر مهارة، وأصبح احتياجاته ورغباته أكثر تعقيدا. فالأسلوب المركزي في الإدارة لم يعد يناسب تطلعات الأفراد، وكذلك المؤسسات العصرية، فلا بد للمؤسسات إن تنتفع من الأفراد العاملين لديها، من خلال إفساح المجال أمامهم للمشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات والاستفادة من الطاقات المتوافرة لديهم. تواجه المؤسسات كذلك تحديات تفرضها عليها البيئة-السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والدولية-الأمر الذي يستدعي من إدارات المؤسسات الاستفادة من نقاط القوة لديها في مواجهة هذه التغيرات، وكذلك الاستعداد لتحديات التي تفرضها ، ومحاولة التخفيف من نقاط الضعف التي قد لا تؤهلها لهذه المواجهة. وهناك تحدي المعلوماتية الذي يشكل تحديا كبيرا يواجه مؤسسات اليوم. فلا نستطيع أن نجد نشاطا من أنشطة العمل، أو مجالا من مجالات الحياة، لا يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. والإدارة الناجحة هي تلك التي تواجه هذا التحدي، وتعمل على توظيف المعلوماتية وتكنولوجياها في كافة مجالات عملها؛ لأن ذلك يساعد في إنجاز العمل بالسرعة و الدقة المطلوبتين.

الشكل رقم (5) يوضح ابعاد التحديات التي تواجه المسؤولية.



المصدر: محمود الجعفري، وآخرون، الإدارة والاقتصاد، فلسطين، 2006، ص26

من خلال الشكل يتضح ان المؤسسة الرياضية والتي هي الاتحادية الرياضية في دراستنا هذه انها تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية الا وهي المنفعة العامة وتحقيق حاجات العنصر البشري وفق تغيرات البيئة التي تتسم بكثرة المعلومات الواردة منها، وبذلك تتزايد ربما من فعاليتها.

## 20- النماذج أكثر شيوعاً في الفعالية التنظيمية:

تعتبر الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في أي مشروع رياضي حكومي أو العمومي و ذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية والمساهمة في التنمية المستدامة أو لعب دور في خلق إقتصاد رياضي له أثر إيجابي علي الإقتصاد الكلي وهذا من خلال تحقيق الإكتفاء الذاتي للرياضة أو المساهمة في خلق صناعة رياضية وهذا يتطلب ثقافة وفعالية تنظيمية للهيئات الرياضية وهذا من ناحية التنظيم الداخلي والتكيف مع أنظمة البيئة الخارجية. وهذا يحتاج إلي تنفيذ الاستراتيجيات و إشراك العوامل الخارجية في تنفيذ خططها على المدى البعيد و القريب هذا لا يتم إلا بموائمة المورد البشري مع إستراتيجية الهيئة الرياضية وهو عنصر مهم لتحقيق الفعالية التنظيمية ومساعدتهم على فهم الدور الذي يلعبونه في تحقيق هذا النجاح حيث هذه الموائمة الاستراتيجية حيث يتم تحقيقها إلا من خلال توفر هيكل صالح لهذا الغرض و توفر قيادة قادرة وأنظمة معلوماتية فعالة لتسيير الهيئات الرياضية. وذلك من خلال :

- 1- الفعالية من حيث اختيار المنافسة.
- 2- الفعالية من حيث استقطاب الجماهير والتسويق لهذا الحدث.
- 3- تقييم المشاركات الرياضية للنادي والاتحادات والتمثيل.
- 4- تصحيح الأخطاء التنظيمية:
- 5- التقرير التنظيمي الأمني
- 6- التقرير التنظيمي الوزاري
- 7- التقرير التنظيمي المالي
- 8- التقرير التنظيمي من الاستفادة التنظيمية

الجدول رقم (3) الموالي يوضح النماذج الأكثر شيوعاً في الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>:

النموذج	التعريف المنظمة تعتبر فعالة إلى الحد الذي فيه	متى يتم التطبيق و الاستخدام يعتبر النموذج الأكثر تفصيل
نموذج الأهداف Goal Model	تحقق أهدافها الموضوعية.	تكون الأهداف محددة بوضوح و بوقت معين و قابل للقياس و متفق عليه.
نموذج موارد النظام System Resource Model	عندما تحصل على الموارد اللازمة.	توجد علاقات واضحة بين المدخلات و الأداء
نموذج العمليات الداخلية Internal Model Process	لا يوجد ضغط داخلي مع وجود أداء داخلي سهل.	توجد علاقات واضحة بين العمليات التنظيمية و الأداء.
نموذج العمليات الإستراتيجية Strategic Constituencies Model	كل المجموعات الإستراتيجية تتمتع بالحد الأدنى من الرضا.	تكون المجموعات لديها تأثير قوي على المنظمة و يجب الاستجابة لهذا الطلب.
نموذج القيم المتنافسة Competing Values Model	يكون التأكيد على المعايير الموجودة في أربعة أبعاد في المصفوفة المختلفة لتقابل تفصيلات الأطراف المختلفة.	تكون المنظمة غير واضحة في معاييرها أو عندما تختلف المعايير باختلاف الوقت.
نموذج الشرعية Legitimacy Model	تتجو المنظمة كنتيجة لدخولها و إشراكها في النشاط الشرعي لها.	يكون البقاء علي قيد الحياة أو التدهور و الفناء بين المنظمات هو مجال الإهتمام
نموذج الأخطاء المشتقة Fault – Driven Model	لا يوجد في المنظمة أخطاء أو مؤشرات لعدم الفعالية.	تكون معايير الفعالية غير واضحة أو الإستراتيجيات المطلوبة تكون من أجل التحسن و التطوير
نموذج الأداء المرتفع High Performance Model	أداء المنظمة يعتبر عال و مرتفع بالمقارنة بباقي المنظمات المتشابهة.	يكون من المفضل عمل مقارنة بين المنظمات المتشابهة.

ترجمة بورزامة جمال

<sup>1</sup> - Christopher G. Worley-**Built to Change HOW TO ACHIEVE SUSTAINED Organizational Effectiveness** Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint-LONDON 2006-P156

## 21- تاريخ المنشآت الرياضية:

يعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية الى الإغريق حيث كانوا أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت في عام ( 468 قبل الميلاد )، فنظراً لكثرة أعداد المشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية تمخضت فكرة إنشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكثر عدد ممكن من المشاهدين للاستمتاع بالمنافسات الرياضية وتشجيع الأبطال. فقد استمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديماً لمدة خمسة أيام نظراً لكثرة عدد اللاعبين المشاركين ( من كافة المقاطعات الأخرى). ومنذ تلك الفترة استمر تعمير وإنشاء الملاعب الرياضية وتحديداً في عصر الحضارة الرومانية، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية. وقد كانت كلمة أستاذ رياضي تطلق في بادئ الأمر على مضمار الجري، ثم على الملعب الكبير، وبعد ذلك وتحديداً في العصر الروماني أطلقت على مجموعة المنشآت الرياضية التي تحتوي على ملاعب متعددة ويعتبر عام 1894م (تاريخ إعادة تنظيم الألعاب الأولمبية ) هو البداية الحقيقية للتقدم العلمي في المنشآت الرياضية، التي أخذت كثير من الدول الأوروبية على تطويرها، حيث انتشرت المنشآت وبفنون معمارية متقدمة ومتطورة تدريجياً في بعض الدول الأوروبية (فنلندا، ألمانيا، إيطاليا)، ثم انتقلت تلك التقنية (تكنولوجيا) والتجهيزات الرياضية إلى الدول الغربية الأخرى ( إنجلترا، أمريكا، فرنسا، ودول أخرى). وما زال التطور والتقدم في فن وتقنية العمارة الرياضية مستمر حتى وقتنا الحاضر، ويتضح هذا التطور المتميز في عمارة المنشآت الرياضية من خلال تتبع دورات الألعاب الأولمبية منذ بدايتها الحديثة 1896م بأثينا ومروراً بالدورة التي أقيمت في ميونخ 1972م وحتى آخر دورة أولمبية ريو دي جانيرو 2016. حيث يلاحظ مدى التطور الذي نجم من خلال التنافس بين الدول لإستضافة الألعاب الأولمبية وإظهار ما لديها من تقنيات حديثة في فن عمارة وتجهيز المنشآت الرياضية.<sup>1</sup>

## 22- اتخاذ القرار الإداري وحل المشكلات الإدارية باستخدام التفكير الابتكاري:

كثيراً ما تردد في حياتك العملية كلمة مشكلة. ففي كل موقف يصادفك في أدائك للعمل، أو في توجيهك لمروءيك كلمة " المشكلة ". وفي مواجهتك لهذه المشكلة تحاول جاهداً أن تجد لها حلاً. ويختلف المديرون في ذلك، فهناك من يعتمد على خبرته الشخصية، وهناك من يحاول الاعتماد على الطريقة العلمية وآخرون يحاولون الاستفادة من تجارب الآخرين في حلها. ونحاول في هذه المادة التدريبية أن نضع أمامك توصيفاً مختصراً لحل المشكلات التي تواجه المديرون في العمل، وما هي الطريقة العلمية المناسبة لذلك.

<sup>1</sup> - أحمد الفاضل " المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة" جامعة الملك سعود كلية التربية قسم التربية البدنية وعلوم الحركة ،دت، مقرر ص ص 3-9 .

وفي إطار ذلك سوف نتناول الموضوعات التالية:

- مفهوم المشكلات وتشخيصها.
- الخصائص الأساسية للمشكلات.
- أساليب حل المشكلات.
- الخطوات العلمية في حل المشكلات.
- أنماط المديرين في مواجهة المشكلات.
- التفكير الابتكاري في حل المشكلات.

### 23-المشكلات في المشاريع الرياضية: تقدم المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين

الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل لأفضل حل بشأنها.<sup>1</sup>

23-1-إدارة المشكلة: يجب أن يكون هناك تعريف واضح للمشكلة بحيث نركز على المشكلة المراد حلها، وذلك:

#### 23-1-1-قبل بداية المشروع:

بحيث ندرس في البداية الأمور المتعلقة بغاية المشروع ونطاقه، فبدون ذلك لن نستطيع تقدير الكلفة الكلية أو الفترة اللازمة لإتمام المشروع أو غير ذلك.

#### 23-1-2-أثناء تقدم المشروع:

فمن المحتمل أن تحصل تطورات أثناء تقدم المشروع، وهذا يجب أن يخضع لإدارة صارمة. إن عدم اخذ هذه الطريقة في تحليل المؤثرات التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في المشروع الرياضي يؤدي إلى سوء تنظيمه.

### 23-2-الأسباب الأساسية لفشل المشاريع: تتجلى مختلف الأسباب في

- المشروع هو حل في البحث عن مشكلة.
- فريق المشروع هو الوحيد المهتم بالنتيجة.

<sup>1</sup> -معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص76.

- لا يوجد احد مسؤول.

- لا توجد بنية مشروع.

-تفتقر الخطة إلى التفاصيل.

23-3- إستراتيجية خاطئة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.

-ميزانية و/أو موارد لا يمكن الاعتماد عليها.

-نقص في التواصل.

- الابتعاد عن الهدف الأساسي للمشروع.

-عدم متابعة المشروع وفقا للخطة الموضوعة.

هذا يحدد أيضا أهم العوامل التي تساهم في نجاح المشروع بشكل عام خاصة في المجال الرياضي حسب Universal knowledge Solution S-A-L التي توضح أن العناصر التالية لها اثر واضح على نجاح المشروع :

-التزام ودعم الإدارة العليا.

-تحديد المهتمين بالمشروع.

- معرفة وتحقيق توقعات المهتمين بالمشروع.

- غاية معلنة وخطة جيدة للقيام بالمشروع.

- ثقافة بناءة موجهة نحو الهدف.

- فريق تقني مختص.

- فريق فعال وملتزم.

-تواصل جيد.

- الثقة.

## 24- إسهامات الإدارة الالكترونية في زيادة الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية.

وعلى الرغم من أنّ التحليل قادر على حل مشكلات كثيرة جدا فإن هناك الكثير من المشكلات التي لا يمكن اكتشاف أسبابها، وحتى لو تمكنا من اكتشاف أسبابها لن يكون بإمكاننا إزالة هذه الأسباب، مثل هذه المشكلات لن تحل بالمزيد من التحليل، بل بالتخطيط، إنها تحتاج تخطيط طريق يوصلنا إلى حل لها. معظم المشكلات الأساسية في العالم من هذا القبيل، أي لن تحل بالمزيد من التحليل، وإنما تحتاج إلى تخطيط أو تصميم حل إبداعي. وتزداد الحاجة إلى هذا التخطيط أهمية إذا علمنا أن التخطيط والتحليل غير كافيين، وأنّ نظام التفكير التقليدي يفتقر إلى الطاقة البناءة، والطاقة الإبداعية، والطاقة التخطيطية.<sup>1</sup>

## 25- إسهامات المنشآت الرياضية كمؤسسات تنظيمية في الجزائر:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.<sup>2</sup> حيث وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وتسهيل وإنشاء منشأة رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وإنشاء هذه المنشأة وذلك وفق لما نصت عليه المادة الأولى، عملا بأحكام المادة 67 من القانون رقم 03/98 المؤرخ في 14 فبراير 1989، والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها.<sup>3</sup> ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) المؤرخ في

<sup>1</sup> - إدوارد دو بونو، علم نفسك التفكير، د ت، د ص.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي، رقم: (416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه.

25 فبراير 1955 لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

## 26- خصائص المنشآت الرياضية:

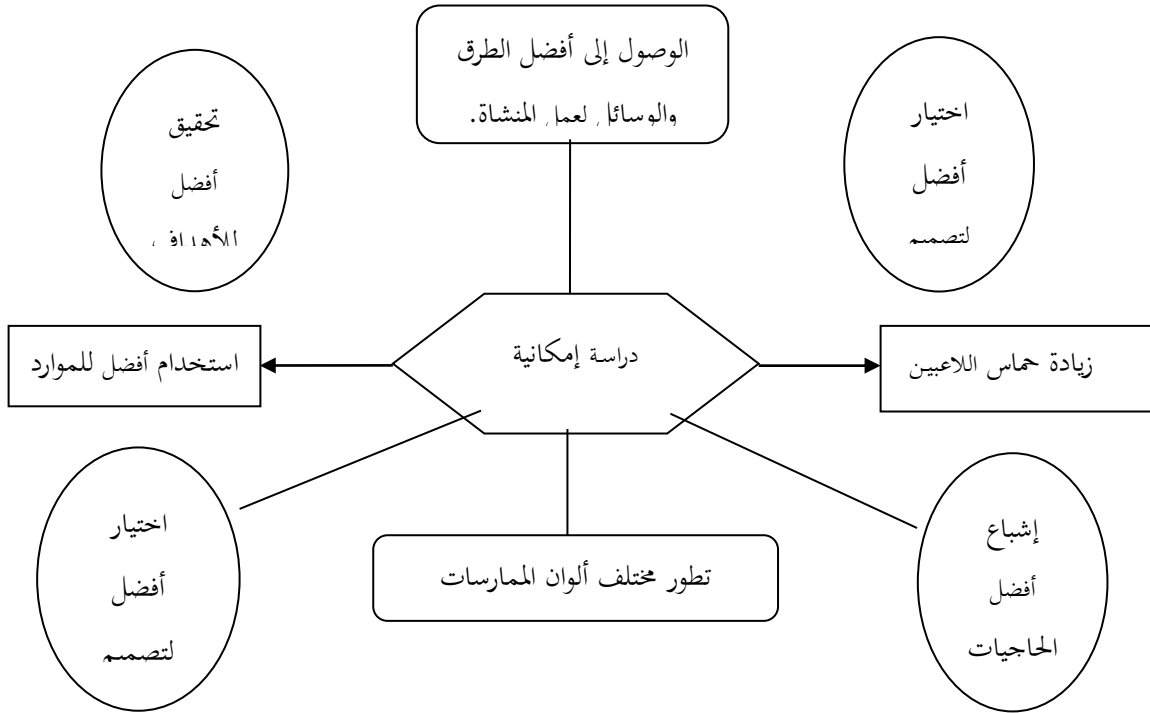
باعتبار المنشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:<sup>1</sup>  
- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

شكل رقم (6): يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشأة الرياضية<sup>1</sup>



هذا ما يبين انه ينبغي ان تكون الانشطة المتبعة في الهيئة الرياضية تعمل على تحديد الامكانيات بدقة بالغة ثم العمل في المحاور التي تبني التصاميم المساهمة في تطوير الممارسة الرياضية.

## 27- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد إستشارة هياكل التنظيم والتنشيط ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقاً للمخطط الوطني للتنمية الرياضية وقد إتبعته الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

- ✓ إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.
- ✓ إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.
- ✓ إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وبتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد إتجهت الدولة إلى

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، 2004، ص 14.

المشاريع الكبرى بهدف الاستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقر كل ولاية ، وقد استهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فحمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي .  
وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير واستقلال الهياكل الرياضية وذلك ما تم إبرازه في القانون رقم 04- 10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

ومن مواده ما يلي :

تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية

يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها .

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها.<sup>1</sup>

يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا :

لرياضة النخبة والمستوى العالي .

للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي .

للتنظيمات الرياضية لذوي الاحتياجات الخاصة.

لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية .<sup>2</sup>

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة. حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير

<sup>1</sup>-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت

2004، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

<sup>2</sup>- المرجع نفسه.

الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية ، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها .<sup>1</sup>

## 28- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

**28-1-المدن الرياضية:** تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات و مشتملات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيمايلي:

**28-2-الملعب:** يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.<sup>2</sup>

**28-3-الصالة المغطاة:** يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية...الخ.

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

## 28-4- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22ديسمبر 2005،العدد 84،ص13.

<sup>2</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 60.

جهاز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

**28-5- حمام السباحة والغطس:** يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21 x 50) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

### 28-6- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى

والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

### 28-7- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

### 29- إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين :

الإدارة سلوك فهي تعبر عن تصرفات، ونشاطات سلوكية، يؤديها القادة والمديرون في سبيل تحقيق الأهداف؛ والإدارة عملية إنسانية رغم ما تستخدمه من وسائل وتطبيقات علمية، حيث أنها تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها من خلال التنسيق بين الجهود البشرية. وقد أصبح واضحا أن كفاءة أي هيئة تعتمد بصورة رئيسية على كفاءة إدارة السلوك الإنساني ومعالجة المعوقات التي تواجهها. ولذلك، فإن إحدى المهام الرئيسية للإدارة هي قدرتها على تكوين العنصر الإنساني الكفؤ وتنميته وذلك بتشكيل سلوكه وتعديله بما يتفق وأوجه نشاطات الهيئة، الأمر الذي يتطلب تخطيط الأعمال الموكلة إلى الأفراد، وقياس قدراتهم ومتابعة أدائهم، وتحفيزهم، وخلق روح التعاون والانتماء بينهم. ولهذا فإنه من الضروري تفهم سلوك العنصر الإنساني والأسباب التي تؤدي إلى وجوده، حيث إن زيادة فاعلية هذا العنصر عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقاته ومواهبه له تأثير إيجابي على

كفاءة عناصر الإنتاج المادية، والعكس صحيح. ولإنجاح وظيفة التوجيه والتي هي وظيفة من وظائف الإدارة فإنه من الضروري الإلمام أو تناول الجوانب السلوكية المهمة في إدارة السلوك الإنساني في العمل، وهي القيادة والتحفيز الإنساني والاتصال الإنساني.

و لاشك كثيرا من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغيرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي والعشرين، ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدما في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتماشى ومتطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها وعلى كافة مستوياتها .

الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي وتحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتماشى ومتطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي والعشرين.

وفيما يلي نضع بعض المقومات المقترحة لمواجهة التحديات السابق الإشارة إليها وهي كما يلي :

- تبني أسلوب الجودة الشاملة .
- البدء من المخرجات و ليس كما تعودنا في الإدارة الرياضية التقليدية حيث يبدأ الأمر عادة بالمدخلات
- يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل في مجال الإدارة بالهيئات الرياضية
- ضرورة أن يكون المحك الأساسي في التقويم هو كفاءة و كم الإنتاج الإداري و الفني
- من الأهمية أن تبني الإدارة بالهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز

### 30- تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية :

إذا ما أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئة الرياضية إلى الأفضل ، فان التغيير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسية كما يلي<sup>1</sup>:

- أ- التغيير الإنساني:  
وهو ما يعني تغيير أفكار و اتجاهات و مفاهيم الأفراد العاملين بالهيئة الرياضية و كذلك العمل على تغيير عاداتهم و قيمهم و دوافعهم و طموحاتهم في العمل
- ب- التغيير في طبيعة أداء الوظائف :  
وهو ما يعنى تغيير الواجبات الوظيفية ، سواء على مستوى الكم ، أو على مستوى الكيف

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص22.

ج- التغيير التنظيمي:

وهو ما يعنى التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحتويه من إدارات وأقسام ووحدات، كما يتعلق أيضا بالتغيير في العلاقات الوظيفية

د- التغيير التكنولوجي:

و يشمل استخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام.

### 31- الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية :

لقد إزداد الإهتمام بإدارة المنظمات الرياضية و ذلك لتحول الرياضة إلى عملية مهنية وظهرت عدة إتجاهات جعل مديري الهيئات الرياضية يشعرون بالقلق المتزايد مع سبع قضايا متزايدة هي كالاتى<sup>1</sup> :

- كيفية التعامل مع التطور التكنولوجى فى الرياضة .

-المخاوف المالية .

-إعادة الهيكلة التنظيمية لتصبح أكثر إنتاجية .

-زيادة التركيز على المستهلك الرياضى .

- الإعتبارات الأخلاقية و الإنصاف .-المنافسة الشديدة .-التكوين

ولهذا تم التفكير في زيادة فعالية المنافسات الرياضية مكونها انتاج قابل للاستهلاك وله رسائل اجتماعية واخلاقية في ظل التحديات المالية والاقتصادية التي تعرف بكونها كثيرة التذبذب.

<sup>1</sup>Elissa Burton ORGANISATIONAL EFFECTIVENESS IN SELECTED GRASS ROOTS SPORT CLUBS IN WESTERN AUSTRALIA Cowan University2009-p202

خلاصة:

ان تطوير المنافسات الرياضية يقتضي الاهتمام بجوانب المفاهيم والنظرية لعملية التسيير ومتطلبات المنافسات الرياضية، وكذا التوازنات الضرورية بين البيئة الداخلية والخارجية للإدارة التنظيمية لان الشكل يبين الوظيفة فالمنظمة الرياضية تسعى دوما نحو تقديم افضل منافسة رياضية من خلال توافقها مع متطلبات البيئة وقدرتها على خلق الحاجة لدى الجمهور؛ في حين تضع الجماهير الرياضية الاتحادات الرياضية في احراج نتيجة لصعوبة الاقناع وتلبية الرغبات.

# الفصل الثالث

## المنافسات الرياضية

## تمهيد:

ان تقديم المنافسات الرياضية كمنتوج تنظيمي تقدمه الاتحادات الرياضية لتحقيق استراتيجيتها التنظيمية مكنها من التوسع كما وكيفا، بحيث اصبحت هذه الاخيرة نتاج للفكر الاستراتيجي الذي يحقق الغايات ويجلي مظاهر القوة التنظيمية كسلوك حضاري ومطلب اجتماعي. وسنحاول في هذا الفصل ابراز اهم المبادئ الاساسية التي تمكن من تنظيم منافسة رياضية وايضا اقتراح طرق علمية جديدة في حل المشكلات الادارية. بما في ذلك إبراز العلاقة الجماهيرية بالأحداث الرياضية التي ساهمت في بناء علاقات نفعية معقدة .

## 1- مبادئ واساسيات التنظيم للمنافسات الرياضية:

هذه الملفات تقترح افكار واقعية لتكيف الاسس الاربعة لجميع الممارسات الرياضية

الشكل رقم(7) يوضح المبادئ واسس التنظيم في المنافسة الرياضية



كل من هذه المبادئ الاربعة المبينة نمثلها بثلاث معايير هي<sup>1</sup>:



المصدر: اعداد الطالب الباحث

<sup>1</sup> -joel bouzoo ,, **MANUEL DES PRATIQUES ADAPTÉES** ;Adapter la pratique du sport pour le mettre au service de la société et contribuer à la Paix Durable, l'organisation pour la paix par le sport,France,2013, p15..

1-1-الاساس الاول: فضاء الممارسة

الشكل رقم(8)يمثل الاساس الاول

الأساس الاول

تكييف فضاء الممارسة

لكي تكون...

متنوعة

قابلة للاستعمال من طرف الجميع

محترمة من طرف الجميع

متنبه être attentif

تميز Individualiser

تنوع Varier

-تأمين منطقة اللعب اعتماد المنافذ وتأمينها

-تدعيم وتجهيز مناطق اللعب من اجل تقليص من رد الفعل لحماية اللاعبين مثل الجمباز ...

تقديم الوسائل البيئية القابلة للإدراك مثل تلوين الهدف والكرات....

-وفق امكانيات وقدرات المشاركين.

-تكييف مساحة الممارسة للنشاط.

-اقتراح خطوط البداية والنهاية.

- اعتماد اماكن مانعة يستعملها المشاركين في حالة الهروب خاصة في الرياضات القتالية.

-مكان اللعب: في الداخل او الخارج(حذاري من الرياح التي تغير اتجاه الكرة)

-سطح الملعب: رملي-عشب- معبد

المصدر: اعداد الطالب الباحث

1-2-الاساس الثاني: تكييف الوسائل

الشكل رقم(9):يوضح مخطط توضيحي للمبدأ التنظيمي الثاني للمنافسات الرياضية<sup>1</sup>.

الأساس الثاني

تكييف الوسائل

لكي تكون...

اكثر وضوح  
سهل الاستعمال  
جذاب

متنبه être attentif

تميز Individualiser

تنوع Varier

-تجريب الوسائل قبل الاستعمال.  
-استعمال ثوابت مفهوم من طرف الجميع.  
-عن طريق خطوط ملونة او خيوط .  
-رفع وتحسين مجال الرؤية لدى اللاعبين والمنظمين

انشاء وتشخيص الاشياء  
- تنشيط الخيال والابداع لدى الفاعلين لكي يتسنى لهم تقديم اداء مناسب.  
- زيادة الدافعية لدى المشاركين.  
-زيادة الصعوبات في المنافسة لتحقيق المتعة.  
-من اجل تقديم التوجيهات حسب احتياجات كل عنصر.

-القامة: طويل قصير واسع ضيق كبير صغير.  
الشكل:دائري،مربع،مستطيل،مثلث..  
-الوزن-اللون-المادة: مطاط، قماش، رغوة الاطفاء -نفخ الكرات  
-مواصفات وسائل الاشارة:  
المرئية،السمعية،الملموسة

المصدر: اعداد الطالب الباحث

<sup>1</sup> - joel bouzoo , ibid.

1-3-الاساس الثالث: تكييف القواعد

الشكل رقم(10):يوضح مخطط توضيحي للمبدأ التنظيمي الثالث للمنافسات الرياضية<sup>1</sup>.

الاساس الثالث

تكييف القواعد

من اجل ان يكون

عملية- مدرجة-مساهمة--صحيحة.

être attentif منتبه

Individualiser تمييز

Varier تنوع

-تكييف القوانين والقواعد من اجل اعطاء الافضلية لمشاركة الجميع. مثال: عدد لمسات الكرة-اعتماد طريقة التجارب من اجل اخذ افضل نتيجة مثل القفز الطويل، رمي المطرقة، الرمية الحرة في كرة السلة.- تجنب طريقة الاقصاء لكي لا يكون هناك احباط لدى المشاركين؛ تعويض ذلك بشهادات وتقدير.-اقتراح وضعيات التي تضع المشاركين في ترتيب حسب قدراتهم.-تكييف الوضعيات حسب قدراتهم-القيام بتحكيم النشاط من طرف المشاركين الذين يحسنون ويتحكمون في القوانين.

-تكييف طريقة التفاعل بين المشاركين كل حسب انجذابهم: التفاعل الجسدي او غيره، استعمل الوسيط حسب قدرات كل مشارك.  
-تقسيم مدة النشاط بحيث يتخلله مدة استرجاع.  
-توزيع الواجبات والحقوق على كل مشارك.  
-كل فرد طريقة التنقل عدد الخطوات المسموح بها الكرة باليد او القدم...الخ..  
-لكل مشارك وسيلة خاصة به.

-مدة المباراة او المنازلة.  
-عدد المشاركين.  
-عدد اعضاء كل فريق.  
-عدد الكرة.  
-عدد المضارب في كرة التنس.  
-عدد النقاط التي تحدد الفائز.  
-الابعاد والاهداف والحواجز.  
-الاهداف وطريقة التسجيل.  
-الهدف من التمرين.

المصدر: اعداد الطالب الباحث

<sup>1</sup> - joel bouzoo , ibid.

1-4-الاساس الرابع: تكييف التوصيات

الشكل رقم(11):يوضح مخطط توضيحي للمبدأ التنظيمي الرابع للمنافسات الرياضية<sup>1</sup>.

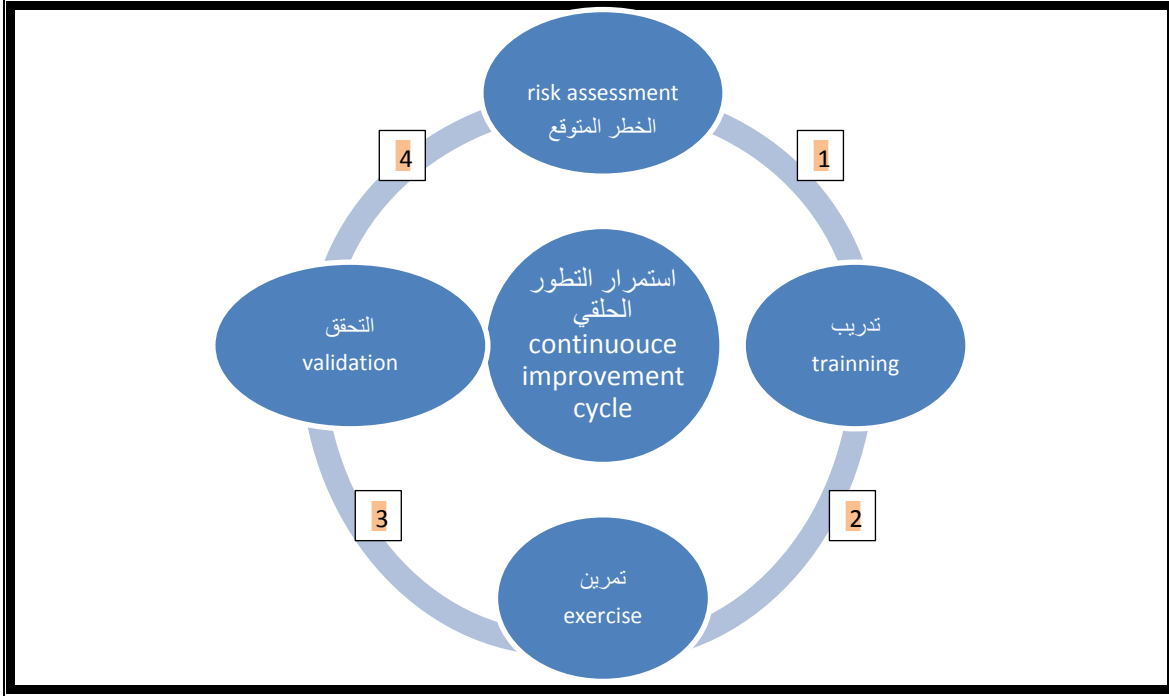


المصدر: اعداد الطالب الباحث

<sup>1</sup> - joel bouzoo , ibid.

2- السلامة والامن الخاصة بمحيط المنافسة الرياضية:

الشكل رقم(12) يوضح نموذج SESA



The sport event security aware الاحداث الرياضية والامن المدرك

2-1-الخطر المتوقع: ملكية موقع الحدث الرياضي، المسيرين، اصحاب المصلحة، تحديد الضعف من

خلال تنفيذ استراتيجية المخاطر، ويمكن ادراج الاجراءات التالية<sup>1</sup>:

1. تحديد فرق القيادة (command group) لمواجهة العمليات الامنية.

2. تصنيف الممتلكات.

3.مباشرة التهديدات.

4.اجراءات الاحساس بالتهديد وقابلية الاصابة.

5.تقييم النتائج.

<sup>1</sup> -stacey a.hall et al :Security Management for Sport and Special Event An Interagency Approach to Creating Safe Facilities, University of Southern Mississippi, Hattiesburg,2012,p18.

6. تقدير مستويات المخاطر.

7. تطوير النتائج واقتراح التخفيض.

2-2- التدريب: توظيف طاقم تدريبي هو احد المفاتيح المهمة ومعيار حاسم لحماية المنشآت الرياضية والميادين الخاصة باللعب؛ حيث ينبغي على التنظيم الرياضي ان يقدم ما يكفي مصادر العمليات المتطلبة لتجنيد اعوان الامن المسؤولين على الموقع الخاص بالحدث الرياضي. حيث نقدم ثلاث مفاتيح مهمة<sup>1</sup>:

1- الاعتماد على الوكالات الامنية. Multiagency leadership

2- طاقم الاشراف. Supervisory staff

3- طاقم مراقبة الخطوط. Security line staff

التمرين: • Exercise:

التنظيم الرياضي للمنافسات يتطلب اجراء تمارين تجريبية من اجل التطبيق الجيد

2-3- التحقق: • Validation

التنظيم الرياضي يتطلب اجراء تمارين تجريبية من اجل التأكد من سلامة المخططات الامنية الموضوعه سابقا وتحديد نقاط قوة وضعف كل مخطط.

2-4- النظام (SESA) : يجسد عملية التحسين المستمر، كما هو مبين من الشكل الدائري التي تتطلب من الأفراد أو الهيئات للتقييم الذاتي بشكل مستمر لتعزيز سلامة وأمن النظام. هذه الطريقة تنطبق على جميع المستويات من عملية تخطيط السلامة والأمن<sup>2</sup>. وينبغي أن يكون مديرو الرياضة استباقيين في اتخاذ الخطوات اللازمة لتأمين الأماكن بها. وبذلك، فإنها يمكن أن تساعد المنظمات الرياضية على إنجاز ما يلي: - الوفاء بمسؤولياتها الاخلاقية والقانونية لحماية المشجعين والمشاركين .

-تسهيل الالتزامات التنظيمية تجاه الجماعات المحلية والهيئات المحلية والدولية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -ibid.

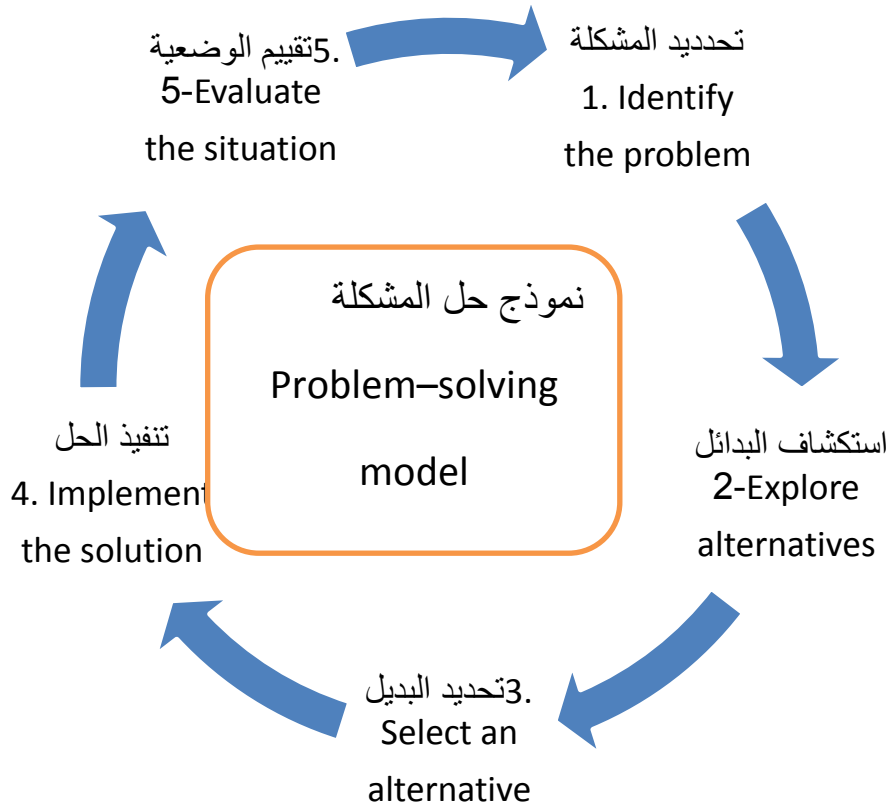
<sup>2</sup> - ibid.

<sup>3</sup> - ibid.

### 3- حل المشكلة التنظيمية في المنافسات الرياضية:

تعريف جون بياجي لحل المشكلة\_ فان مهارة حل المشكلة ناتج متوقع ومنطقي لتعلم المفاهيم والمبادئ وتعلم عمليات متتابعة ومنتالية تعتمد على المخزون اللازم من المعارف والمهارات التي تعتبر متطلبات مسبقة لتعلم ما هو اكثر تعقيدا وصعوبة، فعندما تواجه الفرد مشكلة بسيطة فانه يستدعي المفاهيم التي تساعد ذلك ويضعها ضمن ترتيب معين يؤدي الى الحل وهكذا يكون قد استفادة من تعلم المبادئ السابقة واستطاع تكوين نسق جديد من هذه المبادئ الى حل المشكلة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (13) يوضح نموذج حل المشكلة



المصدر: من اعداد الطالب الباحث

<sup>1</sup> - محمد مصعب شعبان علوان، تجهيز المعلومات وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات لدى طلبة المرحلة الثانوية، رسالة مقدمة لكلية التربية بالجامعة الاسلامية بغزة لنيل درجة الماجيستر في الصحة النفسية، 2009، ص48.

#### 4- حل المشكلات بطريقة العصف الذهني:

تكون وفق المراحل التالية<sup>1</sup>:

- أولا : مدى قابلية المشكلة للحل .
- ثانيا: محدودية السعة الذهنية.
- ثالثا: مستوى الخبرة ودرجة المعرفة.
- رابعا: مستوى ذاكرة الفرد وطبيعة أنواع الذاكرة المسيطرة.

#### 5- طريقة العصف الذهني في الاحداث الرياضية:

##### Brainstorming in Event Managemement

طريقة العصف الذهني تمكن المشاركين والمنظمين من خلال التركيز على ابداء وتقديم افكار جديدة واستثنائية من حيث النوعية وكذلك تمكّن من تطوير الافكار بحيث لا يتم نقدها ويتطلب تشجيع المشاركين على قول جميع الاقتراحات و التخمينات التي تقع في الذهن؛ انها جيدة لكي توسع الخيال والاستجابات الذهنية التي ترتقي بالأفكار وجعلها تتضح شيئا فشيئا ثم تأتي بعدها مرحلة الاختزال للأفكار التي ليست ملائمة للمشكلات التي تواجه عملية التنظيم المطروحة بحيث توجد المصادر التالية والتي تستطيع ان تساهم في ذلك<sup>2</sup>:

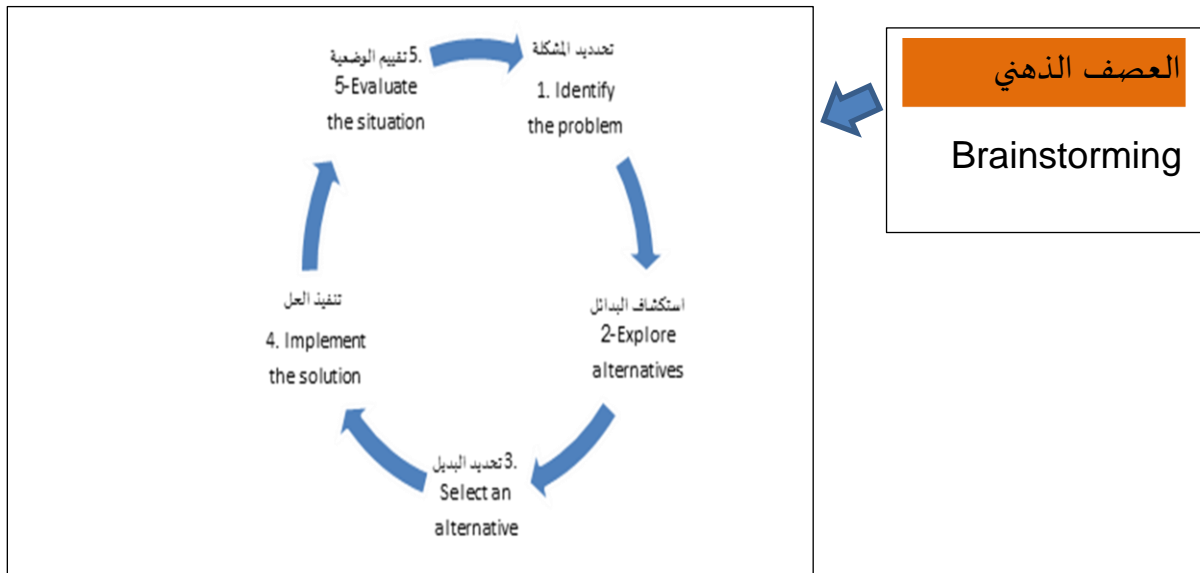
- 1-خلق علامة تجارية للحدث الرياضي.
- 2-العمل على تطوير استراتيجية التحليل البيئي (SWOT).
- 3-استحداث وابداع افكار خاصة ببرامج ترويجية .
- 4- صياغة برامج تسعير فعالة الخاصة

<sup>1</sup> - محمد مصعب شعبان علوان، المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - stacey a.hall et al ,op cit pp18-19

- Identifying sponsorship 5-تحديد افاق الرعاية prospects
- Conceiving additional sponsorship 6- تصور فوائد رعاية إضافية benefits
- Finding new target markets 7- إيجاد أسواق جديدة مستهدفة
- Categorizing event risks 8- تصنيف مخاطر الحدث
- Identifying ways to recruit and reward 9-تحديد السبل لتجنيد المتطوعين ومكافأتهم volunteers
- Devising methods of developing 10-ابتكار طرق وتطوير المجتمع الدعم community support
- Suggesting ways to maximize 11- اقتراح طرق لتحقيق أقصى قدر من العائدات revenues
- Locating areas to cut cost 13- كراء الاماكن لتخفيض التكلفة
- Recognizing areas for contingency 14-المناطق إدراكا للتخطيط للطوارئ planning
- Generating customer service initiatives 15- توليد مبادرات خدمة العملاء

وعليه ندرج عملية العصف الذهني كطريقة لإنتاج البدائل التنظيمية في المنافسات الرياضية وما يميز هذه العملية هي انها دورية وبالتالي تمكن من اختزال البدائل الغير فعالة.



## 6- حل المشكلات بين الخبير والمبتدئ:

ممثل في الجدول رقم (4) يمثل حل المشكلات بين الخبيرو المبتدأ<sup>1</sup>

الرقم	المبتدئ (Novice)	الخبير (Expert)
1	يركز في نظرتة للمشكلة على ما يفهمه منها	قادر على أن يلم بالمشكلة ويتقصى في الجوانب التي لم يفهمها.
2	يدركا بعدا واحدا من أبعاد المشكلة وينسى الأبعاد الأخرى.	يدرك أبعاد المشكلة المختلفة الايجابية والسلبية.
3	يتعامل بمكونات المشكلة كما لو كانت واضحة مع أنها غامضة بالنسبة له.	يتعامل بمتغيرات المشكلة المتعددة والمختلفة وينظر لها بطريقة كلية ووفق علاقات وتكون واضحة له.
4	تدني قدرته على صياغة المشكلة بمفرداته الخاصة.	يصوغ المشكلة بصور مختلفة وبلغته الخاصة.
5	يركز على الجوانب السخيفة الفرعية وينسى العناصر الرئيسية.	يركز على الجوانب الرئيسية والثانوية والسخيفة.
6	يتعامل مع عدد محدود من البدائل والحلول	يتعامل مع عدد كبير من البدائل ويميز أهمية كل بديل.
7	تدني قدرته على ربط الواقع بالمستقبل في النظر للحل وتحكمه بالظروف المحيطة.	قادر على الربط بين المعطيات المتاحة ومتحرر منها في الوقت نفسه، ويستطيع الانطلاق خارج حدود البيئة.
8	يدعي الخبرة والمهارة دون ان يحدد مستوى حاجته المهارية في ذلك.	لديه الخبرة في معالجة المشكلة دائم البحث عن مهارات جديدة لتطوير مهاراته.

إن الخبير يمتلك قدرات تفوق المبتدئ خاصة في تحديد مختلف الجوانب للمشكلة وبيئتها، هذا ما يساعده على تقديم أفضل تشخيص مما يساهم في التقرب أكثر من الحل الذي نعتبره مثاليا والذي يختار من جملة بدائل مطروحة ومقدمة من خلال معالجته؛ في حين يمتلك المبتدئ البساطة في التفكير والتي تساعد في كثير من الأحيان إلى وصول إلى حلول سهلة وسريعة. وعليه فإن تنظيم المنافسات الرياضية يعتمد كثيرا على عامل الخبرة خاصة في ظل عدم وجود آليات وأنظمة حديثة في التنظيم وعدم

<sup>1</sup> - حسين محمد ابورياش، غسان يوسف قطيط، حل المشكلات، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008.

وجود ملف خاص يتعلق بتخزين المعلومات ووصف شامل للمشكلات الإدارية التي سبق وان صادفها فريق المنظمين مما يعتمد كثيرا على الخبرة.

-نظام استراتيجي ونظام تقني: هناك أهمية وفائدة جوهرية للتحليل النظامي او النسقي وهي الإصرار على الشمولية وعلى العلاقات الدائمة بين العناصر التي تؤلف النظام. هذه المقاربة هي بشكل خاص تم تبنيها من اجل البنى المعقدة التي تختزل في فئة واحدة من العناصر او الظواهر. والإستراتيجية عرفت بشكل دقيق، في الحياة المعاصرة ، تطورا نحو تعقيدات متنامية تجعلها تختلف لأكثر فأكثر عن جميع النماذج الإستراتيجية التي وجدت في الماضي. ويمكننا التعرف على أهمية هذا التطور لمن خلال إجراء مقارنة مع مفهوم مركزي لتحليل المجتمعات المعاصرة وهو "التقني"<sup>1</sup>.

في عام 1977 Jacques Ellul بتطبيق التحليل النظامي أو النسقي على التحليل التقني، ورأى أن الصفات التي نعطيها للنظام التقني هي متحولة أو منتقلة من غير خضوعها لتغيرات، ويمكن انتقالها إلى النظام الاستراتيجي. ووقفه فان هناك تماثل حقيقي وواضح يبدأ مع تعريف قاعدة المفهوم. فالتقني بالنسبة له هو الانشغال المسبق بالبحث في جميع الأشياء عن المنهج الأكثر فعالية<sup>2</sup>.

### 7-مبررات استخدام إستراتيجية حل المشكلات:

وذلك بوضع الخطة العلمية وتحديد الإستراتيجية المستقبلية للقضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية حيث ينبغي التدرج والترتيب في الخطوات والنقاط والأمور التالية<sup>3</sup>:

1-معرفة الأماكن الآمنة وتحديد المناطق الممكن اتخاذها حصنا منيعا في حالة الطوارئ وتجهيز أماكن خاصة بالاحتواء وجعلها مكامن للقوة والانطلاق.

2-إيجاد مناطق حماية وأجهزة إنذارات وأنظمة وقاية وتدابير علاجية سريعة في حال حصول مشكلة أو مصيبة غير متوقعة.

3-توفير أماكن خاصة مشكلة أو مصيبة غير متوقعة.

<sup>1</sup>-غسان مدحت خير الدين، مدخل الى الفكر الاستراتيجي،دار الراهية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2013،ص161.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه.

<sup>3</sup>-محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.صص(32،33).

- 4- تحديد الجهات القوية ومكان القوة عندنا وكيف يمكن الانطلاق من نقاط القوة فينا.
- 5- معرفة الأشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم والوثوق بهم ومن هم الأشخاص الذي يمكننا التضحية بهم.
- 6- التوجيه السريع للتدخل الحاسم والمباغنة قبل فوات الأوان.
- 7- إلقاء بعض الخطابات القوية التي تمص الأزمة وتخفف من حدتها.
- 8- الاستجابة لمطالب المتعاونين من الخارج وتحقيق مطالبهم في حالة التغلب على الأزمة.
- 9- الموافقة المبدئية لحاجات ومتطلبات ومطالب القوى المواجهة وذلك للتخفيف من عدائهم وشدة دفعهم للالتزام تجاهنا.
- 10- الاعتراف بالأخطاء السابقة و التراجع عن الخطاء وتصحيح المسارات والأعمال وتعديل القرارات.
- 11- الامتناع التام لكل الأجواء المحيطة بالأزمة والعمل على التخفيف من حدة الأزمة.
- 12- التحقق والتأكد والتثبت من المعلومات الجديدة والواردة في الدراسات الأخيرة.
- 13- تشكيل لجان خاصة بالتصدي للأزمة وتوزيع المهام على هذه اللجان.
- 14- التشاور وعقد الاجتماعات الطارئة لحل الأزمة وطلب الأفكار الإبداعية والمبتكرة والجديدة للقضاء على الأزمة.
- 15- الدخول في الأزمة بحزم وشدة وقوة ومواجهتها بشدة وشجاعة وبقوة ومن دون كلل وانفعال أو غضب أو تأثير سلبي على الأعمال والوظائف الإدارية الأخرى.
- 16- تحديد الاحتياطي المادي وتحديد نسبة الاحتياطيات المخزنة المالية والمادية والمعدات والآلات والأدوات وتحديد الاحتياطيات من الكوادر والموارد البشرية.
- 17- توزيع وتقسيم الأدوار وتقسيم الأعمال والواجبات على عدة مجموعات ولجان عمل متكاملة متسلسلة ومتابعة في وظائفها وأعمالها.
- 18- التأكيد على دور كل جهة وعمل كل قسم وإيجاد نظام رقابة فعالة للمراقبة والتوجيه في حالة الانحراف أو الخطأ.
- 19- تجميع كل القوى المساندة لنا والقيام بتجمع اتحادي وتعاوني للوقوف في وجه الأزمة والتصدي لها.

20- تحديد موعد للبدء في المواجهة ومتى يكون بالضبط ساعة الرد على القوى الاخرى المتسببة في الأزمة والتنفيذ الفعلي مباشرة دون انتظار لتحطيم القوى الاخرى المواجهة والصانعة للازمة.<sup>1</sup>

### 8- المنافسات الرياضية والمتطلبات البيئية:

تحدد المنافسة الرياضية العلاقة الدائمة الموجودة بين الفريق الرياضي وجمهوره خاصة عندما يتم نقل المباريات في وسائل الاعلام هذا ما يساهم في ثبات القاعدة الجماهيرية للفرق، فالذين يشاهدون المباريات على الشاشة دائما ما يكون عددهم اكبر من الذين يحضرون الى مكان اجراء المباريات وخير دليل على هذا هو ما يحدث في كرة القدم؛ ومع ذلك فان هناك اشكالية كبيرة في ثبات العلاقة الترابطية بين الفريق وجماهيره بالنظر الى تنوع الممارسة الرياضية، حيث انه و منذ 50 سنة الاخيرة تجلت هذه العلاقة الجماهيرية في التطور الحاصل في ظاهرة التمويل الرياضي والذي مر بثلاث مراحل اساسية<sup>2</sup>:

### 8-1 - مرحلة الاندماج Integration phase.

في كثير من الدول كانت الجماهير الرياضية العنصر القاعدي والوسيلة الوحيدة التي تأثر على اتجاه واهداف الفرق الرياضية، هذه القوة تتجلى في الاسهامات الجماهيرية في المصادر المادية والمعنوية بحيث يقدم رسوم العضوية مقابل التمثيل في الاجهزة الادارية للفريق مرورا باللجان الانتخابية كذلك الاستفادة من المتطوعين. وبذلك استطاع الجمهور الرياضي الاندماج في الهيكل الداخلي للفرق الرياضية لضمان انتعاش الموارد الضرورية لتحقيق الاهداف الرياضية التي يبحث عنها الجمهور.

### 8-2 - مرحلة التفاوض Negotiation phase

نظرا لكون التنظيم الرياضي اصبحت اكثر تجاري فكان من الضروري ان تركز الجهود على تطوير البعد التجاري والبحث في كيفية جعله مهنة رياضية من خلال تطوير المفاهيم المتعلقة بتنظيمه العمل وتحسين التأمينات للرياضيين. وهذا ما كان له تأثير على اتخاذ القرارات حول سلوك النوادي والهيئات الرياضية وتغيير الممارسات التقليدية، اذ ساهم في ظهور الصراع في تقسيم الايرادات ونزاعات متكررة يعتقد الكثير انها ساهمت في تقدم الكثير من الفرق الرياضية العالمية.

<sup>1</sup> - محمد سرور الحريري، المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - Bob Stewart, the Sport Management Series ; Sport Funding and Finance, Linacre House, Burlington, , USA, 2007, p9

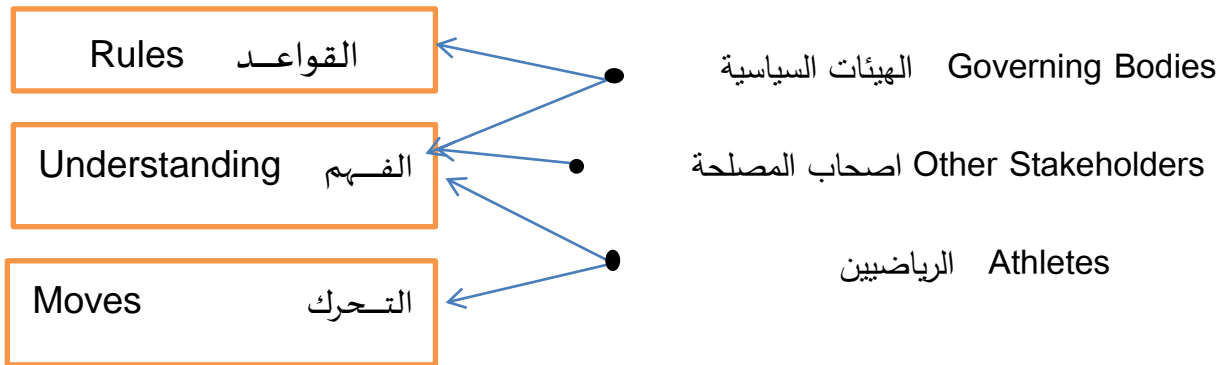
عرفت هذه المرحلة توتر كبير بين مفهوم الاحتراف الرياضي والتوجه التجاري في الرياضية من خلال اشتداد التركيز على التسليح والتمويل الشبكات التلفزيونية<sup>1</sup>، وحدث بذلك امور مكنت من اكساب الاعبين اموال طائلة وتم اعادة النظر في المنافسات الرياضية من خلال انها سوق تنافسي للعلامات التجارية وتم بذلك تشييد منشآت رياضية كبيرة وذات طاقات استعاب كبيرة مما ساهم في زيادت التكاليف المقدمة في مجال الاستثمار الرياضي مما ساهم في ارتفاع رسوم وتذاكر المتابعة للجماهير الرياضية كل هذه التغيرات ساهمت في تهميش الجماهير التقليدية وحتلت هذه المساحات من طرف الجماهير التي تريد الترفيه والترويح .

### 9- البيئة الخارجية للمنافسات الرياضية:

ينبغي الوصول الى الاستثمار من اجل كسب الميزة التبادلية مع مختلف الفاعلين والذين تتجلى فيهم مظاهر التأثير والتأثر للنشاط الرياضي التنافسي من خلال رسم خطط واضحة لإدارة الانشطة البيئية بوضع خلية العلاقات العامة التي تعمل على تحديد نوع العلاقة واليات التواصل مع الشركاء الاجتماعيين.

ومن جهة اخرى العمل على الوفاء بالالتزامات والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية التي تنشط في فضاءها.

الشكل رقم (15) يوضح مسؤولية اصحاب المصلحة والظروف الفرعية<sup>2</sup>



المصدر من اعداد الطالب الباحث

<sup>1</sup> - ibid.

<sup>2</sup> - Alicia Bockel, **The Golden Rule in Sports**; Investing in the Conditions of Cooperation for a Mutual Advantage in Sports Competitions, HHL Leipzig Graduate School of Management, 2013,p153.

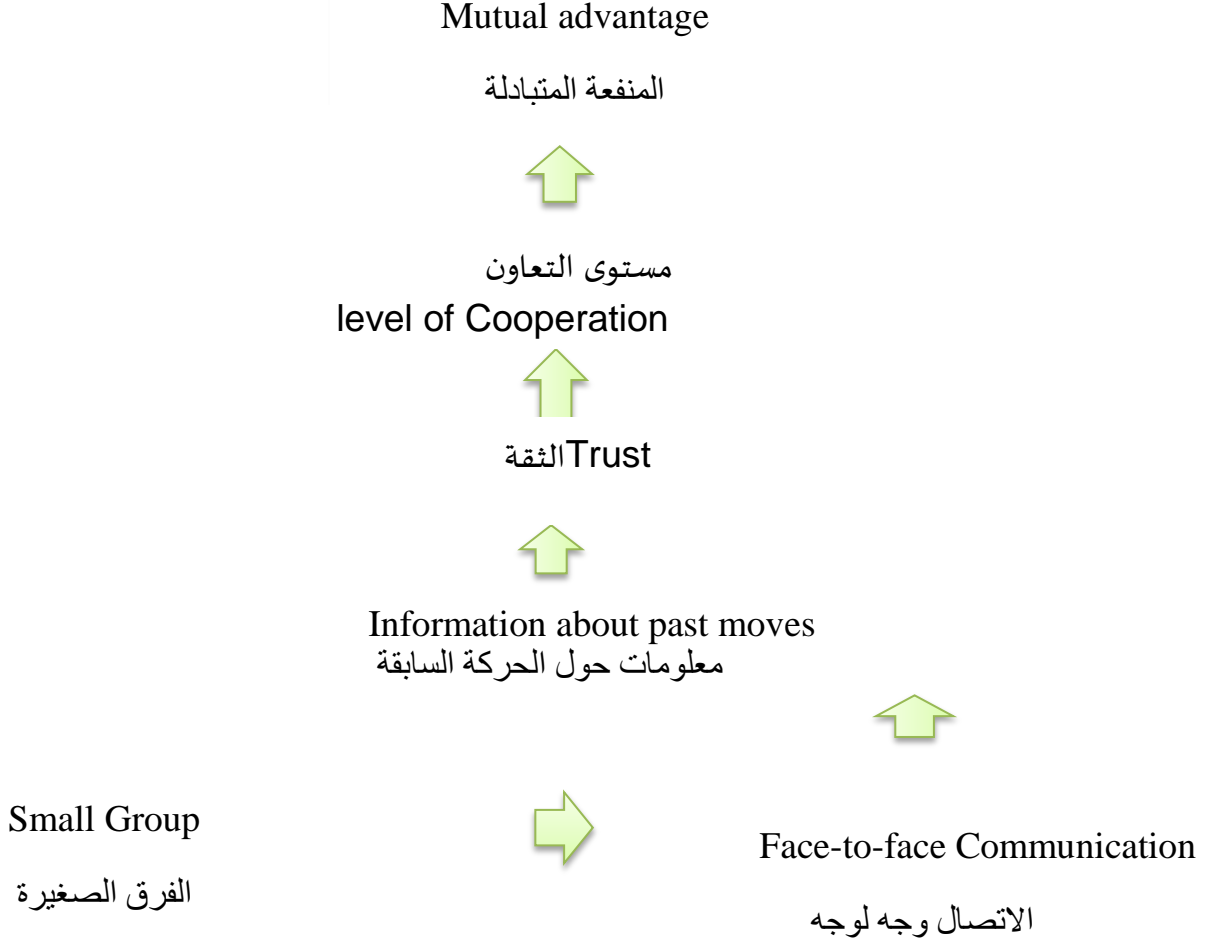
و عليه فإننا يمكن استنتاج النقاط التالية:

- 1- الهيئات السياسية: فهي تمثل طرف متعاون مع الهيئات الرياضية خاصة الاتحادات ويجدر الإشارة ان نشاط هذه الاخيرة ينبغي ان يكون ضمن بيئة تشريعية ملائمة.
  - 2- اصحاب المصلحة: وقد تم تحديد أصحاب المصلحة من طرف توماس 1967 "أي جماعة أو فرد يمكن أن تؤثر أو تتأثر لتحقيق أهداف المنظمة "وأصحاب المصلحة الرياضة لديها القدرة على حد سواء ان تؤثر في الألعاب والمنافسات الرياضية من خلال شروط ومتطلبات المنافسة الرياضية وعلى فهم المنافسة واللعبة بحد ذاتها<sup>1</sup>؛ ان الاطراف الذين لديهم المنفعة من النشاط الرياضي التنافسي المنظم لديهم القدرة على توجيه سياسة الهيئات الرياضية المشرفة على الانشطة الرياضية من اجل تحقيق اهداف مشتركة على مختلف الاصعدة من خلال خلق فضاء قانوني مشترك لديه ابعاد اقتصادية رياضية .
  - 3- الرياضيين: بالنسبة اليهم هي فرصة لاستغلال الموارد والالتزامات اتجاه الشركاء .
- الثقة: من بين اهم المتطلبات هي الثقة والعمل على تقويتها وجعلها المصدر المهم في التحرك في البيئة الخارجية لزيادة الفعالية الاستثمارية والميزة التبادلية

<sup>1</sup> -IPID.

- الشكل رقم (16) يوضح الية التوافقية لكل من المعلومات والثقة والميزة التنافسي<sup>1</sup>

(Information, Trust, and Mutual Advantage)



المصدر: من اعداد الطالب الباحث

<sup>1</sup> - IPID.p141.

## 10- الإيرادات المالية للمشاركات في المنافسات الرياضية:

قام الباحث (1974) Scully طريقة لتحديد كيفية حصول اللاعبين على الموارد المالية وذلك وفق العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$R = P \cdot Q(P) = P(\alpha - \beta p + \gamma WP + \delta X) \dots \dots \dots (**)$$

- حيث  $R =$  الإيرادات الحضور + الإيرادات التلفزيون + جميع الإيرادات الأخرى

where  $R =$  attendance revenue + television revenue + all other revenues

$p =$  متوسط سعر التذكرة

average ticket price

نسبة الفوز في الموسم

season winning percentage

$= WP -$

$X -$  اتجاه المتغيرات المستقلة التي تؤثر على الطلب

a vector of independent variables that affect demand

$\beta -$  معامل الانحدار

the coefficient gives the slope of the demand curve

على الرغم من أن الإيرادات تشمل الإيرادات التي تخص كل نادي او فريق (الحضور، التلفزيون المحلي، تنازلات، وما إلى ذلك) والإيرادات التي يتم مشاركتها من قبل جميع الأندية (التلفزيون الوطني، والملابس،..... الخ)، و يستخدم متوسط التسعير للمنتوج ذو الجودة  $Q$  استنادا إلى افتراض أن طبيعة السعر تتغير فيأخذ متوسط سعر التذكرة. هذا يشكل خروجاً عن الدراسات التي لا تشمل على

<sup>1</sup> -Duane W. Rokerbie, Marginal Revenue Product and Salaries: Moneyball

Redux, Online at <https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/21410/>

MPRA Paper No. 21410, posted 16. March 2010 01:22 UTC

السعر في (\*\*). في حين يلاحظ عدم وجود قيود القدرات على قدرة انتاج المركب بسعر معين، ومعامل  $\beta$  يعطي المنحدر من منحني الطلب. إلى أعراض تقدير<sup>1</sup>.

## 11- صندوق التنمية الخاصة بالاتحادات الرياضية للكرة الطائرة:

ان الأهداف العامة لصندوق التنمية FIVB هي لمضاعفة الفرص الدعم لتطوير الأعمال من جميع الاتحادات الوطنية، ومن المنتظر أن يجري اهتماما خاصا لفئة الأولى والثانية للكرة الطائرة الاتحادات، دون استبعاد الفئة الثالثة والرابعة والخامسة بحيث لا يتم منح الدعم لمباشرة الدعم الإداري أو للمشاريع التي تدرج تحت القائمة الموضوعية من طرف الاتحاد الدولي والمراد تمويل لرامجها

والذي يوضح الاطراف التالية<sup>2</sup>:

- Stakeholders involved - اصحاب المصلحة المعنيين
- Levels of participation - مستويات المشاركة
- Involvement of supporting institutions and partners - اشراك المؤسسات الداعمة والشركاء
- Media and Press coverage - وسائل الاعلام والصحافة التي تقوم بالتغطية
- Feedback received from participants - التغذية الراجعة الواردة من المشاركين

□ Key results achieved in comparison with the previous season

- Positive and negative experiences - التجارب الإيجابية والسلبية
- توضيح ما اذا كان المشروع المراد تطبيقه يشمل الاهداف التي السابقة (توضيح ما اذا كان هناك تطور جيد او انحراف)

□ Clarify if the project has met the goals and the objectives presented in the project application

<sup>1</sup> - ipid.

<sup>2</sup> -

## 12-المقاربات الفكرية لتطوير التنظيم الرياضي في المنافسات الرياضية:

الجدول رقم(5)يمثل المقاربات الفكرية لتطوير التنظيم الرياضي للمنافسات الرياضية<sup>1</sup>:

المفكر	النموذج	العينة	النتيجة	خصائص
Frisby 1986	هدف النموذج -نموذج موارد النظام	دراسة كمية - 29جمعية رياضية	دراسة العلاقة بين البنية و الفعالية	التباين لم يأخذ بعين الاعتبار
CHELADARIA ET AL 1987	نموذج العمليات الداخلية	استبان لـ 30مؤطر رياضي و150مدير من الإتحادات الرياضية	اقترح نموذج ذي أبعاد -نتائج برامج النخبة -مستوي النتائج الرياضية	جودة النتائج الرياضية
KOSKI 1995	نموذج النظم	دراسة كمية عن طريق الاستبيان عينة من 825 نادى رياضي	تم فحص 5 أبعاد للفعالية: القدرة على الحصول على - الموارد -الكفاءة الإنتاجية -تحقيق الهدف -المدى العام للنشاط العلاقات	خصوصية الاندية لا تنطبق على خصائص المنظمات الغير الحكومية
Papadimitriou (1999)	نموذج متعدد الأهداف	دراسة نوعية -52منظم للمقابلات -مجموعة متنوعة من الجمهور	أربع مجالات رئيسية : -إمكانات بشرية إجراءات صنع القرار -إدارة الموارد - العلاقات المتبادلة مع البيئة	بيانات نوعية و النتائج سيتم تعميمها مع مجموعة من الجمهور في كل مجموعة
Madella, Bayle and Tome (2005)	نموذج متعدد الاهداف	البيانات التي جمعها من خلال الاستبيان	خمسة أبعاد -الموارد البشرية -التواصل المؤسسي و الشراكة	القضايا: -أصحاب المصلحة -التأثير على

<sup>1</sup> - Source:Elissa Burton ORGANISATIONAL EFFECTIVENESS IN SELECTED GRASS ROOTS SPORT CLUBS IN WESTERN AUSTRALIA Cowan University2009-p212-

نقلا عن الدكتور جمال بورزامة في دراسته المذكورة سابقا في الفصل التمهيدي.

الأداء -المقارنة بين جوانب متعددة	-حجم الخدمات المقدمة - نتائج التنافس الرياضى ذات المستوي العالى و الفرق	-التحليل الإحصائى الثانوى - البيانات الرياضيين اتحادات السباحة		
-محدودة فى نطاقها -غير قادرة على الاستكشاف المجالات الأكثر شمولا -الخلاف بين المكونات	الفرق بين 5 عوامل -مجلس العلاقات الخارجية -التخطيط طويل الامد المصالح الرياضية الإجراءات الداخلية دعم العلوم الرياضية	دراسة كمية عن طريق الاستبيان 52 أعضاء مجلس الإدارة 147 لاعب كرة السلة 167مدرب من جميع الفئات الوطنية	نموذج الدوائر متعدد الأهداف	Athanasious et al. (2006)

### 13- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

كي يكون التغيير ناجحا في إدارة الهيئات الرياضية فلا بد من توافر عددا من المقومات نذكر

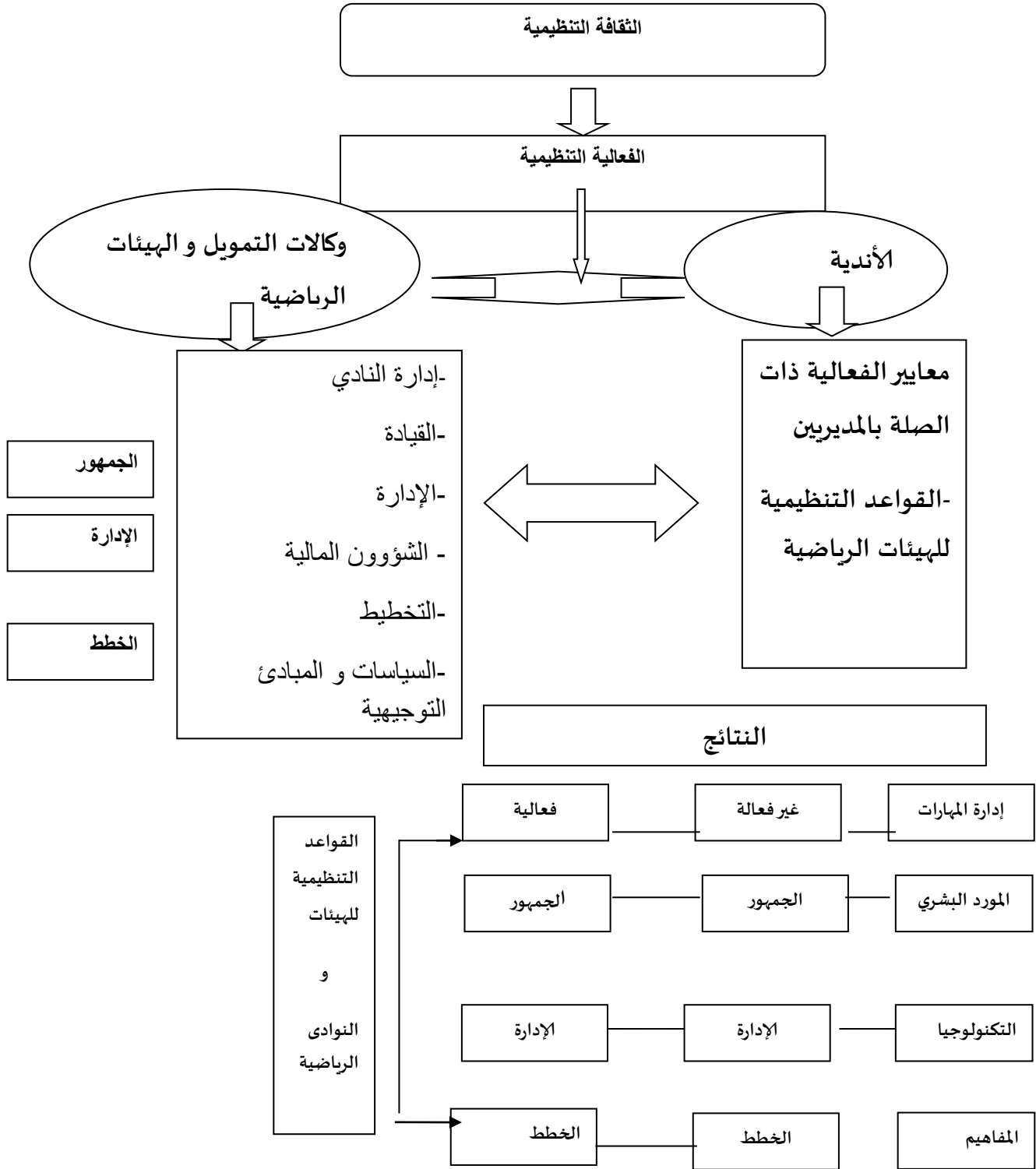
منها ما يلي:

1. تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و على كافة المستويات ، توصيلها إلى الرؤساء و إيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار، و إذا ما كانت قابلة للتطبيق و مثمرة.
2. دعم تكامل المعارف والمعلومات والمهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية، حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع وأبحاث ودراسات الإدارة الرياضية، إما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعاشة المستمرة للمشكلات النفسية و الإنسانية داخل الهيئة ذاتها، أو خارجها.
3. ترسيخ المرونة، والمقدرة على التكيف، حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.
4. الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه، ومدى تأثيره و نتائجه المتوقعة، وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -مفتي إبراهيم حماد، مرجع سابق، ص23.

## 14- عناصر التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية:

الشكل رقم (17) يوضح عناصر التنظيم في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - ColyerS. **Organizational culture in selected Western Australian sport organizations.** *Journal of Sport Management*, 2000-N14,P- 302.

## 15-تنظيم الوقت وأهميته في إدارة الأنشطة الرياضية:

لقد ذكر بيتز روكر احد علماء الإدارة ان الوقت من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة في الأداء ويقول رجال الاعمال أن "الوقت هو المال" يجب ان نتعلم كيف نقتصد في الوقت قبل ان نتعلم كيف نستخدمه وان تغيير عاداتنا في استخدام الوقت سلوك تواجهه عدة صعوبات.

تسيير الهيئات الرياضية في عدة دوائر زمنية تحكم تنفيذ أهدافها فهناك البرامج الداخلية التي تضعها كل هيئة ومن المفروض فيها انها تتبع مواقع احتياجات أعضائها وهذه البرامج ترتبط غالبا بمناسبات معينة اي يجب ان يكون تنفيذها في الزمن المحدد لهذه المناسبات فإذا تم تنفيذها في مواعيد تختلف عن هذه المناسبات فقدت أهميتها أو بعدت عن أهدافها، وهنا يمكن القول ان معظم الهيئات الرياضية مرتبطة بمواعيد زمنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل وإذا ما اتجهت هذه الهيئات إلى الإعداد ولإنجاز الأنشطة قصيرة الأجل فقط سنجد أن الأنشطة الأخرى متوسطة أو طويلة الأجل سيأتي موعد تنفيذها ولم يعد لها. وهنا تبرز المشكلات التنظيمية وتبرز الهيئات في الإعداد السريع لتنفيذ هذه الأنشطة مما يفقدها من الدقة في التنفيذ.<sup>1</sup>

وعلى هذا الاساس فانه ينبغي اتباع المراحل التالية لتحديد السلك الاداري المناسب لقيمة الوقت:<sup>2</sup>

-المرحلة الاولى: تحديد الأنشطة التي تستنفد الوقت.

-المرحلة الثانية: تحديد الأعمال التي تحقق عائداً أو إضافة .

-المرحلة الثالثة: تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.

-المرحلة الرابعة: تحديد الأعمال المستنفذة في الأعمال.

## 16-الأنظمة الحديثة في التنظيم للمشاريع الرياضية gantt projet

16-1-1-الخطة الزمنية :وضع خطة زمنية لإنجاز النظام المقترح :

- هل يمكن تصميم وتنفيذ الحل في فترة زمنية مقبولة ؟

- يتم استخدام نماذج PERT,CPM,GANTT في تحليل أثر التعديلات أو المتغيرات المقترحة علي النظام.

- إذا امتلكننا الخبرة الفنية هل المواقيت النهائية معقولة ؟

تهتم هذه المرحلة بتوزيع النشاطات المختلفة لمراحل تحليل وتصميم مشروع نظام المعلومات علي فترات زمنية ويتم عمل ذلك بناء علي :

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص206.

<sup>2</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، نفس المرجع، ص206.

المعلومات التاريخية التي تم رصدها عن المشاريع السابقة التي تم تنفيذها / بناؤها. الخبرة العملية في ميدان تحليل وتصميم هذه النظم. ينظم جدول زمني للمراحل المختلفة في هذا المشروع

### 16-1-2- تقنيات تنفيذ الجدول\_:

هنالك عدة تقنيات لتنفيذ هذا الجدول<sup>1</sup> منها :

- 1- خريطة جانت GANTT CHART
- 2- طريقة المسار الحرج CRITICAL PATH METHOD.
- 3- تقنيات مراجعة وتقييم المشروع .

### PROJECT EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUES (PERT)

### 16-1-1- خريطة جانت gantt:

هذه الخريطة تظهر :

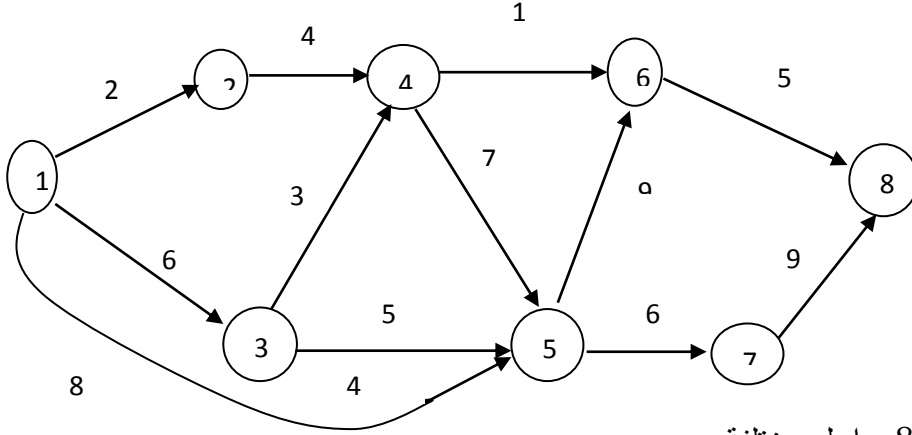
- 1- الأعمال المطلوب تنفيذها .
  - 2- تواريخ الابتداء والانتها المخططة لهذه الأعمال.
  - 3- تواريخ الابتداء والانتها الفعلية للأعمال التي تم تنفيذها .
  - 4- يتم رصد أنشطة المخرجات علي هذه الخرائط في شكل مستطيلات باستخدام مقاييس الزمن ويمكن تعديلها أثناء التنفيذ.
  - 5- تقدم كذلك نظرة عامة وشاملة عن مدي التقدم الكافي في تنفيذ المشروع لا يشترط بالضرورة أن تكون العمليات متتالية دائما. ويمكن أن تكون مترامنة بعض الشيء.
- يمكن أن تكون خريطة جانت أداة إدارية مفيدة في المشروعات الكبيرة المعقدة فهي تساعد في الجدولة و في التنسيق كما أنها تقدم وسائل لتقييم مدي التقدم في المشروعات.

### 16-2- طريقة المسار الحرج وطريقة تقنيات مراجعة وتقييم المشروعات:

هذه الطرق تتطلب أن يكون لدي مدير المشروع مهارات في علم بحوث العمليات وذلك لحساب الزمن المطلوب لإنجاز كل مرحلة والتكاليف المادية ، حيث أن علم بحوث العمليات يتيح لمحلل النظم إنشاء وسيلة عمل لبيان الأهداف المرحلية والفترات الزمنية لإنجاز كل هدف بالإضافة إلي ما يلزم كل هدف من تكلفة مادية :

<sup>1</sup> - عوض حاج علي، عوض عبد الكريم محمد يوسف، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحوسبة، جامعة نيلين، دت، ص 49.

مثال : الشكل (18) رقم يوضح لشبكة ذات 8 مراحل<sup>1</sup> :



مشروع يمكن إنجازه في 8 مراحل مختلفة .

- كل دائرة تمثل مرحلة من مراحل المشروع .

- كل سهم يمثل نشاط .

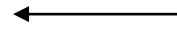
- الأرقام فوق السهم تعني الفترة الزمنية لإنجاز ذلك النشاط.

### 16-2-1- طريقة المسار الحرج (CPM):

تفترض أن الفترات الزمنية لإنجاز المشروع معروفة مسبقا لدي مدير المشروع .

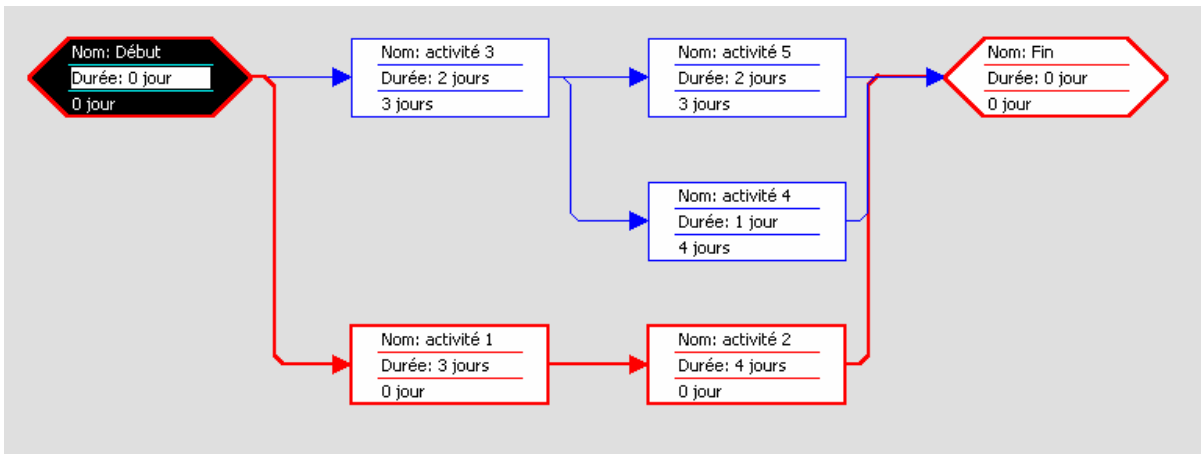
- يحسب المسار الحرج وهو أطول مسار في الشبكة.

(2) نقطة انتهاء المشروع.



من النقطة (1) للنقطة

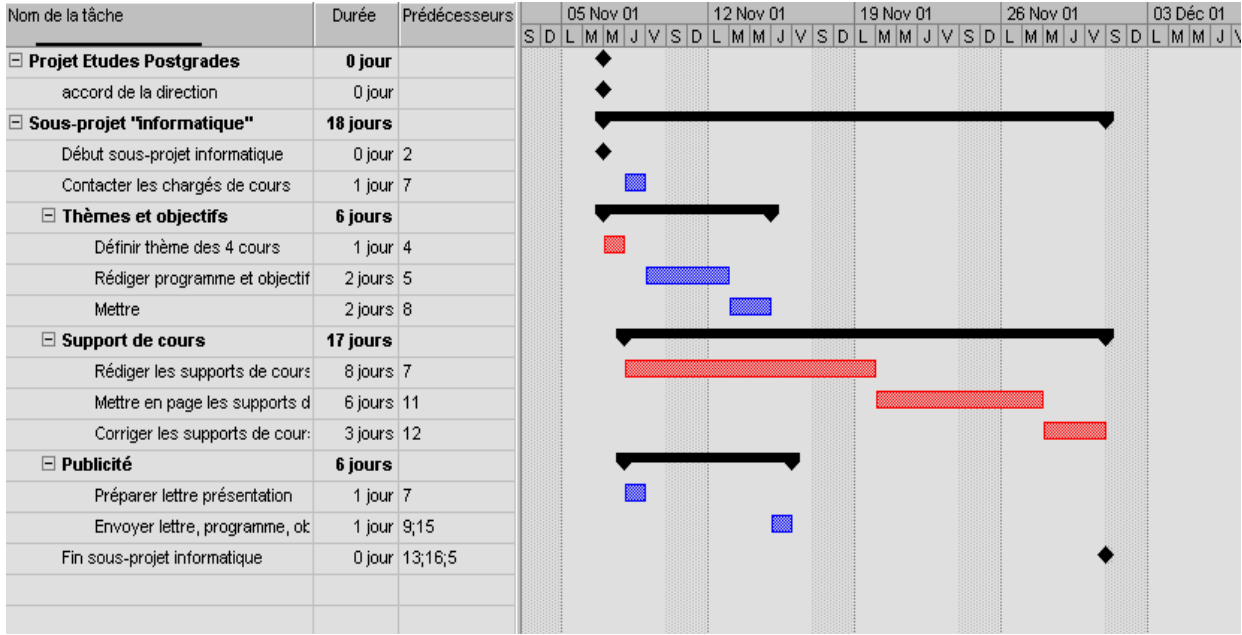
الصورة تبين المسار التفرعي الوظيفي للأنشطة<sup>2</sup>



<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 50.

<sup>2</sup> - <http://www.gantt.com/fr/>

الصورة تظهر كمثل: بعض الوظائف التي سجلت اثناء عملية اجراء مشاريع في الإعلام الالي<sup>1</sup>



المصدر: <http://www.gantt.com/fr/>

- Gantt des tâches (plan d'avancement)
- Gantt des ressources (humaines et matérielles)

### 16-2-2-طريقة الـ PERT

تعتمد علي تقدير أزمان تنفيذ النشاطات لأنها غير معروفة سلفا<sup>2</sup>.

يتم تحسيب تلك الأزمان وفقا لأزمان ثلاثة هي :

a....الزمن المتفائل للنشاط المعين .

m ..... " الأكثر احتمالا .....

b ..... " المتشائم .

ووفقا لتوزيع  $\beta$  الاحتمالي يحسب الزمن المتوقع لكل نشاط وفقا للمعادلة التالية :

$$\text{الزمن المتوقع للنشاط} = (a + 4m + b) / 6$$

ولأن هذه الأزمان هي أزمان تقديرية نحسب الانحراف المعياري لكل نشاط وفقا للمعادلة:

$$\sigma = (b - a) / 6$$

<sup>1</sup>المرجع نفسه.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق اليه فإننا يمكن الاعتماد على انظمة خبيرة معدة وجاهزة تربط الوظائف التنظيمية للمنافسة الرياضية وفق محور الزمن بحيث يمكن المسؤولين بمعرفة نسبة التقدم ومدة التأخر وماهي الصعوبات التي تعيق التنظيم وخاصة التحضير لما لها قدرة كبيرة لا استعاب العمليات التنظيمية فهي بذلك ساهم في زيادة الفعالية للقرارات الادارية . اضافة الى كونه يمكن استعمال محور التكامل الوظيفي الذي يعطي كذلك الافضلية في انجاز عدة مهام تنظيمية في نفس الوقت، كما تبين ايضا عند عرض المخططات كيفية استنتاج النظام الاستعجالي عند حدوث احداث غير متوقعة وذلك بحذف او اضافة مهام اخرى .

الباب الثاني

الجانبي التسطبي

# الفصل الأول

الإجراءات المنهجية المتبعة

**تمهيد:**

يسعى كل باحث من خلال بحثه الى تحقيق نتائج جديدة ومفيدة او البرهنة على حقائق معينة، ولأجل ذلك عليه اتباع منهج علمي وخطوات محددة تتلائم مع موضوع بحثه المراد القيام به، وبالتالي القيام السير بها إلى المحك و المتمثل في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة ويهدف التحقق من الفرضيات التي إقترحت في موضوع دراستنا هذه قمنا بالدراسة على المنظمين العاملين تحت لواء الاتحادية الرياضية الجزائرية لكرة الطائرة.

**1- الطرق المنهجية للبحث: إتمدنا في دراستنا على التقنيات البحثية التالية:****1-1 المنهج المستخدم:**

يعرف المنهج بأنه " هو الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصلة إلى هدف البحث"<sup>1</sup>؛ ويعرّف المنهجية -جاك أرمن- على أنها "مجموعة المراحل المرشدة التي توجه التحقيق والفحص العلمي"<sup>2</sup>، وإذا كان المنهج المتبع علمياً فإن النتائج المتوصل إليها تكون علمية وأكثر دقة، كما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد على الباحث نوع المنهج المناسب لإختبار فرضيات بحثه. تفي حين وتماشياً مع طبيعة الدراسة المتناولة فقد استخدمنا المنهج الوصفي، "والذي يعتبر طريقه لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>3</sup>؛ كذلك عرفه عمار بوحوش ومحمد الذبيان بأنه "طريقة من طرق التحليل و التعبير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو سكان معينين..."<sup>4</sup>.

**1-2-1-مجتمع وعينة الدراسة: لاجراء الدراسة الميدانية لابد من تحديد مجتمع البحث وعينة**

الدراسة.

**1-2-1-1-مجتمع الدراسة: المقصود بمجتمع الدراسة هو كل العناصر المراد دراستها، والمتمثلة**

في جميع الافراد او الاحداث او الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة<sup>5</sup>، وضمن الموضوع المعالج يتكون مجتمع بحثنا من جميع المنظمين الرياضيين للمنافسات الرياضية للاتحادية الجزائرية للكرة الطائرة.

<sup>1</sup> - فؤاد بهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط3، دار الفكر العربي، 1997، ص(312).

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002، ص(118).

<sup>3</sup> - عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، المطبعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص (86).

<sup>4</sup> - عمار بوحوش ، محمد محمود الذبيان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999. ص ( 86).

<sup>5</sup> - منذر الضامن، اساسيات البحث العلمي، ط2، دار السيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص160.

1-2-2- عينة البحث وكيفية اختيارها: تعرف العينة بأنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أن يؤخذ مجموعه من أفراد المجتمع الأصلي على أن تكون ممثلة للمجتمع الكلي وذلك لإجراء الدراسة عليها"<sup>1</sup>. ونظرا لطبيعة دراستنا الحالية والمتضمنة لموضوع أهمية إستراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات الإدارية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية فإننا اعتمدنا في اختيار العينة العشوائية على مجموعة من المجبيين يمارسون عملية التنظيم في المنافسات الرياضية سواء في الاتحادية او الرابطات التابعة لها.

1-2- الدراسة الاستطلاعية: عملية يقوم بها الباحث قصد تجربة وسائل بحثه لمعرفة صلاحيتها، وصدقها لضمان دقة وموضوعية النتائج المحصل عليها في النهاية وتسبق هذه الدراسة الاستطلاعية العمل الميداني، وتهدف لقياس مستوى الثبات والصدق الذي تتمتع به الاداة المستخدمة في الدراسة الميدانية، كما تساعد الباحث على معرفة مختلف الظروف المحيطة بعملية التطبيق، فهي مرحلة تجريب مكونات الادوات بعد اعدادها وصياغتها وذلك لتأكد من مدى صلاحيتها وملائمتها كما انها توفر للباحث فرصة للتعرف على مختلف الصعوبات التي قد تواجهه في الواقع وهو يعالج الظاهرة. بحيث ان الباحث قام بدراسة استطلاعية اولية للميدان على مدار ستة اشهر لاهم المنافسات الرياضية التي سبق تنظيمها، والغرض الوقوف على حقيقة واقع التقييم التنظيمي لها على المنظمين -في حدود امكانياتنا وعلاقتنا الشخصية - وقد هدفت الدراسة الاستطلاعية لتحقيق الاهداف التالية:

-الاطلاع على تنظيم الممارسة الرياضية في الاتحادات الرياضية.

- التحقق من مدى ملائمة مكونات الاستبيان والقيمة العلمية التي يمكن التوصل اليها.

-الالاخذ بعين الاعتبار المشكلات التي يمكن ان تواجه الباحث اثناء تطبيق الاستبيان على عينة البحث.

- الاطلاع على الخريطة التنظيمية للمنافسات الرياضية المبرمجة من طرف الاتحادية الجزائرية الرياضية للكرة الطائرة.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي ،سوزان أحمد علي مرسى، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية، نشأة المعارف،بالإسكندرية،مصر،1999.ص75.

2-2- عينة الدراسة الاستطلاعية: في بداية البحث قمنا بمقابلة العديد من الفاعلين والمسيرين من أجل فهم الظاهرة المدروسة والوقوف على المشكلات الإدارية التي تواجه تنظيم المنافسات الرياضية، ثم قمنا بالاعتماد على العينة القصدية وقد تم تقديم 08 مسيرين في التنظيم الرياضية بالرابطات المنطوية تحت الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة التالية سطيف-الشلف-البليدة.

الجدول رقم (06) يبين عينة الدراسة الاستطلاعية:

العدد	الرابطات
04	سطيف
04	الشلف
02	البليدة

2-2-3- المجال الزمني و المكاني: المعلومات النظرية انطلقا من 2013/11/10. أما الدراسة الميدانية فكانت من 2015/11/10 من خلال القيام بزيارات استطلاعية وكذا استمارات الاستبيان واستلامها وقد تمت حدود الدراسة في الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة. كما تم استغلال البرمجة الرياضية من أجل معاينة المنافسات الرياضية الموضوعة من الاتحادية بمختلف فتراتها التحضيرية والاستحقاقية والنهائية.

### 3- ضبط متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: "هو العمل الذي يتناوله الباحث بالتغيير للتحقق من علاقته بالمتغير التابع موضوع الدراسة". وهو في دراستنا هذه "استراتيجية حل المشكلات الإدارية للاتحادات الرياضية".
- المتغير التابع: "هو الظاهرة التي توجد أو تخنفي أو تتغير حينما يطبق الباحث المتغير المستقل أو يبدله"<sup>1</sup> وهو في دراستنا "الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية"
- وسيلة الربط بين المتغيرين التابع والمستقل في هذه الدراسة هي كلمة "الرفع"

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 75.

## 4- أدوات الدراسة:

4-1- الاستبيان: بالرغم من ان عدد افراد العينة محدود إلا أننا اعتمدنا في بحثنا هذا على أداة الإستبيان نظرا لصعوبة إجراء المقابلة معهم لكون لديهم التزامات مهنية أخرى. ومما ورد في تعريف الاستبيان أنه "أداة للحصول على البيانات حول البحوث فيقدم الباحث مجموعة من الأسئلة المكتوبة على نموذج معد لخدمة أغراض بحثه وعلى المبحوث أن يجيب على هذه الأسئلة والاستبيان يكون مقيدا أو مفتوحا أو مقيدا مفتوحا معا"<sup>1</sup>.

لكي تكون أسئلة الإستبيان أكثر دقة ومصممة في خدمة الموضوع قمنا بتحكيماها لدى مجموعة من الأساتذة. و من خلالها أفادتنا جملة التوجيهات الموجهة إلينا في تطابق أسئلة الاستبيان مع المشكلة والفرضيات التي قيد الدراسة والقيام بالتعديلات اللازمة شكلا و مضمونا.

## 4-2- صدق وثبات الاستبيان:

4-2-1- صدق الاستبيان: يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه<sup>2</sup>، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"<sup>3</sup>، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له، فبعد إعداد أسئلة الاستبيان حسب المحاور التي تخدم موضوع بحثنا قمنا بتوزيع هذه الاستمارة على عدد من الأساتذة وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظمهم حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر.

<sup>1</sup> - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورا، باتنة، الجزائر، 1998، ص 29.

<sup>2</sup> - فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، الإسكندرية، ص 167.

<sup>3</sup> - هاني بن ناصر أراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة، رسالة ماجستير، إشراف، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 81.

4-2-2-2- ثبات الأداة: إن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة<sup>1</sup>. وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص في المرة الأولى وبين إجابات نفس الأشخاص في المرة الثانية ، وعلى هذا الأساس تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة عددها 8 منظمين ، وتم إعادة توزيع الاستبيان بعد فترة على نفس العينة ، وقد استعملنا معادلة ( ألفا كرونباخ ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث قام كرونباخ

باستنتاج القانون التالي :

$$\alpha = (n/n-1) (1 - \sum s_i^2 / s^2)$$

- n تمثل عدد العبارات في أداة القياس.
- $S_i^2$  تمثل تباين العبارة رقم (i).
- $S^2$  تمثل تباين مجموع الدرجات.

و الجدول التالي يبين قيم ألفا كرونباخ وفقا لمتغيرات كل فرضية، وقد تحصلنا على هذه القيم بعد توزيع الاستبيان على العينة الاستطلاعية .

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الفرضيات	المحاور
16	0.91	الفرضية 1	المحور الأول
19	0.61	الفرضية 2	المحور الثاني
18	0.83	الفرضية 3	المحور الثالث
53	0,78	الكلية	

جدول رقم (07-1-): يبين قيمة  $(\alpha)$  للعبارات الخاصة بكل فرضية.

يتضح من الجدول السابق بأن معامل الثبات لمتغيرات الدراسة حسب المحاور الموجودة مرتفع مما يعزز اعتماد الاستبيان.

<sup>1</sup> - زياد بن عبد الله الدهشة ، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية ، 2006، ص78.

و بعدها تم توزيع الاستبيان ثم استعادته ، قمنا بحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مرة أخرى للعينة النهائية كما يتضح في الجدول رقم (07-2) الآتي:

الجدول رقم (07-2): يبين قيم ( $\alpha$ ) للعينة النهائية.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الفرضيات	المحاور
16	0.91	الفرضية 1	المحور الأول
19	0.88	الفرضية 2	المحور الثاني
18	0.79	الفرضية 3	المحور الثالث
53	0.86	الكلية	

وعلى ضوء نتائج الجدول (08) اتضح لنا أن معامل الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفع أيضا ما يؤكد أن أداة الدراسة ثابتة.

#### 5- إجراءات التطبيق الميداني:

بدأنا دراستنا هذه بالجانب النظري بتحديد الإشكالية ووضع الفرضيات وجمع المعلومات النظرية انطلاقا من 2013/11/10. أما الدراسة الميدانية فكانت من 2014/11/10 من خلال القيام بزيارات استطلاعية وكذا استمارات الاستبيان و استلامها وقد تمت حدود الدراسة في الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة. تضمن الاستبيان الاسئلة على النحو التالي:

- من (1) إلى (5) تتعلق بالبيانات الشخصية.

- من (6) إلى (16) تتعلق بالفرضية الأولى.

- من (17) إلى (34) تتعلق بالفرضية الثانية.

- من (35) إلى (53) تتعلق بالفرضية الثالثة.

قمنا بتوزيع الاستبيان في الفترة الممتدة من: 2015/02/01 إلى: 2015/05/25

6- الطرق الإحصائية: تمثلت في معالجة البيانات التي تمكننا من ترجمة النتائج بصفة دقيقة، كما تستعمل هذه الطريقة من أجل إعطاء صيغة علمية تسمح بتقديم النتائج المتحصل عليها في الإختبارات وتحليلها ومقارنتها وقد استعملنا الطرق التالية:

ن مج س ص - مج س X مج س

$$r = \frac{[(ن مج ص^2 - (مج س)^2) [(ن مج ص^2 - (مج ص)^2)]}{\dots}$$

- مج س ص : اصل ضرب الدرجات المقابلة في الإختبارين.
- مج س X مج س: اصل ضرب مجموع درجات الاختبار الاول س في مجموع درجات الاختبار الثاني ص.
- مج س<sup>2</sup> مجموع مربعات درجات الاختبار الاول س.
- (مج س)<sup>2</sup> مربع مجموع مربعات درجات الاختبار الاول س.
- مج ص<sup>2</sup> مجموع مبعات درات الاختبار الثاني ص.
- (مج ص)<sup>2</sup> مجموع درجات الاختبار الثاني ص.<sup>1</sup>

عدد الإجابات

$$100 \times \frac{\text{النسب المئوية}}{\text{العدد الكلي}} =$$

العدد الكلي

<sup>1</sup>- ميرو عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص174.

2- إختبار كاف تريبيع كا<sup>2</sup>:

$$(ت_و - ت_م)^2$$

$$\frac{\text{كا}^2 = \text{مج}}{\text{ت}_م}$$

حيث أن:

ت<sub>م</sub>

\* ت<sub>و</sub>: التكرارات الواقعة.

\* ت<sub>م</sub>: التكرار المتوقع.

- إذا كانت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة نرفض الفرضية الصفرية بمعنى هناك دلالة إحصائية. - إذا كانت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أقل من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة نقبل الفرضية الصفرية بمعنى ليس هناك دلالة إحصائية.<sup>1</sup>

\* وهذا عند مستوى الدلالة (0.05)، وفق درجة الحرية المحددة بـ (عدد الاختيارات - 1).

<sup>1</sup> - موهوبي عيسى، الإصابات الرياضية التي يتعرض لها التلاميذ اثناء إجراء امتحان التربية البدنية و الرياضية، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد التربية البدنية و الرياضية، سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2006، ص 119.

## خلاصة:

إن ما يمكن الوصول إليه هو أن هناك جهود تبذل من أجل إدماج الاتحادات الرياضية بالجزائر وتأهيلها من أجل إعطائها كفاءة تجعلها قادرة على اجتياز وضعيات المشكلة التي تتصادف معها ومواكبة التطورات الحاصلة. ولا يتأتى ذلك دون الاهتمام أكثر بعنصر الموارد البشرية و تزويد إدارتنا الرياضية بمختلف وسائل التكنولوجيا إضافة إلى قيادات تتمتع بروح المسؤولية للسير بها لبر الامان.

كما حاولنا كذلك أن نبين في هذا الفصل كيف تم الجانب التطبيقي العلمي من خلال دراسة الحالة وكيفية اختيار العينة و الوسائل التي تم استخدامها في جمع البيانات والطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج .

# الفصل الثاني

عرض و تحليل ومناقشة النتائج

## المحور الأول: البيانات الشخصية

السؤال رقم 01: العمر

الغرض من طرحه: معرفة متوسط أعمار المنظمين والعاملين بالاتحادية

الجدول رقم (08) يمثل نتائج السؤال رقم (01)

الإجابة	اقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	من 41-50 سنة	51 سنة فما فوق
التكرار	28	28	04	04
النسبة المئوية	43.75	43.75	6.25	6.25

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن المنظمين هم من الفئة الذين لا تتجاوز أعمارهم الـ 30 سنة و 40 سنة بنسبة 43.75 بينما أكثر من 41 سنة % وما فوق فكانت على التوالي بنسبة 6.25 %.

الاستنتاج: كلما كان المنصب نوعي في الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة او على مستوى الرباطات الولائية كلما كان سن المنظم مرتفعا نسبيا وذلك لتوافقه مع الخبرة المطلوبة لشغل ذلك المنصب وكسب ثقة الفاعلين في الممارسة الرياضية على المستوى المحلي والوطني.

السؤال رقم 02 : الجنس

الغرض من طرحه: معرفة الجنس الغالب

الجدول رقم (09) يمثل نتائج السؤال رقم (02)

انثى	ذكر	الإجابة
08	56	التكرار
09.38	90.62	النسبة

نلاحظ من الجدول رقم (09) إن النسبة الغالبة في العينة المبحوثة تمثلت في الذكور بنسبة 90.62 % في حين نسبة الإناث كانت 12.5%.

السؤال رقم 03: ماهي الشهادة العلمية المتحصل عليها؟

الغرض من طرحه: معرفة نوعية المستوى العلمي وهل هو موافق للعمل التنظيمي

الجدول رقم (10) يمثل نتائج السؤال رقم (03)

السنة	التكرار	الإجابة
7,81	05	تقني سامي
15,62	10	بكالوريا
31,25	20	ليسانس
29,68	19	مستشار
9,37	06	ماستر
17,18	11	ما بعد التدرج
15,62	10	شهادة تدريب

اشتملت العينة المدروسة على نسبة مقبولة لبعض المتخصصين في التنظيم الرياضي على مستوى الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة وهم المستشارين بنسبة 29.68%. في حين أن نسبة حاملي شهادة الليسانس كانت اكبر بنسبة 31.25%. لكن تجدر الإشارة بان نسبة البكالوريا المشاهدة على الجدول من المفروض أن تكون اكبر باعتبار أن حاملي شهادة ليسانس والماستر وكذا ما بعد التدرج كلهم في حقيقة الأمر هم حاملين لهذه الشهادة.

الاستنتاج: أغلبية أفراد العينة مستواهم العلمي مقبول ويساهم بشكل مباشر على عملية التنظيم الرياضي في المنافسات الوطنية و الدولية.

السؤال رقم 04 : ما هو المستوى الوظيفي الذي تشغلونه عند تنظيم منافسة رياضية؟

الغرض من طرحه: معرفة المهمة ومستوى المكلف بها وقيمة المبحوث في هيئة التنظيم للمنافسة الرياضية

#### الجدول رقم (11) يمثل نتائج السؤال رقم (04)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
10,93	07	رئيس مجلس الإدارة
14,06	09	عضو مجلس الإدارة
3,12	02	رئيس لجنة
50	32	عضو لجنة
14,06	09	مدير تنظيم
7,81	05	مدير منهجي

نلاحظ من الجدول رقم(11) أن نسبة 50 % هم من أعضاء اللجان التنظيمية في المنافسات الرياضية أما البقية وينسب متقاربة تشغل مناصب خاصة وهذا ما يوافق البنية الهيكلية الهرمية للإدارة التي تنشأ من أجل تنظيم الاستحقاقات الرياضية على مستوى الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة.

السؤال رقم 05: الخبرة في التسيير

الجدول رقم (12) يمثل نتائج السؤال رقم (05)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
46,87	30	اقل من 05 سنة
28,12	18	من 6-10 سنة
12,5	08	من 10-20 سنة
15,62	10	اكثر من 20 سنة

من خلال الجدول رقم (12) واستنادا إلى كون الأقدمية لها علاقة مباشرة بالخبرة السنوية فان نسبة 46.87% مثلت فئة اقل من 5 سنوات في حين نسبة 28.12% مثلت خبرة من 6 الى 10 سنوات نسبة 15.62%، أما نسبة 12.5% فكانت من 10 الى 20 سنة. وهذا ما يبين التناقص بين الفئات العمرية المتواجدة في الاتحادية الرياضية.

## المحور الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

السؤال رقم 06: ما هي الفكرة الرئيسية التي اعتمدت عليها في إجراء المنافسة الرياضية؟ الغرض من طرحه: -الهدف من تنظيم البطولة. أو المنطلق النظري

## الجدول رقم (13) يمثل نتائج السؤال رقم (06)

الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال إحصائياً	2	0.05	20,117	5.991	65,62	42	تطوير الممارسة
					32,81	21	التعارف بين الفرق
					31,25	20	تحسين الأداء

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (20,117) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (5.99) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 إذن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص رأي المنظمين حول الطريقة المفضلة أو الهدف المراد تحقيقه من تنظيم البطولات والمنافسات الرياضية، حيث أن نسبة 65,62% تفضل البلوغ إلى تطوير الممارسة، في حين أن نسبة 32,81% تفصل الطريقتين التعارف بين الفرق، أما النسبة المتبقية وهي 31,25% فتفضل تحسين الأداء. هذا ما يجعل كل من الهدفين التعارف وتحسين الأداء بنفس الأهمية لدا المجيبين.

الاستنتاج: من خلال الجدول أن نسبة معتبرة من المنظمين وهي 42% من مجموع العينة يفضلون أن تكون المنافسات الرياضية التي تكون ذات هدف تطوير الممارسة لأنها الغاية المراد تحقيقها من مختلفة الأنشطة الرياضية وبالتالي الهدف الرياضي، أما النسبة 32,81% فتعبر عن عينة المنظمين الذين فضلوا إن تكون هذه المنافسات ذات هدف التعارف بين الفرق وهو هدف اجتماعي، في حين أن النسبة الباقية وهي نسبة لا تقل عن سابقتها 31.25%. تعبر الفئة التي

اختارت أن يكون الهدف منها تحسين الأداء الرياضي وذلك لمعرفة أهمية الأداء في صنع المتعة وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للفرق الرياضية بالإضافة إلى زيادة الإقبال الجماهيري .

ومنه فإن الهدف الرياضي كان أعلى نسبة اختيار من الهدف الاجتماعي لأفراد العينة وهذا ما ينبغي تحديده قبل بداية المشروع مثلما تم التطرق إليه في الصفحة (86) من الفصل الثاني بحيث ندرس في البداية الأمور المتعلقة بغاية المشروع ونطاقه، فبدون ذلك لن نستطيع تقدير الكلفة الكلية أو الفترة اللازمة لإتمام المشروع أو غير ذلك.

السؤال رقم 07 : ماهية فئة الجماهير التي ستتابع المنافسة؟ برأيك ما هو متوسط العمر لهم؟

الغرض من طرحه: الفئة المستهدفة من تنظيم الدورة -دراسة العزوف أو الإقبال أو السلوك الغالب على الجماهير -معرفة كيفية تخصيص أماكن خاصة لهم في المدرجات -طريقة الكشف عن - ذوي الاحتياجات الخاصة

الجدول رقم (14) يمثل نتائج السؤال رقم (7-1)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال إحصائياً	09	0.05	1131,294	16.919	95,31	61	رجال
					23,43	15	نساء
					29,68	19	عائلات
					35,93	23	عزاب
					23,43	15	متزوجين
					56,25	36	طلبة
					31,25	20	موظفين
					25	16	عمال
					20,31	13	عملاء
25	16	اطارات					

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (1131,294)

وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (16.919) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة

الحرية(9)، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول رأي أفراد العينة حول الفئات الجماهيرية المتابعة للمناسبات الرياضية والمباريات حيث أن النسبة العظمى 95,31 % من الفئة المتابعة للمنافسات الرياضية للكرة الطائرة هي من الرجال حسب افرء العينة ثم تليها نسبة 56,25% من فئة الطلبة وكانت نسبة 35,93% حسبهم أنهم من فئة العزاب أما نسبة 31.25% تمثل حسبهم نسبة الموظفين ونسبة 25% نسبة فئة الإطارات مثلها نسبة العمال، في حين أن نسبة 23.43% هي نسبة المتزوجين مثلها كانت نسبة العنصر النسوي المتابع لمختلف المنافسات الرياضية، أما النسبة الأقل فكانت 20.31% تمثل العملاء.

الاستنتاج: فئة الرجال والطلبة والموظفين والعمال هم الفئات الغالبة على الجمهور المتابعة للمنافسات الرياضية في حين أن الإطارات والعملاء والنساء هي الفئة الأقل متابعة لها -متوسط العمر لديهم

الجدول رقم (15) يمثل نتائج السؤال رقم (7-2)

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
15,62	10	من 15-20 سنة
37,5	24	21-25 سنة
46,87	30	26-30 سنة
15,62	10	31 فما فوق

من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن الفئة التي تمثل أكبر الجماهير المتوافدة على المنافسات الرياضية هي التي تتراوح أعمارهم بين 26-30 سنة بنسبة 46.87 % تم تليها الفئة التي تتراوح أعمارها بين 21-25 سنة بنسبة 37.5% في حين كانت نسبة الفئتين أقل من 20 سنة والأكثر من 31 سنة متساويتين بنسبة قدرها 15.62%.

ومنه فان الفئة العمرية التي تتراوح بين 20 و30 سنة هي الأكثر إقبال على المنافسات الرياضية للكرة الطائرة .



في المرتبة الثانية وهذا ما يدل على حرص أفراد العينة على تحقيق الجوانب الإنسانية لما لها من انطباع جميل في النفوس ثم المرحلة الثالثة كانت للمرافقة ونسبة 37.5% والتي حسب أفراد العينة تبين ان المنظمين والقائمين على التنظيم لهم فكرة توفير الظروف الملائمة للمشاركين في حين المرتبة الرابعة ونسبة قدرها 35.93% عبرت عن التتويج لماله من أهمية في تقدير المشاركين والمتوجين وزرع الثقة وحب التفوق لديهم في حين كانت المرتبة الخامسة بنسبة 32.81% ممثلة في الحاجة الى الأمن الذي لا يقل أهمية عن سابقاته بالنظر إلى تقارب النسب والذي يعتبر حسبهم العامل المهم الذي بدونه لا يمكن أن نستفيد أو نصل إلى الأهداف السابقة ثم كانت المرتبة السادسة حسبهم بنسبة 20.81% ممثلة بالحاجة إلى المشاركة وذلك لكون أن الكثير من الفرق المشاركة حسبهم تعتبر المشاركة لديهم هدف من الأهداف المسطرة. ومن خلال ما سبق فانه تبين أن كل الاختيارات المطروحة للترتيب لدى أفراد العينة كانت لها أهمية متفاوتة في احتياجات الجماهير الرياضية للمنافسات الرياضية.

السؤال رقم 09: ما هي الصفة الغالبة عليهم؟

الغرض من طرح السؤال: دراسة الحالة النفسية -نظرة توقعية للجماهير -إجراءات قبلية وأنية وبعديّة

-معرفة النشاط الهامشي الذي يمكن تقديمه

الجدول رقم (17) يمثل نتائج السؤال رقم (09)

الإجابة	التكرار	السنة	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	الجدولية			
انتهازيين	10	15,62	79.117	11.070	0.05	05	دال احصائيا
صبورين	15	23,43					
مشاغبين	17	26,56					
فضوليين	26	40,62					
معجبين	32	50					
أخرى الحماس الشديد	01	1,56					

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (79.117) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (11.070) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 5. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول رأي أفراد العينة حول الصفة الغالبة على الجمهور الرياضي المتابع للبطولات والمنافسات الرياضية حيث تبين أن الصفة الغالبة لدى الجماهير حسب

ملاحظات أفراد العينة أنهم معجبين بالأداء التنظيمي والرياضي ممثلة بنسبة 50 % ثم كانت نسبة 40,62 % فضوليين وهذا لكونهم يحبون أن يكونوا السباقين في معرفة كل ما هو جديد أما نسبة 26.56 % من صفة الشغب يرونها توجد لدى الجماهير في حين نسبة صفة صبورين كانت 23.43 % أما نسبة الانتهازية فكانت قدرها 15.62 % ونسبة 1.56 % كانت لصفة الحماس الشديد لديهم.

الاستنتاج:

- ينبغي أن نغذي السلوكات والجوانب الايجابية الملاحظة على الجمهور خاصة صفة الإعجاب واستغلالها في زيادة الإقبال والدعم للمنافسات الرياضية عن طريق أنشطة موازية مصاحبة للحدث الرياضي والمنافسة ثم العمل على التقليل من السلوكات السلبية والتي تعيق المنافسة عن طريق اعتماد رسائل تربوية موجهة لتلك الأنشطة المقدمة .

السؤال رقم 10: ما هو نوع النشاط الذي تعتبرونه تنافسي؟

الغرض من طرح السؤال: المعرفة ميولات واتجاهات الجماهير معرفة ان كان هناك تطابق بين ما هو مقدم وما هو مرغوب

الجدول رقم (18) يمثل نتائج السؤال رقم (10)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	03	0.05	34.872	7.815	50	32	حدث من نفس الاختصاص الرياضي
					40,62	26	حدث رياضي
					10,93	07	حدث ثقافي
					7,81	05	ترفيه

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (34.872) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (7.815) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول رأي أفراد العينة حول النشاط الذي يعتبرونه تنافسي وله إقبال كبير من طرف المتابعين حيث وضحت نسبة 50% من أفراد العينة أن الحدث الرياضي من نفس التخصص والذي مثل الكرة الطائرة والكرة الشاطئية والكرة الطائرة المصغرة بما فيها الكرة الطائرة الرملية الأكثر متابعة والإقبال فهو الأكبر تنافسية حسبهم. لتليها نسبة 40,62% تعتبر أن الحدث الرياضي بصفة عامة هو في حد ذاته تنافسي ويزيد في إقبال الجماهير .

الاستنتاج: لكي يكون النشاط أكثر تنافسية ينبغي على الاتحادية الرياضية أن تنظم منافسات رياضية تكون في التخصص الذي تشرف عليه ويحافظ على صبغته التنافسية الرياضية، وان تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وعلى كافة

المستويات، توصيلها إلى الرؤساء و إيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار، وإذا ما كانت قابلة للتطبيق ومثمرة. (انظر ص119) وبذلك تكون هناك رؤية واضحة ورسالة مفهومة.

السؤال رقم 11: في أي نوع تعتبرون الجمهور في المنافسة؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة درجة التأثير

الجدول رقم (19) يمثل نتائج السؤال رقم (11)

الإجابة	التكرار	النسبة	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	الجدولية			
مشاهد عبر TV	12	18,75	35.312	7.815	0.05	03	دال احصائيا
مشجع	38	59,37					
شريك	23	35,93					
منافس	12	18,75					

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (35.312) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (7.815) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 03؛ إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول رأي أفراد العينة حول أي نوع يمكن اعتبار الجمهور الرياضي لصالح من يعتبرونه انه جمهور مشجع وهذا ما وضحته النسبة 59,37 % لما كان للجمهور من دور في تقديم الدعم المعنوي لهم وكذلك هناك من اعتبره شريكا في الممارسة الرياضية وهذا بنسبة قدرت بـ 35,93% في حين كانت نسبة من يعتبرونه منافسا لهم لما يسبب زيادة التوتر و الضغط 18,75% أيضا وبنفس النسبة عبرت عن كون هذا الجمهور هو مشاهد عبر TV خاصة فيما يتعلق بمنافسات الكأس والمباريات التي تلعب أثناء التنقل.

الاستنتاج: للجمهور الرياضي تأثير واضح من إذ انه مشجعا في اغلب الأوقات وشريكا لا يمكن الاستغناء عليه، وهذا ما يعطي فكرة واضحة حول إمكانية الاستثمار في هذا الجانب، وجعله أكثر تأثيرا وعاملا مهما في إنجاح المنافسات الرياضية.

السؤال رقم 12: ماهي المفاهيم التسويقية التي تعتمدون عليها في إنجاح المنافسة الرياضية؟  
الغرض من طرح السؤال: تفادي التكرار تفادي الأخطاء التسويقية إمكانية تحديد القدرة على التمييز  
وتحديد ما هو جديد.

الجدول رقم (20) يمثل نتائج السؤال رقم (12)

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	03	0.05	10.125	7.815	23,43	15	المنتج
					18,75	12	التسعير
					40,62	26	الترويج
					34,37	22	التوزيع/ المكان

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (10.125) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (7.815) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول رأي أفراد العينة حول ما هي المفاهيم التسويقية التي يعتمدون عليها في تنظيم المنافسات الرياضية لصالح الفئة التي اجابة بأنها تعتمد على الترويج كعنصر أساسي وهذا ما بينته النسبة المقدرة بـ 40,62% أما المفهوم الذي يعتمد عليه بعده هو التوزيع والمكان حيث عبرت عليه النسبة 34,37% ثم يليه المنتج الممثل بالنسبة 23,43% ليأتي في المرتبة الأخيرة التسعير بنسبة 18,75%.

الاستنتاج: ان النسب المتفاوتة لكيفية الاعتماد على المزيج التسويقي هو يبين الحالات التالية:  
-أما القائمين على التنظيم في المنافسات الرياضية لا يدركون أهمية التكامل الموجود بين العناصر الأساسية للمزيج التسويقي .

أما انه هناك صعوبات تتعلق بتوظيف كل عنصر فيكون بذلك النسب المتفاوتة تبين مدى الاعتماد الفعلي وهذا حسب رأينا لان كل عنصر كانت له نسبة معبرة عن اهميته.

أ- في ما يخص المنتج ما هي الابتكارات في الحدث الرياضي الذي تقدمونه؟

الغرض: معرفة الجوانب التنافسية والتي يمكن أن تتميز بها عن بقية المنافسات الرياضية.

الجدول رقم (21) يمثل نتائج السؤال رقم (12-1)

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	05	0.05	11.787	11.070	23,43	15	المتعة
					7,81	05	تحسين الظروف
					23,43	15	تقريبه وتعريف الجمهور به
					28,12	18	التأطير للفئات الشبانية
					18,75	12	الاقمصنة
					15,62	10	الأداء الرياضي الراقى

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (11.787) وهي

أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (11.070) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 5؛ إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الابتكارات التي تقدم في الحدث الرياضي لصالح الفئة التي أجابت بأنها تقوم بتأطير الفئات الشبانية بنسبة 28.12 % ليكون منتج ذو استمرارية دائمة و أيضا التركيز على المتعة بنسبة 23.43% وهي نفس النسبة لتقريبه والتعريف به للجمهور، وتقديم الاقمصنة جاء بنسبة 18.75% في حين ترى فئة التي تليها بان الأداء

الرياضي الراقى هو الابتكار المقدم ممثل بالنسبة 15.62%. فى حين أن الاهتمام بتحسين الظروف المتعلقة بكافة المشاركين والفاعلين فى المنافسة الرياضية هو الابتكار بحد ذاته ممثلاً بالنسبة 7.81%.

الاستنتاج:

الجوانب الابتكارية فى المنتج المقدم هو التركيز على المنتج المتعلقة بالفئات الشبانية الذى يعتبر مهم جداً بالنظر إلى الإقبال والاهتمام العائلى الذى يكون محيط به، ثم التركيز على المتعة والأداء الرياضى الراقى والتعريف به الى الجماهير الرياضية دون إهمال الجهود التى تبذل فى تحسين ظروف اجراء المنافسة

ب- في ما يخص التسعير، كيف يتم تحديد سعر التذاكر؟

الجدول رقم (22) يمثل نتائج السؤال رقم (12-ب)

الإجابة	التكرار	السنة	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	الجدولية			
التوقعات المسجلة	15	23,43	150.414	12.592	0.05	06	دال إحصائياً
ثابتة	10	15,62					
حسب القدرة الشرائية	16	25					
مجانية	40	62,5					
حسب عدد المقاعد المتوفرة	12	18,75					
حسب الاحتياجات المالية للهيئة المنظمة	23	35,93					
حسب مستوى المنافسة	21	32,81					

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (150.414) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (12.592) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 6؛ إذا هناك

فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة التي أجابت بان متابعة المباريات هي مجانية وهو ما عبرت عليه النسبة 62,5% في حين كانت النسبة التي تليها معبرة عن احتياجات الهيئة المنظمة للمنافسة الرياضية بنسبة قدرها 35.93% تلتها نسبة 32.81% ممثلة للفئة التي رأت أن تسعير تذاكر المباريات والمنافسات الرياضية هو له علاقة طردية بين مستوى المنافسة؛ تلتها نسبة 25% للفئة التي رأت انه يأخذ على حسب القدرة الشرائية للمشجعين، وعبرت النسبة 23.43% أن التسعير يكون أيضا حسب التوقعات التي تكون على أعداد الجماهير التي ستقبل على متابعة الحدث الرياضي ، ومن جهة أخرى كانت النسبة 15.62% معبرة على أن هذا التسعير هو ثابت ولا يحدث عليه أي تغيير.

الاستنتاج:

يمكن أن نستنتج حسب رأي أفراد العينة أن العوامل السالفة الذكر هي عوامل مهمة وبالغة الأهمية في تحديد تسعيرة التذاكر بصفة خاصة و سعر المنتج الرياضي بصفة عامة في حين أننا نلاحظ أن التنظيم الرياضي لم يشر إليه على انه منتج رياضي مقدم بحد ذاته.

ج-في ما يخص الترويج والاتصال، كيف يتم إبلاغ الجمهور عن مواعيد وإحداث المنافسة؟

الجدول رقم (23) يمثل نتائج السؤال رقم (12-ج)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال إحصائياً	07	0.05	95	14.067	9,37	06	الجرائد
					51,56	33	إعلانات مكتوبة وملصقات
					28,12	18	انترنت
					7,81	05	دعوات خاصة
					7,81	05	الإذاعة
					7,81	05	التلفاز
					7,81	05	سيارات الإعلان
					15,62	10	إشهار

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (95) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (14.067) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 07. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول كيفية الترويج للمنتوج الرياضي والذي نقصد به المنافسات الرياضية لصالح الفئة التي اجابة بأنه يعتمد على الإعلانات والملصقات المكتوبة بنسبة

قدرها 51.81%، تليها نسبة 28.12% التي تبين انه يتم الاعتماد على الإشهار ثم الجرائد والصحف بنسبة 9.37% ثم جاءت نسبة 7.81% لتضع وسيلة التلفزيون والإذاعة والدعوات الخاصة بنفس الأهمية .

الاستنتاج: ان الرسالة الترويجية تقتضي ان يكون الاتصال فعالا، والذي يعتمد على الوسائل الجماهيرية الأكثر تأثير في الوسط الرياضي الجزائري ولا يمكن ان يكون بوسائل قديمة .

السؤال رقم 13: بالنسبة للنشاط التنافسي ماهي ؟

الغرض: تشخيص الوضعية ان كانت ايجابية ام سلبية

الجدول رقم (24) يمثل نتائج السؤال رقم (13-1)

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	14	0.05	53.894	23.685	26.56	17	التعارف
					26.56	17	روح المنافسة
					15,62	10	صحية
					7,81	05	السياحة
					23,43	15	تحسين المستوى
					14.06	09	التكوين
					10.93	07	الترويج
					14.06	09	الاستمتاع
					7,81	05	الاستمرارية
					15,62	10	الرياح والفوز
					7,81	05	الحماس
					7,81	05	المتعة
					9,37	06	اكتشاف المواهب
15,62	10	التحدي					
3.12	02	الترفيه					

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن قيمة  $K^2$  المحسوبة بلغت (53.894) وهي أكبر من قيمة  $K^2$  الجدولية التي بلغت قيمتها (23.685) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 14، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الايجابيات التي تقدمها الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة في مجال تنظيم المنافسات الرياضية وتقدمها كنشاط تنافسي لصالح الفئة التي أجابت بان التعارف وروح المنافسة موضحة بنسبة 26.56 % لكليهما في حين كانت نسبة تحسين المستوى بـ 23.43 % ثم الريح وإشباع رغبة الفوز والتألق بنسبة 15.62 % مناصفة مع تحقيق التحدي والصحة وكذلك تحقيق الاستمتاع والتكوين بنسبة 14.06 % كما جاءت بالجوانب المتعلقة بالترويج والحماس والسياحة واكتشاف المواهب بنسب متقاربة للنسبة 7.81%.

الاستنتاج :

نستنتج أن الجوانب الايجابية التي يحققها النشاط الرياضي التنافسي والمنظم من طرف الاتحادية الرياضية يحقق الجوانب الايجابية التالية :

-التعارف، روح المنافسة، تحسين المستوى التكوين، الاستمتاع التحدي، الريح والفوز الصحة السياحة الترفيه الحماس المتعة وزهي في مجملها أهداف النشاط الرياضي الترويبي والتنافسي.

الجدول رقم (25) يمثل نتائج السؤال رقم (13-ب)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	12	0.05	228.746	21.026	29.68	19	العنف
					15,62	10	الشغب
					23,43	15	العش
					7,81	05	الإصابات
					23,43	15	عدم وجود إعلام رياضي متخصص بالرياضة
					10.93	07	التعصب
					39.06	25	المشكلات التنظيمية وسوء التنظيم
					14.06	09	التمييز والجهوية
					15,62	10	الانهزام
					15,62	10	التحكيم السيئ
					15,62	10	عزوف بعض فئات الجمهور عن المتابعة
					15,62	10	الوقت
15,62	10	نقص الإقبال الجماهيري					

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة بلغت (228.746) وهي أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية التي بلغت قيمتها (21.026) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 12. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول السلبيات التي تنجم عن النشاط التنافسي المقدم من طرف الاتحادية الرياضية لصالح الفئة التي اجابت بان المشكلات التنظيمية هي المظهر السلبي له بنسبة 39.06 %، ثم يليها العنف المظاهر السلبية لهذا النشاط ممثل بالنسبة 29.68 % ؛ كما جاءت نسبة الغش ومظهر عدم وجود إعلام متخصص بنسبة متساوية قدرها 23.43 %؛ أما النسبة 15.62 % فمثلت الجوانب المتعلقة بالشغب، الانهزام، التحكم السيء، عزوف بعض فئات الجمهور عن المتابعة، عدم التحكم في الوقت ونقص الإقبال: ثم التمييز والجهوية بنسبة 14.06% وجاءت في الأخير ظاهرة التعصب بنسبة 10.93% بما فيها الإصابات بنسبة 7.81%.

الاستنتاج:

نستنتج أن الجوانب السلبية التي يحققها النشاط الرياضي التنافسي والمنظم من طرف الاتحادية الرياضية يقدم ويسبب الجوانب السلبية التالية :

-المشكلات التنظيمية وسوء التنظيم.عدم وجود اعلام متخصص في الرياضة الممارسة والتحكم السيء.

-العنف والشغب والغش والتعصب والانهزام ،عزوف ونقص الإقبال للجماهير .

ومنه فان هناك نوعان من المظاهر السلبية الاولى مظاهر تقنية والأخرى مظاهر سلوكية ونحن نرى انه كلما قلّة المظاهر السلبية التقنية كلما كان تغير ايجابي في المظاهر السلوكية السلبية الى حد ما. وهو يعكس واقع التنظيم في الوسط الرياضي.

والنتيجة من هذه الجوانب الايجابية والسلبية في رأينا كذلك انها أدت إلى خسارة الجمهور الرياضي المشجع والمتابع له والتي بدت واضحة في الجدولين السابقين.

السؤال رقم 14: ماهي وضعيتكم التنافسية بالمقارنة مع المنافسين لديكم؟

الغرض من طرح السؤال: قيام بتحليل الوضعية التنافسية وتحديد قيمة الطلب والعرض حسب الخريطة الرياضية

الجدول رقم (26) يمثل نتائج السؤال رقم (14)

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائياً	02	0.05	20.358	5.991	28,12	18	مرتفعة
					57,81	37	متوسطة
					12,5	08	منخفضة

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (20.358) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (5.991) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2. إذاً هناك فروق دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول الوضعية التنافسية للمنتج المقدم والذي نقصد به المنافسات الرياضية هذا ما وضحته كذلك النسب المئوية حيث كانت نسبة 57,81% ممثلة للمستوى المتوسط من جهة أخرى ترى نسبة 28,12% إنها ذات تنافسية مرتفعة بينما عبر البقية بنسبة 12,5%.

الاستنتاج:

نستنتج أن مستوى تنافسية المنتج المقدم الممثل بالمنافسات الرياضية يتراوح بين المتوسط والعالي وهو بذلك ليس منخفض.

السؤال رقم 15: عند وضع اللجان التنظيمية ما هو عدد أعضاء كل لجنة؟

الغرض من طرح السؤال: تحديد العدد الذي يضمن نجاح كل لجنة تنظيمية وكيفية توزيع أعداد المنظمين وفق متطلبات كل لجنة.

الجدول رقم (27) يمثل نتائج السؤال رقم (15)

اللجنة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
الإدارية	05	7.81
التشريعية والامنية	04	6.25
الاتصالية	02	0.31
التجارية	02	0.31
اللوجيستكية	47	72.82
الرياضية	08	12.5

من خلال الجدول رقم (27) تبين ان النسبة الكبيرة من العاملين في تنظيم المنافسات الرياضية ينبغي ان تكون في لجنة الدعم اللوجيستكي موضحة بالنسبة 72.82 %، وهذا للمتطلبات المهنية والتخصصية التي تستدعي ذلك تليها اللجنة الرياضية بنسبة 12.5 % من اجمالي المنظمين اما اللجنة الادارية فكانت حسب اجابات افراد العينة انها لا تستدعي ان تكون نسبتها اكبر من 7.81%، ثم تاتي بعدها اللجنة الامنية والتي تاخذ نسبة 6.25 % ، اما لجنتي الاتصال والتجارة فكانت نسبتها لا تتعدى 0.31 % .

الاستنتاج:

هناك إهمال واضح لبعض اللجان التنظيمية من خلال عدم انصافها في التقسيم العمالي ويبين ايضا عدم التحكم في التقنيات الحديثة في التكنولوجيا من خلال أن اكبر فئة كانت من طرف اللوجستيك في حين كانت لجنة التجارة والاتصال الاقل وهو ما يبين عدم تمكن القائمين على الاتحادية الرياضية من ولوج هذا التخصص والذي اظهر نيجته المباشرة والواضحة والتي تتعلق في عزوف الجماهير .

السؤال رقم 16: ماهي الصعوبات التي تجدونها أثناء التحضير للمنافسات الرياضية؟

الغرض من طرح السؤال: الوقوف على المشكلات التي يصادفها المنظمون قبل بداية المنافسة.

الجدول رقم (28) يمثل نتائج السؤال رقم (16)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ن		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	17	0.05	223.387	27.587	20.31	13	عدم احترام الأجال
					17.18	11	عدم إيداع الملفات
					23,43	15	ضيق الوقت
					7,81	05	الانخراط المتأخر للفرق
					23,43	15	نقص الإمكانيات والمنشأة
					7,81	05	الضغط و سوء البرمجة
					7,81	05	المركبات غير مهينة
					7,81	05	ضعف الميزانية والتمويل
					4.68	03	عدم تجاوب الشركاء
					7,81	05	النقل
					15,62	10	توفير الملاعب والقاعات
					15,62	10	قلة السيولة المالية
					15,62	10	سوء البرمجة
					7,81	05	التمويل
					7,81	05	التسويق
					23,43	15	سوء التنظيم
15,62	10	الامن					
10,93	07	صعوبة تحديد الأهداف					

من خلال الجدول رقم (28) يتضح أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة بلغت (223.387) وهي أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية التي بلغت قيمتها (27.587) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 17. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الصعوبات التنظيمية في المرحلة التحضيرية لصالح الفئة التي أجابت إلى ضيق الوقت وهذا يدل على أن هذه المرحلة صعبة التحكم في خطواتها على المنظمين والتي عبرت عليها نسبة 23,43% وهي النسبة الممثلة للفئة التي بينت أن هناك سوء التنظيم ونقص المنشآت الرياضية. وأيضا عدم احترام الآجال والوقت بمعنى انه لا يوجد التزام بالوقت من طرف كافة المعنيين بالمنافسة الرياضية؛ كما عبر النسبة 17,18% عن مشكل عدم إيداع الملفات الخاصة بالأندية المشاركة مما بين أن المشكلات قد تأتي وتتطور من الفرق الرياضية المشاركة، لتقوم بالتأثير سلبا على سيرورة المرحلة التحضيرية. كما عبر أفراد العينة بنسبة 15,62% على أن هناك مشكلات تتعلق بعدم توفير الميادين والقاعات مما أدى الى وجود سوء البرمجة وايضا إلى هناك مشكلات تتعلق بالأمن وتزامن هذه المنافسات الرياضية بظروف أمنية او حالات غير ملائمة، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى صعوبة تحديد الأهداف وبالتالي غياب الصورة الواضحة عن المهام التنظيمية المدرجة في الخطة التنظيمية وهذا ما عبرت عليه النسبة 10,93%. وهناك مشكلات تتعلق بالتمويل والتسويق والنقل إضافة للنقص السيولة المالية والحالة السيئة التي تتواجد عليها المركبات الرياضية جراء عدم وجود الصيانة المؤهلة. كذلك كثيرا ما تكون مرحلة الإقناع للشركاء لم تتم بعد هذا ما عبر عنه أفراد العينة بعدم التجاوب للشركاء بنسبة 4,68%.

الاستنتاج:

تعرف المرحلة التحضيرية للمنافسات الرياضية عدة مشكلات تعيق السير الحسن لها وينسب متفاوتة ولعل العمل على حل المشكلات الضرورية والمهمة ثم الغير ضرورية والمهمة ثم الغير مهمة والضرورية يساعد في نقل التنظيم من الحالة المعقدة الحل الى الحالة الاقل تعقيد.

## المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

السؤال رقم 17: هل يحتوي ملف الوجبات على؟

الغرض من طرح السؤال: الوقوف على مكونات الملف الإداري للوجبات

الجدول رقم (29) يمثل نتائج السؤال رقم (17)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	05	0.05	251.485	11.070	60,93	39	المعنيين
					53,12	34	التاريخ
					67,18	43	نوع الوجبة
					60,93	39	محتوى الوجبة
					51,56	33	العدد
					15,62	10	اخرى-القيمة الغذائية-

من خلال الجدول رقم (29) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (251.485) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (11.070) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 5. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الإجراءات المتبعة لتغطية خدمة النقل أثناء المنافسة الرياضية لدى أفراد العينة، لصالح الفئة التي حددت المعنيين ومحتوى الوجبة بنسبة قدرت 60,93%، لتأتي بعدها نسبة 53,12% معبرت عن التاريخ من أجل الحجز ونسبة 51,56 عن العدد 51,56% وإضافة أفراد العينة القيمة الغذائية للوجبة المقدمة لما لها من أهمية وخصوصية خاصة للاعبين.

الاستنتاج:

نستنتج ان كل العناصر المقدمة من نوع الوجبة، محتواها، نوعها، المعنيين، العدد، وتاريخ تقديمها ضروري من انجاح مهمة اطعام.

السؤال رقم 18: هل يحتوي ملف الإيواء على ما يلي؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة الإجراءات الإدارية الضرورية للإيواء

الجدول رقم (30) يمثل نتائج السؤال رقم (18)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	04	0.05	355.968	9.488	70,31	45	المعنيين
					76,56	49	عدد الليالي
					62,5	40	التاريخ
					79,68	51	المكان
					15,62	10	شيئ اخر ( مستوى الرفاهية)

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (9.488) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (9.488) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04. اذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لافراد العينة حول الاجراءات التي تعتمد في العمليات الادارية لاىواء مختلف الفاعلين في الاستحقاق الرياضي لصالح الفئة التي اجابة بأنه من الضروري بمكان ان يحدد المكان والذي عبرت عليه النسبة 79,68%، ثم يتم تحديد عدد الليالي وهذا ما بيّنته النسبة 76,56%، وهو يبين مدة الإقامة لكل مشارك في المنافسة الرياضية إضافة إلى نسبة 70,31%

والتي تحدد الأشخاص المعنيين بالإيواء، أما فيما يتعلق بالتاريخ فقد كان بنسبة 62,5%؛ في حين إضافة أفراد العينة بان نسبة الرفاهية لاماكن الإقامة وهذا ما مثلته النسبة 15,62%.

الاستنتاج:

نستنتج ان كل العناصر المقدمة من مكان، وعدد الليالي، والمعنيين، والتاريخ، ومستوى الرفاهية هي العناصر الضرورية التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار من اجل تحديد مهام لجنة الإيواء.

السؤال رقم 19: هل يحتوي ملف النقل على مايلي؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة الإجراءات الإدارية الضرورية للنقل

الجدول رقم (31) يمثل نتائج السؤال رقم (19)

الإجابة	التكرار	النسبة	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	الجدولية			
المعنيين	40	62,5	503.526	11.070	0.05	05	دال احصائيا
عدد الأفراد	54	84,37					
التاريخ	42	65,62					
الوسيلة	43	67,18					
مكان الانطلاق	47	73,43					
مكان الوصول	46	71,87					

من خلال الجدول رقم (31) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 503.526 ) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (11.070) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 5؛ إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول ماهية العناصر التي ينبغي أن يشتمل عليها ملف النقل لصالح الفئة التي اجابة على ضرورة تحديد عدد الأفراد وهذا ما بينته النسبة 84,37% ثم تلتها مكان الانطلاق بنسبة 73,43% ومكان الوصول بنسبة 71,87%، تلتها وسيلة النقل بنسبة 67,18% والتاريخ والتوقيت بنسبة 65,62%، والمعنيين بنسبة 62,5%.

الاستنتاج:

ينبغي أن تحدد العناصر التالية بدقة من أجل تغطية النقل للمنظمين والمشاركين وحتى الجماهير وهي

التاريخ والتوقيت، الوسيلة، المعنيين، عدد الأفراد، مكان الانطلاق، مكان الوصول.

السؤال رقم 20: في ما يتعلق بالنظافة ماهي الإجراءات المنتهجة؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة ظروف وكيفية ضمان نظافة محيط وبيئة المنافسة

الجدول رقم (32) يمثل نتائج السؤال رقم (20)

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	07	0.05	111	14.067	25	16	توزيع دورات المياه بطريقة منظمة
					20.31	13	توزيع الحنفيات بطريقة منظمة
					28,12	18	إعلانات إرشادية
					31,25	20	توفير المرشحات بعد المنافسة لجميع المشاركين والمنظمين
					15,62	10	توفير سلات رمي القمامة داخل وخارج القاعات
					39.06	25	ضرورة وضع لجنة خاصة بها
					23.43	15	وضع مراحيض متقلة وسهلة التركيب
					39.06	25	التوعية والتحسيس

من خلال الجدول رقم (32) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (111) وهي

أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (14.067) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة

الحرية<sup>7</sup>؛ هذا ما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإجراءات التي تتبع لتحقيق النظافة المطلوبة كانت لصالح الفئة التي رأت بأنه يجب توفير لجنة خاصة بها في التحضير للمنافسات الرياضية وأيضاً توعية و تحسيس الجميع بأهميتها والتي عبرت عليهما نسبة 39,06% وبيّنت نسبة 31,25% عن ما ينبغي توفيره من مرشحات بعد المنافسة لجميع المشاركين والمنظمين لما رأيته من انقطاع في التزويد بالمياه في اغلب القاعات الرياضية. ثم أوصى أفراد العينة بان ينبغي القيام بإعلانات إرشادية معبرة عنها نسبة 28,12% لما لها أهمية بالغة في إرشاد المستعملين كذلك توزيع دورات المياه بطريقة منظمة مما يسهل على نظافة المحيط والذي بينته النسبة 25% وتلتها نسبة 23.43% لتعطي عملية الاعتماد على المراحيض والدورات المياه السهلة التركيب والنقل، بما فيها التوزيع المنظم للحنفيات والذي عبرت عليه النسبة 20.31%، وجاءت نسبة 15,62% لتعبر حسب أفراد العينة عن توفير سلات رمي القمامة داخل وخارج القاعات.

الاستنتاج:

ينبغي تأكيد تطبيق الإجراءات التي أوصى بها المنظمين إليه لتحقيق النظافة المطلوبة.

السؤال رقم 21: حدد الصعوبات التي تعيق النظافة الخاصة بمحيط المنافسة؟  
الغرض من طرح السؤال: أن نبين ونحدد المشكلات المتعلقة بجانب النظافة .

الجدول رقم (33) يمثل نتائج السؤال رقم (21)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	10	0.05	20.409	18.307	1.56	01	اتساع المساحة
					15,62	10	عدم العمل بالإعلانات الخاصة برمي الأوساخ
					15,62	10	المكان غير مناسب المحيط بالمنافسة
					6.25	04	عدم فهم القوانين التنظيمية
					6.25	04	اللامبالاة من طرف المنظمين
					15,62	10	قلة الثقافة التنظيمية لدى الجمهور
					6.25	04	عدم وجود تنسيق الجمهور
					6.25	04	الجمهور
					7.81	05	شساعة المرافق
					15,62	10	ضيق الوقت
28.12	18	تتابع المنافسة					

من خلال الجدول رقم (33) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (20.409) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (18.307) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 10. هذا ما

يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الصعوبات، والمشكلات التي تصادف أثناء العمل على النظافة المخصصة لمحيط المنافسة الرياضية لصالح الفئة التي تعتبر تتابع المنافسة من بين أكبر المشكلات التي تسبب حالة عدم نظافة المحيط بنسبة قدرت بـ 28.12%؛ لان الاستغلال المتتابع للمنشآت الرياضية يقلل من العمليات التنظيفية، تلتها نسبة 15,62% معبرة عن المشكلات التي تتعلق بضيق الوقت المخصص للعملية، وقلة الثقافة التنظيمية لدى الجمهور، كذلك عدم العمل بالإعلانات الخاصة برمي الأوساخ وعدم ملائمة المكان المخصص بالتظاهرات الرياضية، كما جاءت نسبة 7.81% حسب أفراد العينة ممثلة لشساعة المرافق الرياضية مما يزيد من مشقة تنظيفها ويجعل مدته أطول، أما نسبة 6.25% فجاءت لتظهر مشكلات تتعلق بسلوك الجمهور عدم وجود تنسيق بين عمال النظافة، واللامبالاة من طرف المنظمين، كذلك عدم فهم القوانين التنظيمية، لتأتي في الأخير نسبة 1,56% تين مشكلة اتساع المساحة.

الاستنتاج:

وجود مشكلات تنظيمية تعيق المنظمين وحلها أكثر من ضروري.

السؤال رقم 22: ما هي أهدافكم في مجال الإعلام والاتصال؟ الغرض من طرح السؤال: تحديد الأهداف المتعلقة بالإعلام والاتصال. تحسين صورة الذهنية ميزته التنافسية

الجدول رقم (34) يمثل نتائج السؤال رقم (22)

الإحصائية	الدرجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	03	0.05	19	7.815	50	32	التظاهر
					31,25	20	صورة تظاهرة
					31,25	20	الشركاء
					31,25	20	صورة الرعاية

من خلال الجدول رقم (34) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (19) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (7.815) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول ما هي الأهداف الاتصالية المراد تحقيقها لصالح الفئة التي أجابت بأنها تهدف إلى إجراء التظاهر ممثلة بنسبة 50% في حين جاءت بقية الأهداف بنسبة متساوية قدرت بـ 31,25%.

الاستنتاج: نستنتج ان للمنافسات الرياضية أهداف في مجال الاتصال تهدف إلى تحقيق صورة ذهنية ومعلومات موجهة إلى الجمهور الداخلي والخارجي، بهدف تهذيب سلوكهم وخلق علاقات طيبة وحسنة. وهذا ما اشارت اليه دراسة بايل ايمانويل و كامبي 2003 فالاتحادية تستطيع تنويع النشاط بتقديم الافضلية لتطوير أنشطة جديدة

السؤال رقم 23: ما هو موضوعكم؟

الغرض من طرح السؤال: تحديد موضوع أو محتوى الرسالة الإعلامية أو حتى اللوحات الاشهارية.  
الجدول رقم (35) يمثل نتائج السؤال رقم (23)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
غير دال إحصائياً	03	0.05	6.926	7.815	54,68	35	الأداء/الانجاز
					39,06	25	مهرجان
					32,81	21	هوية صداقة
					00	00	اخرى

من خلال الجدول رقم (35) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (6.926) وهي أقل من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (7.815) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية. إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص، وهذا ما يؤكد تقارب النسب في حين أن النسب المئوية بينت أن الأداء والانجاز هو الهدف الذي يأتي في المرتبة الأولى بنسبة 54.68% يليه المهرجان بنسبة 39.06% أما الهوية والصداقة فكانت في المرتبة الثالثة بنسبة 32.81%.

الاستنتاج: إن المنافسات الرياضية التي تنظمه الاتحادية الرياضية موضوعها يتوقف على استغلال الحيز الرياضي وتحقيق البعد الإنساني، وتحقيق الاستمتاع والتفيس من خلال المهرجانات وهو ما يساير ما توصلت اليه دراسة بايل ايمانويل و كامي 2003. والتي قدمت ثلاث اتجاهات لتقديم افضل نشاط وهي:

\*الاتجاه الى جماهير جديدة. على عكس التركيز على الجانب الجوهري للأعمال في رياضة المستوى العالي، فالاتحادية تستطيع تنويع النشاط بتقديم الافضلية لتطوير أنشطة جديدة تحتضنها فئة رياضي المدارس وهذا لتطوير الفضاء الموجود بين المدارس والفرق الرياضية للرفع من مستوى الرياضة الفدرالية.

\* الانفتاح الشامل على الرياضة الترفيهية التي تتطلب تطوير الخدمة المناسبة التي يريجوها الممارسون لان الرياضة الفدرالية بالكاد لا تعطي اي اهتمام لها.

\* الاهتمام بالأحداث الرياضية في القطاع الرياضي الاحترافي الذي يعطي بعد التألق المتعدد الاتجاهات من خلال المساهمة في تطوير الانظمة الاجتماعية والاقتصادية عن طريق خصوصية الانشطة الرياضية المقدمة.

فتحليل سلوك الجمهور الرياضي وحاجاته يعطي حتمية زيادة الفعالية للاتحادية الرياضية لكون ان الجمهور سيتحصل على ما يشبع حاجاته .

السؤال رقم 24: ماهي صورتكم أثناء تغطية منافسة رياضية؟

الغرض من طرح التساؤل: معرفة الصورة المقدمة للجمهور الرياضي

الجدول رقم (36) يمثل نتائج السؤال رقم (24)

الإجابة	التكرار	السنة	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	الجدولية			
صورة لرياضي/ لشخصية	12	18,75	43.31	7.185	0.05	03	دال احصائيا
صورة للاتقاة رياضية/لحركة	17	26,56					
سلوك رياضي	42	65,62					
اخرى	00	00					

من خلال الجدول رقم (36) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (43.31) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (7.185) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول الصورة المقدمة إلى الجمهور الرياضي لصالح الفئة التي رأت بان صورة تظهر سلوك رياضي وهذا ما مثلته نسبة 65,62% لما لها من تأثير ايجابي لدى المتابعين للمنافسة الرياضية في حين كانت نسبة 26,56% حسب أفراد العينة ممثلة

لصورة لالتفاته رياضية/لحركة لما لها من انعكاسات نفسية ووقع جذب للجمهور؛ أما نسبة 18,75% فعبرت عن أن الصورة التي تعبر أو تأخذ شخصية رياضية تعد من الصور التي لها تأثير أيضا لدى الجمهور.

وكانت نسبة 0% مبينة بأنه لا توجد لدى أفراد العينة طرق أو تمثيلات أخرى للصورة المراد تقديمها للجمهور.

الاستنتاج: نستنتج أن اعتماد صورة تظهر سلوك رياضي هي أهم الصور التي تقدم الى الجمهور الرياضي .

السؤال رقم 25: ماهي الوسائل الإعلامية المدرجة في هدفكم؟

الغرض من طرح التساؤل: معرفة أهم الوسائل المستعملة

الجدول رقم (37) يمثل نتائج السؤال رقم (25)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائياً	05	0.05	140.11	11.070	40,62	26	مناشير إعلانية
					39,06	25	لوحة إشهار
					35,93	23	إشهار
					40,62	26	راديو
					48,43	31	تلفاز
					45,31	29	صحافة مكتوبة

من خلال الجدول رقم (37) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (140.11) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (11.070) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 5. إذا هناك دلالة إحصائية لصالح الفئة التي إجابة بان التلفاز هو والأكثر استغلال لما وله من أفضلية تقديم من صورة وصوت وهذا ما عبرت عنه النسبة 48,43%، لتأتي الصحافة المكتوبة بنسبة قدرت بـ 45,31%، ثم يأتي الراديو والمناشير الإعلامية بنسبة قدرها 40,62%، ثم لوحة إشهار بنسبة 39,06%، أما الإشهار فكانت نسبته 35,93% .

الاستنتاج:

ان تفاوت النسب بين الوسائل المستعملة في الإعلام بالمنافسة الرياضية راجع حسب سهولة التحصل عليها وكذا كلفتها.

السؤال رقم 26: أثناء النقل الإذاعي تحددون ما يلي؟

الغرض من طرح التساؤل: معرفة تقنيات الإرسال الإذاعي

الجدول رقم (38) يمثل نتائج السؤال رقم (26)

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال إحصائياً	04	0.05	77.828	9.488	57,81	37	الوسيلة
					34,37	22	تاريخ بداية الإرسال
					34,37	22	تاريخ نهاية الإرسال
					25	16	عدد الإرسالات
					43,75	28	المكان

من خلال الجدول رقم (38) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 77.828 ) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (9.488) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4. إذا هناك دلالة إحصائية لصالح الأفراد الذين أجابوا بان من بين تقنيات الإرسال أولاً تحديد الوسيلة 57,81% يليها المكان بنسبة 43,75% ثم بداية ونهاية الإرسال 34,37%، وفي الأخير تحديد عدد الإرسالات بنسبة 25%.

الاستنتاج: تعتبر العناصر المقترحة ذات أهمية بالغة كونها أهم التقنيات المتبعة في الإرسال الإذاعي.

السؤال رقم 27: ماهي الطرق التي تربطكم بالصحافة؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة كيفية التعامل مع الصحفيين.

الجدول رقم (39) يمثل نتائج السؤال رقم (27)

الإجابة	التكرار	السنة	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			الجدولية	المحسوبة			
حوار صحفي	43	67,18	57.186	7.815	0.05	03	دال احضائياً
ملف صحفي	12	18,75					
محاضرة صحفية	09	14,06					
أخرى (مشاركة الحصة الرياضية)	5	7,81					

من خلال الجدول رقم (39) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (57.186) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (7.815) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية. اذا هناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح الذين أجابوا بان الحوار الصحفي هو الطريقة التي تتم التعامل بها مع الصحفيين وهذا بنسبة 67,18 % في حين نسبة 18,75 % بينما تعتبر نسبة 14.06 % بأنه يتم الاعتماد على محاضرة صحفية. ورأت نسبة 7.81 % بان الصحفيين يشاركون الحصة الرياضية.

الاستنتاج: نستنتج ان افضل طريقة للتواصل بين الصحفيين من وجهة نظر المبحوثين هي الحوار الصحفي.

السؤال رقم 28: ما هي المشكلات التي تواجهكم في مجال الإعلام والاتصال؟ الغرض من طرح السؤال: الوقوف على المشكلات الإعلامية الجدول رقم (40) يمثل نتائج السؤال رقم (28)

الإحصائية	الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
				المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	17	0.05	671.5	27.587	6,25	04	نقص التغطية	
					15,62	10	نقص عدد الحصص	
					6,25	04	نقص الوسائل التقنية	
					7,81	05	غيابها تماما	
					15,62	10	عدم التأكد قبل النشر	
					23,43	15	عدم وجود صحفيين اكفاء	
					29,68	19	الجو غير مناسب	
					25	16	التحيز في التغطية	
					15,62	10	عدم التواصل المباشر	
					25	16	عدم التخصص للصحفيين	
					34,37	22	عدم الإجابة على الدعوة	
					23,43	15	عدم اهتمام المسؤولين بالحصص الإعلامية	
					31,25	20	نقص صبورة الإعلانات	
					31,25	20	عدم التقيد بأخلاقيات المهنة	
					18,75	12	توجيه اللقاء للصحفي	
29,68	19	انقطاعات الانترنت						
39,06	25	غياب مسؤول الإعلام						
31,25	20	العنف اللفظي						

من خلال الجدول رقم (40) يتضح أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة بلغت (671.5) وهي أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية التي بلغت قيمتها (27.587) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 17. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أفراد العينة لصالح الذين أجابوا بان المشكل الأساسي هو غياب مسؤول الإعلام والاتصال متخصص في التنظيم الإعلامي بنسبة 39,06%؛ يليه عدم الإجابة على الدعوة 34,37%، وبنسبة متساوية قدرت ب31,25% كل من نقص أماكن الإعلانات المكتوبة، عدم التقيد بأخلاقيات المهنة، عدم التقيد بأخلاقيات المهنة في حين اعتبرت نسبة 29,68% الجو غير مناسب ثم كل من مشكل عدم التواصل المباشر مع الصحافة، والتحيز في التغطية بنسبة متساوية 25%، أيضا مشكل عدم اهتمام المسؤولين بالحصص وعدم وجود صحفيين أكفاء جاء بنسبة 23,43%، كذلك عدم التواصل المباشر مع الصحافة وعدم التأكد قبل النشر بنسبة متساوية 15,62%، في حين ترى نسبة 7.81% بأنها غائبة تماما؛ بينما جاءت نسبة 6.25% معبرة عن نقص الوسائل التقنية لدى الإعلاميين و نقص التغطية لكل المعلومات.

الاستنتاج:

تعاني لجنة الاعلام والاتصال من عدة مشكلات تنظيمية نظرا لغياب المكلف بالتنظيم والملم بالتخصص.

الس رقم 29: يعتمد نشاطكم في مجال التجارة والتمويل على؟

الغرض من طرح السؤال تسليط الضوء على الأنشطة التمويلية التي تضمن استمرارية تنظيم المنافسات الرياضي  
الجدول رقم (41) يمثل نتائج السؤال رقم (29)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	17	0.05	532.229	27.587	18,75	12	منتج/علامة رسمية
					00	00	مواقف تجارية
					26,56	17	دعم TV
					35,93	23	مقال صحفي
					17,18	11	حصة متلفزة
					29,68	19	مورد رسمي
					34,37	22	دعوة للحضور
					1,56	01	تموقع للمواقف التجارية
					35,93	23	دعم الجمهور
					14,06	09	مناشير إعلانية
					15,62	10	لوحة اعلانية
					14,06	09	راعي رسمي
					25	16	امتيازات
					15,62	10	وسائل تنافسية
					14,07	09	برامج إذاعية
17,18	11	موقع انترنت					
00	00	عملية خاصة					

من خلال الجدول رقم (41) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 532.229 ) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (27.587) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 17. إذا

هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنشطة التمويلية لصالح الذين أجابوا ان المقال صحفي و الدعم من طرف الجمهور أي اقتناء التذاكر بنسبة متساوية 35,93 % بعدها دعوة للحضور بنسبة 34,37 % في حين جاءت المورد الرسمي بنسبة 29,68 % ليلها دعم (TV) بنسبة 26,56 %، أما الامتيازات فعبرت عليها نسبة 25%؛ وأما في ما يتعلق بـ (منتج/علامة رسمية) فعبرت عليه النسبة 18,75 % في حين كان موقع انترنت بنسبة 17,18 % و الوسائل التنافسية بنسبة 15,62 % بينما ما يتعلق بالبرامج الإذاعية و المناشير الإعلانية 14,07 % والمناشير الإعلانية بنسبة 14,06 % والمواقع للمواقف التجارية بنسبة 1.56 % وفي الأخير عملية خاصة 00%

السؤال رقم 30: هل هيكلتكم طلبكم وفق مايلي؟ المنتج ، الكلفة ، رسوم الهامش ، البيع

### الجدول رقم (42) يمثل نتائج السؤال رقم (30)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	01	0.05	66.625	3.841	28,12	18	نعم
					71,87	46	لا

من خلال الجدول رقم (42) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (66.625) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (3.841) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1؛ اذا هناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح الفئة التي أجابت بلا ممثلة بالنسبة 71.87% هذا ما يبين ان الطلب المقدم ليس له مداخل مالية خاصة وان أفراد العينة الذين أجابوا بنعم والذين كانت نسبتهم 28.12% فهم يركزون على قيمة التكلفة ومقدار النفقات المالية التي يتم صرفها لإنجاح المنافسات الرياضية مع عدم وجود اي منتج آخر يصاحبها.

الاستنتاج:

لا يقوم العاملين في الاتحادية الرياضية على هيكلة طلبهم وفق تحديد (المنتج ، الكلفة ، رسوم الهامش ، البيع) وهي جوانب تجارية تبين مدى أهمية العنصر التجاري وفعالية اللجنة التجارية في تسويق المنافسات الرياضية. ومنه فان هناك ثغرة واضحة في المجال التجاري للجنة التجارية

المنظمة للمنافسات الرياضية وهذا لخصوصية المنتج الرياضي وعدم وجود أنشطة تجارية موازية للحدث تشرف عليها الاتحادية الرياضية، إضافة إلى الصبغة القانونية التي تعرف الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة .

السؤال رقم 31: في ما يخص الجانب اللوجستيكي هل قتم بانجاز مخطط لوضع الموقع ؟

الجدول رقم (43) يمثل نتائج السؤال رقم (31)

الإحصائية	الدرجة الحرة	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	01	0.05	8.281	3.841	67,18	43	نعم
					31,25	20	لا

من خلال الجدول رقم (43) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 8.28 ) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (3.841) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الجانب اللوجستيكي بإنشاء مخطط لموقع المنافسة في صالح الذين اجابو بوجود اعتماده في التنظيم حيث كانت نسبة 67,18% لما له من أهمية في تحديد هيكل شامل لجميع الأماكن التي يستغلها هذا النشاط أو يؤثر فيها عن مكان الترى بأنهم يحددون خريطة له بينما نسبة 31,25% ترى بأنها لا تقوم بوضع المخطط التنظيمي.

الاستنتاج:

الخريطة التنظيمية للموقع الذي تجرى فيه المنافسات الرياضية معمول به في التنظيم داخل الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة وفق ما جاء به joel bouzoo في الاساس الثاني المتعلق بتكييف الوسائل انظر ص(101).

السؤال رقم 32: هل تقومون بتحديد احتياجات مكان المنافسة ؟

الجدول رقم (44) يمثل نتائج السؤال رقم (32-1)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال					73,43	47	نعم
احصائيا	01	0.05	18.312	3.841	20,31	13	لا

من خلال الجدول رقم (42) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (18.312) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (3.841) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1؛ إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين أجابوا بأنهم يقومون بتحديد احتياجات مكان إجراء المنافسة الموضحة بالنسبة 73.43% أما نسبة 20.31% فهم يعتبرون أن الأمر لا يستحق إجراء الاحتياجات لكون أن الأماكن مخصصة سلفا لذلك خاصة في ما يتعلق بالبطولات المحلية.

الاستنتاج:

تحديد احتياجات الموقع المحدد لإجراء المنافسة الرياضية ضروري لإنجاح الاستحقاق وهو يساهم في التقليل من المشكلات التنظيمية في المرحلة التحضيرية. وهذا ما اعتبره joel bouzoo المبدأ الأول في تنظيم المنافسات الرياضية (انظر ص 100).

ماهية؟

الغرض من طرح السؤال: تحديد بدقة هذه الاحتياجات

الجدول رقم (45) يمثل نتائج السؤال رقم (32-ب)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	13	0.05	53.944	22.362	14.06	09	الوسائل البيداغوجية
					15,62	10	الأمن
					9.37	06	الحكام
					10.93	07	نوعية الميدان
					4.68	03	الجمهور
					4.68	03	أداء المنافسة
					4.68	03	خدمات الإطعام والترفيه
					7,81	05	الحماية المدنية والإسعاف الاستشفائي
					15,62	10	المنظمين
					15,62	10	المتطوعين
					4.68	03	القاعات
					18.75	12	الإضاءة
					7,81	05	المساحة الملائمة
6.25	04	التاريخ والمكان					

من خلال الجدول رقم (45) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 53.944 ) وهيأكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (22.362) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة

الحرية<sup>13</sup>. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء أفراد العينة حول الاحتياجات التنظيمية لصالح الذين أجابوا بان الأمن جد مطلوب و المنظمين وكذا المتطوعين بنسبة متساوية قدرها 15,62% لتلبيها الوسائل البيداغوجية بنسبة 14.06% ثم جاءت نوعية الميدان بنسبة 10.93%، وترى نسبة 9.37% بان غياب الحكام هو من بين الاحتياجات ايضا فيما كانت نسبة 7,81% ان الحماية المدنية والإسعاف الاستشفائي كثيرا ما يكون غائب عن المنافسات الرياضية ؛ والتاريخ والمكان بنسبة 6.25%، أما نسبة 4.68% فهي خدمات الإطعام والترفيه أداء المنافسة الجمهور والقاعات.

#### الاستنتاج:

الأمن من بين أهم المتطلبات واحد عوامل النجاح في المنافسات الرياضية إضافة للمنظمين والمتطوعين على سواء. وهذا ما توصلت اليه دراسة محمد سليمان الاحمد. حيث يجب ان يضمن المنظم للأنشطة الرياضة سلامة كل المتواجدين في المكان الذي تؤدي فيه هذه الأنشطة في اثناء الممارسة. وان يسأل جميع المنظمين عن اي ضرر حادث في اثناء الممارسة ؛ كما اشار محمد سرور الحريري (انظر ص 110) بانه ينبغي معرفة الأماكن الآمنة وتحديد المناطق الممكن اتخاذها حصنا منيعا في حالة الطوارئ، وتجهيز أماكن خاصة بالاحتفاء، وجعلها مكامن للقوة والانطلاق.

السؤال رقم 33: هل تملكون سجل الخاص بالمشكلات التنظيمية في الاتحادية ؟

الغرض من طرح السؤال هو تبيان ما اذا كان هناك عمل علمي في حل المشكلات الإدارية أم لا وذلك بتخزين المعلومات والمكتسبات التنظيمية في المنافسات الرياضية

الجدول رقم (46) يمثل نتائج السؤال رقم (33)

الإجابة	التكرار	السنة	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	الجدولية			
نعم	39	60,93					غير دال
لا	24	37,8	3.531	3.841	0.05	01	احصائيا

من خلال الجدول رقم (46) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 3.531 ) وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي تساوي (3.841) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1؛ إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ما إذا كان هناك سجل خاص بالمشكلات التنظيمية، بينما أظهرت النسبة 60.93% انه هناك سجل خاص بالمشكلات الإدارية والتنظيمية للاتحادية الرياضية للكرة الطائرة.

السؤال رقم 34: ماهي الوسائل التي تحتاجونها في ما يتعلق بالجانب الرياضي للمنافسة؟  
الغرض من طرح السؤال: معرفة دراية المنظمين بالإمكانيات التنظيمية المادية و التخصصية وفي ما تتمثل النقائص

الجدول رقم (47) يمثل نتائج السؤال رقم (34)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	10	0.05	96.925	18.307	10.93	07	حسب التخصص
					1.56	01	اللاعبين
					7.81	05	وسائل الاسترجاع
					15,62	10	المنظمين
					18.75	12	المسييرين
					28,12	18	وسئل بيداغوجية
					23.43	15	الحكام وحضورهم
					17.18	11	الميدان المناسب
					31,25	20	طاقم طبي
					12.5	08	طريقة تأهل ملائمة وعادلة
15,62	10	اللباس الاحتياطي					

من خلال الجدول رقم (47) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (96.925) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (18.307) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 10. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين أجابوا بأن نقص الطاقم الطبي هو العنصر الغالب على هذا الجانب الرياضي ممثلا بالنسبة 31,25% وهذا لكون هناك نقص في التكوين في هذا المجال الرياضي المهم، كما أظهرت النسبة 28,12 % عن وجود نقص في الوسائل البيداغوجية والتي يراها أفراد العينة أكثر من ضرورة خاصة أثناء فترة التحضيرات

والاسترجاع في فترة المنافسة الرياضية، كما بين أفراد العينة أن هناك مشكلات تتعلق بنقص وغياب الحكام في بعض الأحيان وهذا ما عبّرت عنه النسبة 23.43% هذا ما يؤثر على الجوانب الرياضية في المنافسات الرياضية، كذلك جاءت نسبة 18.75% ممثلة لنقص المسيرين وحتى المرافقين للفرق الرياضية والذين يكلفون بتوجيه الفرق الرياضية وتمكينهم من الإجراءات التنظيمية. في حين جاءت نسبة 17.18% ممثلة عن غياب الميدان المناسب لتحقيق الأداء الرياضي الجيد، أما نسبة 15,62% فعبرت عن كل من نقص اللباس الاحتياطي الذي يشكوا منه اغلب الفرق الرياضية خاصة وانه هناك قوانين تحدد في حالة تشابه اللباسين للفرق المتنافسين في المباراة، وايضا المنظمين الذي لا يلائم في كثير من الأحيان مع المتطلبات التنظيمية للمنافسات الرياضية. أما نسبة 12.5% مثلت الشيء الذي يعيب على النظام اللعب الذي تعتمده الاتحادية الرياضية والذي لا يلائم في كثير من الأحيان الجوانب الرياضي ويساهم في وضع الفرق الرياضية داخل ازمات مالية نتيجة كثرتها وعدم التوازن في اختيار مواقعها على المستوى الوطني. أما نسبة 10.93% فاعتبرت أن النقائص تكون حسب التخصص الرياضي وكل تخصص لديه حاجياته مما يصعب تحديدها بشكل عام؛ اما نسبة 7.81% فكانت حسبهم تمثل نقص وسائل الاسترجاع، وفي الأخير جاءت نسبة 1.56% لتبين أن هناك نقص في بعض الحالات للاعبين وغيابهم عن المنافسات الرياضية نتيجة سوء البرمجة من طرف القائمين وتزامنها مع استحقاقات أخرى .

الاستنتاج:

هناك نقص واضح في ما يتعلق بالتغطية الطبية و الوسائل البيداغوجية. وهذا ما أوصت به دراسة الباحثان **عماد صالح عبد الحق و بدر رفعت سلمان** في دور الاتحادات الرياضية بتعزيز وتفعيل مفهوم مشاركة الفرق الرياضية في البطولات الرياضية لدى المدربين. وتوفير الإمكانيات والحوافز المادية والمعنوية لتكريم الفرق وتشجيعهم على ممارسة الأنشطة الرياضية.

المحور الرابع: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

السؤال رقم 35: عند مرحلة ما بعد الحدث واستخلاص المعلومات هل تعتقدون اجتماع عام؟

الجدول رقم (48) يمثل نتائج السؤال رقم (35)

الإجابة	التكرار	السنة	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			الجدولية	المحسوبة			
نعم	46	71,87					دال
لا	18	28,12	3.841	6.562	0.05	01	احصائيا

من خلال الجدول رقم (48) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (6.562) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (3.841) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1؛ إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول عقد الاجتماع العام بعد المنافسة لصالح الذين اجابوا بنعم حيث اظهر نسبة 71.87% انه يعقد هذا الاجتماع التقييمي نظرا لما يساهم من تقييم ما هو منجز ومقارنته مع ما كان متوقعا، واكتفت البقية وبنسبة قدرها 28.12% انه لا يتم إجراء هذا النوع من الاجتماعات وهذا لكون أن الاجتماع يخص رؤساء اللجان والوحدات التنظيمية.

الاستنتاج:

إجراء الاجتماع التقييمي عامل مهم لدى الفاعلين والمنظمين لما يقدمه من تصحيح وتحديد ما تم انجازه مقارنة مع ما تم توقعه ثم إظهار مقدار الانحراف هل هو ايجابي اي تنظيم ناجح أم هو سلبي أي تنظيم غير ناجح.

السؤال رقم 36: بعد كم يوم يتم التقرير التنظيمي ؟

الجدول رقم (49) يمثل نتائج السؤال رقم (36)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	05	0.05	42.249	11.070	42,18	27	الأسبوع الأول
					12,5	08	الأسبوع الثاني
					4,68	03	الأسبوع الثالث
					9,37	06	شهر
					1,56	01	أكثر من شهر
					14,06	09	موسم

من خلال الجدول رقم (49) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 42.249 ) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (11.070) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 5. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول المدة التي يتم كتابة فيها التقرير التنظيمي لصالح الذين أجابوا بأنها الأسبوع الأول وهذا ما بينته النسبة 42,18 %، ثم تلتها نسبة 14,06 % عن كونها موسم أما النسبة 12,5 % فمثلت أنها في الأسبوع الثاني، أما الأسبوع الثالث فجاء بنسبة 4,68 % لتأتي في الأخير مدة شهر بنسبة 1.56 % .

الاستنتاج:

نستنتج أن المدة التي تستغل من أجل إعداد التقرير التنظيمي هو الأسبوع الأول.

السؤال رقم 37: ماهية اغلب النقاط التي لم تفسر جيدا؟ الجدول رقم (50) يمثل نتائج السؤال رقم (37)

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ن		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	17	0.05	230.747	27.587	31,25	20	التنظيم
					15,62	10	احترام الوقت
					7,81	05	التسيير
					10,93	07	المال
					9,37	06	البرمجة
					6,25	04	النقل
					7,81	05	الترتيب والنتائج
					15,62	10	غياب الاجتماعات
					10,93	07	الإطعام
					25	16	التحضير
					23,43	15	تأخر الانطلاق
					7,81	05	الانضباط
					17,18	11	المنصة الشرفية
					7,81	05	التخطيط
					7,81	05	توزيع المهام
7,81	05	الأمن					
15,62	10	التسيق بين اللجان					
15,62	10	توزيع الجوائز					

من خلال الجدول رقم (50) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (230.747) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (27,587) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 17. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول اغلب النقاط التي لم تسير جيدا لصالح الذين أجابوا بان هناك سوء التنظيم بنسبة 31,25%، ثم التحضير بنسبة 25%، ثم التأخر في الانطلاق بنسبة 23,43% ثم المنصة الشرفية بنسبة 17,18% و التي تتعلق بالضيوف، لتأتي كل من توزيع الجوائز والمدليات، التنسيق بين اللجان، غياب الاجتماعات التنظيمية، احترام الوقت بنسب متساوية 15,62%، الاطعام و المال بنسبة 10,93%، ثم البرمجة بنسبة 9,37% تليها كل من الأمن، توزيع المهام، الانضباط، الترتيب والنتائج، التسيير بنسبة متساوية قدرت ب7,81%.

الاستنتاج:

توجد العديد من المشكلات المتفاوتة النسب مما يبين الترتيب حسب الصرورة من طرف المبحوثين. نستنتج أن التنظيم هو المشكل الاساسي اضافة الى التحضير للمنافسة وتتفاوت نسبة المشكلات بحيث يمكن تصنيفها حسب درجات

السؤال رقم 38: بعد كم يوم يتم حفظ في الأرشيف؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة المدة التي يتم فيها جمع وحفظ المعلومات

الجدول رقم (51) يمثل نتائج السؤال رقم (38)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائياً	05	0.05	27.247	11.070	29,68	19	الأسبوع الأول
					7,81	05	الأسبوع الثاني
					1.56	01	الأسبوع الثالث
					10,93	07	شهر
					6,25	04	أكثر من شهر
					4,68	03	موسم

من خلال الجدول رقم (51) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 27.24 ) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (11.070) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 5. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول المدة التي يتم فيها حفظ المعلومات لصالح الذين أجابوا بأنها تتم في الأسبوع الأول من نهاية المنافسة الرياضية بنسبة 29.68%، أما الذين أجابوا بأنه تتم في شهر 10.93% الأسبوع الثاني 7.81% ؛ في حين الذين أجابوا بان المدة تتجاوز الشهر كانت نسبتهم 6,25%، أما الذين أجابوا بان التقارير وحفظ البيانات المتعلقة بالتنظيم تكون بعد موسم 4,68 .

الاستنتاج: نستنتج ان افضل مدة يمكن جمع في وحفظ البيانات هي الأسبوع الأول بعد نهاية المنافسة الرياضية.

السؤال رقم 39: عند إعداد التقرير المالي تحددون؟

الغرض من طرح السؤال: الاطلاع على كيفية تحديد الموازنات المالية

الجدول رقم (52) يمثل نتائج السؤال رقم (39)

الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائياً	03	0.05	233.6	7.815	81,25	52	مجموع المداخل
					87,5	56	مجموع النفقات
					68,75	44	النتيجة
					15,62	10	طريقة أخرى (محافظ الحسابات)

من خلال الجدول رقم (52) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (233.6) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (7.815) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأفراد الذين اجابوا بأنهم عند إعداد التقرير المالي يقومون بجمع النفقات وهذا ما عبرت عليه النسبة 87,5% كذلك فإنهم يقومون بحساب المداخل وهذا ما بينته النسبة 81,25% في حين كانت نسبة تحديد الفارق اي النتيجة ما يعادل 68,75% وقد قام أفراد العينة بتحديد طريقة أخرى وهي تمكين محافظ الحسابات المعتمد من طرف الدولة في تحديد مختلف العمليات المالية .

الاستنتاج من بين الطرق التي يعتمد عليها في تحديد الوضعية المالية هي طريقة دراسة الفارق دون الاعتماد على أنظمة محاسبية حديثة واكد (Bob Stewart (2007)، (انظر ص112) ان التنظيم الرياضي اصبح اكثر تجاري فكان من الضروري ان تركز الجهود على تطوير البعد

التجاري والبحث في كيفية جعله مهنة رياضية من خلال تطوير المفاهيم المتعلقة بتنظيمه العمل وتحسين التأمينات للرياضيين.

السؤال رقم 40: تحددون مردودية كل منصب عن طريق تحديد المداخل والنفقات وهامش الربح؟

الجدول رقم (53) يمثل نتائج السؤال رقم (40)

الإجابة	التكرار	السنة	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	الجدولية			
نعم	41	64,06					
لا	23	35.94	5.062	3.841	0.05	01	دال احصائيا

من خلال الجدول رقم (53) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (5.062) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (3.841) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول القيام بتحديد مردودية كل منصب إذ أظهرت النسبة 64.06% أن القائمين والفاعلين في وسط الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة انه يتم تحديد مردودية كل منصب في حين كانت نسبة المجيبين بلا 35.94% وهو ما يبين ان هناك بعض المناصب لا تستدعي القيام بهذه العملية المالية.

الاستنتاج:

تحديد مردودية كل منصب وكل لجنة تنظيمية أمر مهم من اجل تحديد المشكلات التنظيمية ويساهم في تقديم معلومات تشخيصية عن واقع التنظيم الرياضي، وتوضيح ما اذا كان المشروع المراد تطبيقه يشمل الاهداف السابقة (توضيح ما اذا كان هناك تطور جيد او انحراف)

السؤال رقم 41: في ما تتمثل غير مدفوعات الأجر؟

الجدول رقم (54) يمثل نتائج السؤال رقم (41)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	08	0,05	110,269	15,507	17,18	11	تكلفة النقل والالتحاق بالمنافسة
					18,75	12	مبهمة وغامضة
					18,75	12	إعانات
					46,87	30	المتطوعين
					23,43	15	التغطية الطبية
					21,87	14	الحماية المدنية
					15,62	10	الإطعام
					17,18	11	النظافة
					23,43	15	مصاريف تاثير المنظمين والعاملين وغياباتهم

من خلال الجدول رقم (54) يتضح أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة بلغت (110,269) وهي أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية التي بلغت قيمتها (15,507) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 8. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول ماهي غير المدفوعات الأجر لصالح الذين أجابوا بأنها خاصة بالمتطوعين بنسبة 46,87% أما كل من مصاريف وتأطير المنظمين والعاملين وغياباتهم، و التغطية الطبية فجاءت بنسبة 23.43 %؛ الحماية المدنية بنسبة 21.87%. في حين نسبة 18.75 % فعبرت أنها مبهمة وغامضة ونفس النسبة كذلك عبرة عن كونها إعانات، و أخيرا تكلفة النقل والالتحاق بالمنافسة 17.18%.

الاستنتاج:

هناك عدة جهات تساهم في التنظيم بدون استهلاك للأموال فهي عبارة عن مورد ايجابي يجب تثمينه والمحافظة عليه.

السؤال رقم 42: ماهي الأسباب التي تؤدي إلى إقامة القروض؟

الغرض من طرح السؤال: الاطلاع على مسببات ظاهرة الاستدانة

الجدول رقم (55) يمثل نتائج السؤال رقم (42)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	09	0,05	66,417	16,919	15,62	10	طريقة التسديد
					15,62	10	سوء التسيير
					31,25	20	نقص الموارد المالية
					7,81	05	توسيع المرافق
					17,18	11	كراء القاعات
					7,81	5	التأخر في التمويل
					1,56	01	مبهمة
					7,81	05	حالات مفاجئة
					15,62	10	السيولة المالية
					25	16	نقص اقبال الجمهور

من خلال الجدول رقم (55) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (66,417) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (16,919) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 9. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول نقص الموارد المالية 31.25%، نقص إقبال الجمهور

ساهم في نقص الإيرادات المالية حسب النسبة الممثلة له والتي قدرت بـ25%، أما كراء القاعات فجاء بنسبة 18.17% في حين كل من سوء التسيير، و طريقة التسديد، و السيولة المالية بـ15,62%؛ لتأتي الحالات المفاجئة و توسيع المرافق بـ7.81%.

الاستنتاج:

تعاني عملية التنظيم للمنافسات الرياضية من عدة مشاكل أعاقه التمويل الرياضي لها.

السؤال رقم43: عند القيام تقرير حول الجماهير المتابعة للمنافس تحددون عدد الجماهير المتابعة؟

الغرض من طرح السؤال: الاهتمام بالقيمة الكمية للجماهير

### الجدول رقم (56) يمثل نتائج السؤال رقم (43)

الإجابة	التكرار	السنة	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	الجدولية			
نعم	30	46,87					غير
لا	34	53,12	0.25	3.841	0.05	01	دال إحصائياً

من خلال الجدول رقم (56) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (0.25) وهي أقل من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (3.841) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1. إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وهذا ما توضحه تقارب النسب بين أفراد العينة مما يدل على انه احيانا ما يتم تقدير القيمة الكمية للجماهير الرياضية خاصة وان نسبة عدم إجرائه 53.12% كانت اكبر من نظيرتها 46.87% .

الاستنتاج: لا يعطى أهمية كبيرة للدراسات الكمية للجماهير المتابعة وهذا لقلته في كثير من الأحيان والذي يبين أيضا عدم الاهتمام بدراسة نسبة التغير الحاصل في نسبة الإقبال ومدى تأثرها بنوع النشاط المقدم والمنافسة الأكثر إقبال، كما أن غياب الدراسة يفسر حسب رأينا أن القائمين على الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة ليس لديهم الآليات والوسائل الإحصائية التي تمكن من الوصول إلى القيمة الحقيقية للإقبال الجماهير بالرغم وجود محافظي اللقاءات والتي أيضا عدم وجود لجان متخصصة تكون تابعة إلى لجنة العلاقات العامة والاتصال.

السؤال رقم 44: ماهي الملاحظات الرئيسية الملاحظة على الجماهير؟ الغرض من طرح السؤال معرفة السلوكيات والتصرفات السائدة

الجدول رقم (57) يمثل نتائج السؤال رقم (44)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ن		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	15	0,05	259	24,996	20,31	13	مشاغب
					18,75	12	غير منظم
					23,43	15	منظم
					17,18	11	الحماس الزائد
					18,75	12	عنيف
					17,18	11	عزوف
					15,62	10	مسالم
					15,62	10	غير قابل للتحكم
					15,62	10	العنصرية والجهوية
					23,43	15	قليل
					15,62	10	التعصب
					15,62	10	غير متقف
					25	16	سلبية. ل. الأنصار
					20,31	13	الاحترام
20,31	13	العنف اللفظي					
7,81	05	متفهم					

من خلال الجدول رقم (57) يتضح أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة بلغت (259) وهي أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية التي بلغت قيمتها (24,996) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 15. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أفراد العينة لصالح الذين أجابوا بان الدور السلبي للجنة الأنصار 25%، وكذلك بان الجمهور قليل 23,43% . و بأنه مشاغب ويتميز بالعنف اللفظي 20,31% وبنفس النسبة يرى آخرون بان لديه الاحترام والروح الرياضية ، ،وعنيف بنسبة 18.75%، أما الحماس الزائد والعزوف فجاءت بنسبة 17,18% ، في حين كانت النسب متساوية ومقدرة ب15.62% العنصرية والجهوية، غير مثقف، التعصب، غير قابل للتحكم ومسالم ،أما من اعتبره جمهور متفهم فكانت نسبتهم 7.81% ؛ فاكتساب الاتحادية الرياضية لمهارات وخبرات من اجل التفاعل مع الجمهور يساهم في تحقيق فعالية المنافسة الرياضية كمنتوج مقدم وهذا ما اكده سينج **Senge** على ما أسماه بالتعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه المنظمة والعاملين، وهو يمثل الخطوة الاولى باتجاه منظمة التعلم انظر ص(66)

الاستنتاج:

ويعتبر الجمهور أكثر تفاعل مع المنافسات الرياضية من خلال تنوع الملاحظات التي سجلت عليه من طرف المنظمين في حين ينبغي تفعيل اللجان الجماهيرية من اجل تأطيره وتهذيبه أكثر دعم تكامل المعارف والمعلومات والمهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية، وهذا ما أكد عليه مفتي إبراهيم حماد (انظر ص 119) حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع وأبحاث ودراسات الإدارة الرياضية، إما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعاشة المستمرة للمشكلات النفسية و الإنسانية داخل الهيئة ذاتها، أو خارجها.

السؤال رقم 45: هل تقومون بدراسة الرضا لدى الجمهور؟

الجدول رقم (58) يمثل نتائج السؤال رقم (45)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال					68,75	44	نعم
احصائيا	01	0.05	9	3.841	31,25	20	لا

من خلال الجدول رقم (58) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (9) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (3.841) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد العينة الذين وافقوا انه هناك دراسة حول معرفة مقدار الرضا لدى الجماهير وهذا ما وضحته النسبة المئوية 68.75% أما نسبة الذين أجابوا بعدم وجود هذه الدراسة فكانت 31.25% .

الاستنتاج:

ان دراسة الرضا لدى الجماهير المتابعة يعد من بين العوامل التي يمكن معرفة مدى نجاح المنافسات الرياضية وهذا ما وافق دراسة ALAAIN Ged (1981) التي بينت ان الرضا الجماهيري بنوعه الداخلي والخارجي يمكن من تحديد الفعالية المراد تحقيقها، فحسبه لا بد من الاهتمام بالعامل الاجتماعي وكذا الزبون وارضائه من اجل تفعيل مخرجات المؤسسة. وعليه فان القائمين على الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة يعتمدون عليها في تقاريرهم وهو من بين الأساليب التي تمكن من جمع المعلومات لحل المشكلات التنظيمية .

السؤال رقم 46: ماهي الملاحظات التي يمكن أخذها على المتنافسين؟ الغرض من طرح السؤال: معرفة سلوك المتنافسين أثناء قبل وبعد المنافسة الجدول رقم (59) يمثل نتائج السؤال رقم (46)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	12	0,05	87,387	21,026	15,62	10	حب الفوز
					18,75	12	الروح الرياضية
					32,81	21	المستوى
					9,37	06	غير محترفين
					17,18	11	مهذبين
					15,62	10	النقد
					6,25	04	الشغب
					6,25	04	الانضباط
					7,81	05	الإعجاب
					4,68	03	النزاهة
					6,25	04	التنافس
					15,62	10	الرضا
23,43	15	فضوليين					

من خلال الجدول رقم (59) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 87,387 ) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (21,026) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 12. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول سلوك المتنافسين أثناء المنافسة الرياضية لصالح الذين اجابوا بأنهم ذو مستوى راضي بنسبة قدرت 32.81%؛ ثم بأنهم فضوليين بنسبة 23.43% ، بعدها بان يتميزون بالروح الرياضية المطلوبة بنسبة 18.75% كذلك مهذبين بنسبة 17.18 % كما ان نسبة

15,62% عبرت عن كل من أنهم يحبون الفوز ، وكثيروا النقد .أما نسبة 9.37% بأنهم غير محترفين،أما نسبة 7,81 % فعبرت أنهم يعجبون بحسن التنظيم وهي نسبة قليلة بالنسبة لنا، لتأتي بعدها بأنهم منضبطين ومتنافسين، مشاعبين بنسبة متساوية قدرت ب6.25%؛وفي الأخير نسبة 4.68 % بانهم مشاركين بنزاهة.

الاستنتاج:

نستنتج أن السلوكات الحميدة والمطلوبة كانت هي الأفضل والأكبر مما يستدعي المحافظة عليها وتغذيتها بنشاطات من اجل إظهارها بشكل أفضل في حين هناك سلوكات غير رياضية ينبغي تصليط الضوء عليها من اجل معالجتها وتصحيحها؛ وتساهم في هذه المهم الافكار الجديدة اي ما يسمى التعلم التوليدي من اجل تغيير البيئة الخارجية وهذا ما اشرنا اليه ص(70).

السؤال رقم 47: هل قمت بدراسة درجة الرضا لدى المشاركين؟

الغرض من طرح السؤال معرفة انطباع ومستوى الرضا لدى المشاركين

الجدول رقم (60) يمثل نتائج السؤال رقم (47)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائياً	01	0.05	12.25	3.0841	28,12	18	نعم
					71,87	46	لا

من خلال الجدول رقم (60) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 12.25 ) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (3.0841) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية؛ إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول ما يتعلق بدراسة الرضا لدى المشاركين حيث كان لصالح الفئة التي أجابت بعدم وجود هذه الدراسة موضحة بالنسبة 71.87% أما الفئة التي عبرت عن وجود هذا النوع من الدراسات فقدرت ب28.12%.

الاستنتاج:

نستنتج أنه لا توجد دراسات تتعلق بدراسة الرضا لدى المشاركين بالرغم من سهولة القيام بها خاصة وأن المشاركين هم دائمي الحضور ومقيمين في كثير من الأحيان؛ إن افتقاد هذا النوع من الدراسات في كثير من الأحيان يؤدي إلى إهمال شريحة معتبرة من المعلومات خاصة وأن المشاركين لديهم أفكار ومكتسبات تنظيمية قيّمة وعليه فإننا نؤكد على ضرورة الاهتمام بهذا المصدر المعلوماتي من أجل تحسين وزيادة الفعالية التنظيمية للأحداث الرياضية على مستوى الاتحادية وهذا ما أكد عليه نتائج دراسة ALAAIN Ged (1981).

السؤال رقم 48: هل تجرون دراسة تقييمية للرعاية؟

الغرض من طرح السؤال :معرفة القيمة المادية والمعنوية للرعاية ومدى اهتمام القائمين في الاتحادية الرياضية على ابراز مختلف مظاهر الدعم لها

الجدول رقم (61) يمثل نتائج السؤال رقم (48)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	01	0.05	10.562	3.841	70,31	45	نعم
					29,68	19	لا

من خلال الجدول رقم (61) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت (10.562) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (3.841) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1؛ إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة التي أجابت بنعم انه هناك دراسات تقييمية حول مستوى الرعاية للتظاهرات والمنافسات الرياضية للكرة الطائرة على مستوى الاتحادية، حيث أظهرت النسبة العالية والمقدرة بـ 70.31% في حين كانت نسبة عدم وجودها بـ 29.68%.

الاستنتاج:

نستنتج أن الدراسات التقييمية من بين الحلول الإدارية التي تعتمد الاتحادية الرياضية الجزائرية في معرفة المشكلات التي تطرح في مجال الرعاية والتمويل.

السؤال رقم 49: التقرير الإعلامي، هل قمتم بالاعتماد على مؤسسة خارجية من أجل ؟

الغرض من طرح السؤال: معرفة كيفية إعداد التقرير الإعلامي

الجدول رقم (62) يمثل نتائج السؤال رقم (49)

الإجابة	التكرار	السنة	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	الجدولية			
ملف صحفي	38	59.37	16.275	5.991	0.05	02	دال احصائيا
الكتاب الترويجي	13	20.31					
لا	13	20.31					

من خلال الجدول رقم (62) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 16.27 ) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها ( 5.991 ) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول كيفية إعداد التقارير الصحفية لصالح الذين اجابوا بأنه يعتمد على الملف الصحفي بنسبة 59.37% أما الكتاب الترويجي فكانت نسبته 20.31% هذا ما عادل نسبة الإجابة بلا يعتمد.

الاستنتاج: يعتمد على الملف الصحفي في تحديد المقال الصحفي لما يشمل من معلومات منهجية مهمة.

السؤال رقم 50: ما هي الوسائل الاتصالية المكتشفة من حيث التأثير؟

الغرض من طرح السؤال: أقوى الوسائل الاتصالية تأثيرا من البقية والتي توافق البيئة الجزائرية.

الجدول رقم (63) يمثل نتائج السؤال رقم (50)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	05	0.05	90.916	11.070	46,87	30	مقال صحفي
					14,06	09	منشورات
					42,18	27	حصة إذاعية
					35,93	23	حصة تلفزيونية
					31,25	20	لافتات
					34,37	22	موقع انترنت

من خلال الجدول رقم (63) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 90.916 ) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (11.070) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 5. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أقوى الوسائل الاتصالية تأثيرا والتي توافق البيئة الجزائرية لصالح الذين أجابوا بان المقال الصحفي وهذا بنسبة 46,87 % ثم يأتي بعدها الحصة الإذاعية بنسبة قدرت بـ 42,18 % ثم يليها الحصة التلفزيونية بنسبة 35,93 % ،بعدها موقع الانترنت 34,37 % لتأتي اللافتات بنسبة 31,25 % .وفي الأخير جاءت نسبة 14,06 % ممثلة لللافتات. وأشارت في هذا الصدد دراسة بورزامة جمال ان لديها كفاءات مختصة في تكنولوجيايات الإعلام وهذه الكفاءات لا تفرق بين مفهومي اتخاذ القرار الطرق المعلوماتية و الطرق التقليدية مما يستدعي البحث في افضل الطرق متابعة من طرف الجماهير وليس افضل الطرق التي يمكن ان تتوفر، وبررت ذلك بان تطبيق تكنولوجيايات المعلومات يزيد من فعالية ونجاعة القرارات والتنظيم للأفراد من حيث القيام بمهامهم التنظيمية كذلك اشارت دراسة نحاوة لونيس (2012) انه لا يوجد

اعتبار مالي للاتصال بالرغم من المعرفة بالدور الذي تلعبه الامر الذي يعيق تطور هذا الجانب الفعال في التنظيم الرياضي.

الاستنتاج

نستنتج أن أفضل وأقوى وسيلة إعلامية هي الحوار الصحفي لما له من كثرة المعلومات ووجود بيئة ملائمة لحوار صحفي هادف، كذلك وجود المكلف بالإعلام أو المعني بالحوار في وضعية أفضلية لكي يقدم معلومات بالغة الأهمية ومرتبطة ومبنية على أسس حقيقية.

51- هل تتأكدون من ذلك بإجراء دراسة؟

الجدول رقم (64) يمثل نتائج السؤال رقم (51)

الإجابة	التكرار	السنة	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	الجدولية			
نعم	45	70,31	10.562	3.841	0.05	01	دال احصائيا
لا	19	29,68					

من خلال الجدول رقم (64) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 10.562 ) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها (3.841) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1؛ إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة التي أجابت بنعم مبنين بالنسبة 70.31% لما لها من أهمية في التأكد من درجة التأثير للوسائل الاتصالية أما نسبة 29.68% فأجابت بكون إن هذه الدراسات الاتصالية لا توجد لعدم معرفتهم بأهميتها.

الاستنتاج:

الدراسات التي تهتم بمعرفة أي الوسائل الأكثر تأثيرا في جمهور المتابعين لها أهمية بالغة في التعريف بالنشاط الرياضي المقدم والاعتماد على الشركاء الاجتماعيين من متخصصين في الإعلام لتحقيق الهدف الاتصالي للجان التنظيمية المختصة بهذه المهمة وهذا ما أكد عليه stacey a.hall بأنه ينبغي تقييم النتائج عن طريق التأكد من صحتها.

السؤال رقم 52: هل عند إجراء التقرير السياسي للهيئات السياسية المدرجة في الحدث تحققت هدفها؟ من ناحية

الجدول رقم (65) يمثل نتائج السؤال رقم (52)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال إحصائياً	03	0.05	21.812	7.815	29,68	19	الصورة
					43,75	28	السمعة
					46,87	30	اجتماعي
					00	00	أخرى

من خلال الجدول رقم (65) يتضح أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بلغت ( 21.812 ) وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي بلغت قيمتها ( 7.815 ) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق الهيئات السياسية لأهدافها لصالح الفئة التي بان الهدف يكون اجتماعي وهذا ما عبرت عليه النسبة 46,87% ف يكون نسبة الذين أجابوا بكون الهدف هو تحقيق السمعة الطيبة 43,75% في حين كانت نسبة الذين أجابوا بان الهدف هو تحقيق الصورة الحسنة لدى الغير كانت 29,68% .

الاستنتاج:

ان للهيئات السياسية أهداف تتعلق بتحقيق هدف اجتماعي في المرتبة الأولى ثم تحقيق السمعة الطيبة ثم الصورة الحسنة، هذا ما يبين أن المنافسات الرياضية هي وسيلة من وسائل الهيئات السياسية لتحقيق أهدافها من خلال التأثير الذي لا يتعدى أن يكون كسب جمهورها وفئات معينة من الجماهير.

السؤال رقم 53: ماهي الحلول التي تقترحها لحل المشكلات التنظيمية التي ترفع الفعالية التنظيمية؟

الجدول رقم (66) يمثل نتائج السؤال رقم (53)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup>		السنة	التكرار	الإجابة
			المحسوبة	الجدولية			
دال احصائيا	24	0.05	1789.706	32.415	7,81	05	تطبيق القوانين
					7,81	05	لجان متخصصة
					39,06	25	تحسين التكوين
					39,06	25	تعديل البرامج
					23,43	15	دقة الوقت
					15,62	10	التجنيد والتصخير
					35,93	23	التخطيط الجيد
					65,62	42	المركزية في القرار
					31,25	20	التحكم في تكنولوجيات
					18,75	12	زيادة عدد المشاركين
					4,68	03	خريطة وطنية للأحداث ر
					15,62	10	تحمل المسؤولية
					15,62	10	التقليل من تكاليف الكراء
					3,12	02	الحوار والنقاش
					15,62	10	تنظيم العمل والظروف
7,81	05	الرقابة					
14,06	09	التحفيز					

					26,56	17	التخصص في الوظيفة
					23,43	15	توفير المنظمين
					20,31	13	توفير الأمن
					23,43	15	تفعيل دور .ج. المحلية
					18,75	12	توفير الوسائل والإمكانات
					23,43	15	تكوين المنظمين
					18,75	12	زيادة الاهتمام الإعلامي
					7,81	05	التنسيق مع الهيئات

- من خلال الجدول رقم (66) يتضح أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة بلغت (1789.706) وهي أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولية التي بلغت قيمتها (32.415) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24. إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الحلول المقترحة لصالح الأفراد الذين أجابوا بان هناك مشكل مركزية القرار لاعاقته للتنظيم وبنسبة قدرت بـ 65,62% ليليهما كل من رفع مستوى التكوين لدى المنظمين سواء الجانب المعرفي والتقني أو الجوانب التربوية المطلوبة في المعاملة، و تعديل البرامج الرياضية بنسبة 39,06% وهذا ما بينه **مروان عبد المجيد إبراهيم** (انظر ص 121) ان معظم الهيئات الرياضية مرتبطة بمواعيد زمنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل وإذا ما اتجهت هذه الهيئات إلى الإعداد ولإنجاز الأنشطة قصيرة الأجل فقط سنجد أن الأنشطة الأخرى متوسطة أو طويلة الأجل سيأتي موعد تنفيذها ولم يعد لها. وهنا تبرز المشكلات التنظيمية وتبرز الهيئات في الإعداد السريع لتنفيذ هذه الأنشطة مما يفقدها من الدقة في التنفيذ، وجاءت نسبة 35.95% ممثلة للتخطيط الجيد الذي يحدد الإطار العامة والخاصة للمنافسة الرياضية ما اكدت عليه دراسة **نحاوة لونيس (2012)** بان إتقان وضع الخطة والبرمجة يحمي الفريق من حالات الانسداد وعدم الفهم ويساهم في تحقيق التوازن لدى الهيئة المنظمة التي ينشط تحت لوائها. كما أن التحكم في التكنولوجيا الحديثة حسب آراء أفراد العينة دائما له أهمية بالغة ممثلا بالنسبة 31,25% وهذا ما اكد عليه **نحاوة لونيس (2012)** بان للإلتصال أهمية كبيرة في حل المشكلات الإدارية، والتخصص في الوظيفة بنسبة 26,56% لما له من فعالية كبيرة في أداء الفريق المنظم ثم تأتي كل من التكوين للمنظمين،

والتفعيل لدور الجماعات المحلية و دقة الوقت بنسبة 23,43%؛ كما عبر الأفراد عن أهمية الأمن وبنسبة 20,31%. توفير الوسائل الرياضية وزيادة المشاركين بنسبة 18,75%، أما التقليل من تكاليف الكراء للمركبات وتنظيم العمل والظروف الملائمة وتحمل المسؤولية والتجنيد والتسخير الجيد فجاءت بنسب متساوية قدرت بـ 15,62%، ليليهما التحفيز بنسبة 14,06%، وإضافة أفراد العينة إن تنصيب لجان حسب التخصص الرياضي والصرامة في تطبيق القوانين، والتنسيق مع الهيئات الرياضية والرقابة بنسبة متساوية قدرت بـ 7,8%، اعتماد خريطة وطنية للأحداث الرياضية والثقافة التنظيمية بنسبة 4,68%؛ لتأتي في آخر المقترحات الحوار والنقاش بنسبة 3,12%.

الاستنتاج:

الوظيفة الحقيقية للحل هي أن يؤدي إلى نتائج إيجابية مع استمرار نفس المدخلات التي كانت تؤدي لنتائج سلبية (انظر تعريف حل المشكلة). والحلول المقترحة هي نتاج العمل والمعايشة للتنظيم الرياضي فهي تمكن بالضرورة من رفع الفعالية في بلوغ الأهداف، ففاعلية التنظيم تعبر عن قدرة المؤسسة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة إليها، وتقاس بأداء الأفراد في التنظيم (سواء عمال أو مشرفين أو مدراء) فالفعالية قد تتضمن انعكاس لقدرة الإدارة أو المؤسسة في التعامل والاستجابة للمتطلبات الوظيفية الداخلية والخارجية مراعية في ذلك المستجدات والمتغيرات الحاصلة في بيئة العمل من مشكلات في التنفيذ: وهي الانحراف عن المعايير المحددة بزيادة أو نقص. ومشكلات في الإنجاز: وهي ما يمنع من الوصول إلى وضع أفضل (انظر ص 9).

-مناقشة الفرضية الأولى: ومن واقع الدراسة والبحث الذي قمت به ونتائج الدراسة الميدانية لمعرفة ما إذا كانت هناك إستراتيجية تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط قوة وضعف الفعالية التنظيمية كخيار استراتيجي لحل المشكلات الإدارية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسة الرياضي ومن خلال أجوية الاستبيان المحدد بالأسئلة (6-7-8-9-10-11-12-13-14) اتضح لنا أن إستراتيجية الاتحادات الرياضية تقوم على تحديد الفكرة العامة للمنافسة، وتحديد المنظم لها سواء كان شخصية طبيعية او معنوية، ثم تقوم بتحليل الجمهور تحليلا كيميا وكيفيا، بعدها تعتمد على تحليل المنافسة بحد ذاتها لمعرفة الجوانب التنافسية فيها وما مدى تلبيتها لحاجات ومتطلبات الفئات المتابعة لها ثم القيام بتحديد الشركاء الاجتماعيين واصحاب المصلحة؛ ليتم بعدها دراسة وتحليل محيط المنافسة واختيار الزمان والمكان بشكل جيد وهذا ما وافق نتائج دراسة الباحث "دانيال ريشرو برون مات" 2004 التي بينت اهمية اختيار الاماكن التي توجد بها اكبر كثافة سكانية خاصة المدن الكبرى وضرورة اختيار التوقيت والفترة الخاصة بالمنافسة الرياضية وعدم برمجةتها موازاة مع نشاطات اخرى وهذا ما له علاقة كبيرة بالدراسات البيئية التي

ترسم الاستراتيجية التسويقية للاتحاديات الرياضية عن طريق خلق روابط متينة مع الجمهور المستهلك للنشاط والتحكم في المفاهيم والتسويقية من طرف القائمين والمنظمين خاصة وان التسويق الرياضي لديه من المقومات والخصائص ما تجعله يقدم حلول للمشكلات المادية ويحدد اليات التخطيط، والبرمجة،

واختيار، والرياضة والنشاط المقدم، و من خلال الاسئلة (-15-16-17-18) بينة ان الاقبال الجماهيري له علاقة بالفئات المتابعة هذا ما حدد لنا نوع الفئة المستهدفة من اجل ترشيد وتوجيه الاستراتيجية الترويجية /الاتصالية للهيئة المنظمة للمنافسة الرياضية اضافة الى انه قدمت وبينت مختلف الصعوبات التي تواجه المنظمين اثناء مرحلة التحضير والنقائص والاختلالات الموجودة في تركيبة الفرق واللجان التنظيمية عن طريق التوزيع العشوائي للمورد البشري وهذا ما اشار اليه الباحث (1981 ALAAIN Ged) الذي عالج موضوع الصراع التنظيمي ومسبباته انطلاقا من هشاشة اليات القيادة الى صعوبة الاتصال وصولا الى حالة الانسداد . وهذا ما اكد صحة فرضيتنا التي أن إستراتيجية الاتحادات تعتمد في حل المشكلات الإدارية على وضع الإطار النظري العام للرفع من الفعالية التنظيمية في المرحلة التحضيرية للمنافسات الرياضية.. وعليه فان الباحث يقترح الاستراتيجية

جدول رقم (67) يبين الاستراتيجية المقترحة في التحضير للمنافسات الرياضية

Diagnostic interne		التشخيص الداخلي	
Forces	القوة	faiblesses	الضعف
1- ان فئة الرجال والطلبة والموظفين والعمال هم الفئات الغالبة على الجماهير المتابعة للمنافسات الرياضية.	1- ان فئة الرجال والطلبة والموظفين والعمال هم الفئات الغالبة على الجماهير المتابعة للمنافسات الرياضية.	1- الإطارات والعملاء والنساء هي الفئة الأقل متابعة لها.	1- الإطارات والعملاء والنساء هي الفئة الأقل متابعة لها.
2-الهدف الرياضي كان أعلى نسبة اختيار من الهدف الاجتماعي وخاصة من نفس التخصص.	2-الهدف الرياضي كان أعلى نسبة اختيار من الهدف الاجتماعي وخاصة من نفس التخصص.	-عدم وجود إعلام متخصص في الرياضة الممارسة والتحكم السيء.	-عدم وجود إعلام متخصص في الرياضة الممارسة والتحكم السيء.
3- الإقبال والاهتمام العائلي الذي يكون محيط بالفئات الشبانية، ثم التركيز على المتعة والأداء الرياضي الراقى والتعريف به الى الجماهير الرياضية دون إهمال الجهود التي تبذل في تحسين ظروف اجراء المنافسة .	3- الإقبال والاهتمام العائلي الذي يكون محيط بالفئات الشبانية، ثم التركيز على المتعة والأداء الرياضي الراقى والتعريف به الى الجماهير الرياضية دون إهمال الجهود التي تبذل في تحسين ظروف اجراء المنافسة .	2-العنف والشغب والعش والتعصب والانهازم، عزوف ونقص الإقبال للجماهير .	2-العنف والشغب والعش والتعصب والانهازم، عزوف ونقص الإقبال للجماهير .
4-التعارف،روح المنافسة،تحسين المستوى التكوين، الاستمتاع التحدي،الريح والفوز الصحة السياحة الترفيه الحماس المتعة وزهي في مجملها أهداف النشاط الرياضي التريوي والتنافسي.	4-التعارف،روح المنافسة،تحسين المستوى التكوين، الاستمتاع التحدي،الريح والفوز الصحة السياحة الترفيه الحماس المتعة وزهي في مجملها أهداف النشاط الرياضي التريوي والتنافسي.	3- إهمال واضح لبعض اللجان التنظيمية من خلال عدم انصافها في التقسيم العمالي.	3- إهمال واضح لبعض اللجان التنظيمية من خلال عدم انصافها في التقسيم العمالي.
		4-عدم التحكم في التقنيات الحديثة في التكنولوجيا من خلال أن اكبر فئة كانت من طرف اللوجستيك	4-عدم التحكم في التقنيات الحديثة في التكنولوجيا من خلال أن اكبر فئة كانت من طرف اللوجستيك
		5- كانت لجنة التجارة والاتصال الاقل من حيث التركيبة البشرية وهو ما يبين عدم تمكن القائمين على الاتحادية الرياضية من ولوج هذا التخصص والذي اظهر نتيجته المباشرة والواضحة والتي تتعلق في عزوف الجماهير .	5- كانت لجنة التجارة والاتصال الاقل من حيث التركيبة البشرية وهو ما يبين عدم تمكن القائمين على الاتحادية الرياضية من ولوج هذا التخصص والذي اظهر نتيجته المباشرة والواضحة والتي تتعلق في عزوف الجماهير .
		4-هناك إهمال واضح لبعض اللجان التنظيمية من خلال عدم انصافها في التقسيم العمالي	4-هناك إهمال واضح لبعض اللجان التنظيمية من خلال عدم انصافها في التقسيم العمالي
		5-ويبين ايضا عدم التحكم في التقنيات الحديثة في التكنولوجيا من خلال أن اكبر فئة كانت من طرف اللوجستيك في حين كانت لجنة التجارة والاتصال وهو ما يبين عدم تمكن القائمين على الاتحادية الرياضية من ولوج هذا التخصص والذي اظهر نتيجته المباشرة والواضحة والتي تتعلق في عزوف الجماهير .	5-ويبين ايضا عدم التحكم في التقنيات الحديثة في التكنولوجيا من خلال أن اكبر فئة كانت من طرف اللوجستيك في حين كانت لجنة التجارة والاتصال وهو ما يبين عدم تمكن القائمين على الاتحادية الرياضية من ولوج هذا التخصص والذي اظهر نتيجته المباشرة والواضحة والتي تتعلق في عزوف الجماهير .

جدول رقم(68) يوضح التشخيص الخارجي مقترح من طرف الباحث

Diagnostic		التشخيص الخارجي	
opportunités	الفرص	Menaces	التهديد
	<p>- الفئة العمرية التي تتراوح بين 20 و30 سنة هي الأكثر إقبال على المنافسات الرياضية للكرة الطائرة .</p> <p>للجمهور الرياضي تأثير واضح إذ انه مشجعا في اغلب الأوقات وشريكا لا يمكن الاستغناء عليه، وهذا ما يعطي فكرة واضحة حول إمكانية الاستثمار في هذا الجانب، وجعله أكثر تأثيرا وعاملا مهما في إنجاح المنافسات الرياضية..</p> <p>- تحديد احتياجات الموقع المحدد لإجراء المنافسة الرياضية ضروري لإنجاح الاستحقاق وهو يساهم في التقليل من المشكلات التنظيمية.</p>		<p>-تحديد تسعيرة التذاكر بصفة خاصة و سعر المنتج الرياضي بصفة عامة في حين أننا نلاحظ أن التنظيم الرياضي لم يشر إليه على انه منتج رياضي مقدم بحد ذاته.</p> <p>-بناء مقر للاتحادية والرياضية من اجل تمكينها من هيكل إداري ملائم لنشاطها كذلك الاستفادة أكثر من التراكمات و المكتسبات التنظيمية من خلال.</p> <p>ضعف الجهود التسويقية و عدم فهمها من طرف الفاعلين لاستقطاب اكبر عدد من الجماهير .</p> <p>-عدم تحديد أظرفة مالية كافية و تسهيل الحصول عليها لتغطية النفقات التنظيمية</p> <p>-لا يعطى أهمية كبيرة للدراسات الكمية للجماهير المتابعة وهذا لقلته في كثير من الأحيان والذي بين أيضا عدم الاهتمام بدراسة نسبة التغير الحاصل في نسبة الإقبال ومدى تأثيرها بنوع النشاط المقدم والمنافسة الأكثر إقبال</p> <p>-تعقد الميدان الاداري والتشريعي من مسؤولية الخطأ التنظيمي</p>
<b>Avantages concurrentiels الأفضلية التنافسية</b>			
<p>- ترتيب الحاجات الجماهيرية :الاستمتاع-الصدقاة- المرافقة -التتويج- الأمن -المشاركة.</p> <p>- النشاط أكثر تنافسية ينبغي على الاتحادية الرياضية أن تنظم منافسات رياضية تكون في التخصص الذي تشرف عليه ويحافظ على صيغته التنافسية الرياضية.</p> <p>-ان مستوى تنافسية المنتج المقدم الممثل بالمنافسات الرياضية يتراوح بين المتوسط والعالي وهو بذلك ليس منخفض.</p> <p>- تو سيع قاعدة المشتركين في النشاط المنظم و زيادة الفرق الرياضية.</p> <p>- وضع خطة مشتركة مع مسؤولي الإعلام و الاتصال.</p> <p>- تغذية السلوكات والجوانب الايجابية الملاحظة على الجمهور خاصة صفة الإعجاب واستغلالها في زيادة الإقبال والدعم للمنافسات الرياضية عن طريق أنشطة موازية مصاحبة للحدث الرياضي والمنافسة ثم العمل على التقليل من السلوكات السلبية والتي تعيق المنافسة عن طريق اعتماد رسائل تربوية موجهة لتلك الأنشطة المقدمة</p> <p>- الجوانب الابتكارية في المنتج المقدم هو التركيز على المنتج المتعلق بالفئات الشبانية.</p>			

جدول رقم(69)يبين الاختيارات الاستراتيجية مقترح من طرف الباحث

### الاختيار الاستراتيجي Le choix stratégiques

#### objectifs stratégiques

#### الأهداف الإستراتيجية

- الهدف 1:** -تحديد متطلبات التنظيم وتحليل جماهير المنافسة..
- الهدف2:** إن الرسالة الترويجية والاتصالية تقتضي أن يكون الاتصال فعالا، والذي يعتمد على الوسائل الجماهيرية الأكثر تأثير في الوسط الرياضي الجزائري ولا يمكن أن يكون بوسائل قديمة .
- الهدف3:** تطوير كفاءات المنظمين سواء المنتخبين او الدائمين او المتطوعين.
- الهدف 4:**نتمين العمل التطوعي داخل الهياكل واللجان التنظيمية.
- الكيفية:** التحفيز المادي والمعنوي والمعرفي
- لتحقيق الهدف 1:تحديد مختلف الجوانب القانونية،التشريعية،الرياضية،الإدارية ، المكانية و الزمانية،المالية وللمنافسة الرياضية. والاعتماد على دراسات مسحية لكل ما يتعلق بالجماهير الرياضية.
- لتحقيق الهدف 2:إسناد المهمة إلى أصحاب التخصص وزيادة مدة التغطية الإعلامية والاهتمام أكثر بمضمون والرسالة الاتصالية. كذلك الاختيار والتنوع في الوسيلة الاتصالية.
- لتحقيق الهدف 3: من وخلال إشباعها بالتركيبة البشرية المواقفة،و الملائمة من حيث الخبرات والقدرات والعملية .
- لتحقيق الهدف4:توسيع المهام واشراك المتطوعين وتمكينهم من برامج تعليمية في الميدان التنظيمي من اجل اكسابهم ثقافة تنظيمية.

## مناقشة الفرضية الثانية:

ومن خلال أجوبة الاستبيان المحدد بالأسئلة (19-20-21-22) اتضح على ان حل المشكلات التي تصادف هذه اللجان يؤدي الى تحسين بيئة عمل اعضائها مع وجود تناسب و تناسق وظيفي في الهيكل العام للتنظيم والذي يفرض توزيع صحيح للمسؤوليات والواجبات وفق مستويات الادارة التنظيمية للمنافسة ومعالجة صعوبات الاتصال الاداري وعليه فان تنظيم عمل كل لجنة يستدعي حل مشكلاتها وفق نظام اللامركزية و التنسيق مع القيادة العليا.

فكل لجنة سواء النقل، الايواء، الاطعام، الادارية، الاتصالية وغيرها لها متطلباتها ومخرجاتها مما يستدعي وجود رقابة مستمرة على اداء الوظائف والنظام ان اهداف الوظائف ليس مستقلة عن اهداف النظام (تنظيم المنافسة) ككل، وهذا ما اشارت اليه الدراسة (THIERRY ZINTZ, 2005) والتي صنف الاهداف الى مجموعتين الاولى تخص الزبون او المستهلك للنشاط الرياضي والثانية تخص توجيه الخدمة بحد ذاتها<sup>1</sup>، ثم الانتقال الى حل مشكلات العمل الجماعي وهي التنسيق عن طريق اليات الرقابة وكشف مقدار التقدم مما يستدعي انظمة حديثة متطورة كنظام Gannt الذي يعتمد على التحكم في محور الزمن مما يساهم في تكوين القرار الصائب والاستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار مجمل الظروف المحيطة يعالجها بفكر استراتيجي.

في حين جاءت الاسئلة (23-24-25-26-27-28) لتركز على التغطية الاعلامية التي تمكن من عرض المنافسة وانشطتها بصورة جذابة فهي بالنسبة الينا احد العوامل الرئيسية للنظام الاستعجالي وعليه فان العلاقة الطيبة و الحسنة لمسؤولي، واعضاء لجنة الاتصال مع رجال الاعلام يمكن من كسب ورفع درجة الاقبال الجماهيري باعتبار ان لديهم الخبرة اللازمة في التأثير وبلورة الراي العام وتحسين الاتجاهات للمتابعين، حيث توصلنا الى ضرورة اشراك او الاستفادة من الافراد الذين لديهم كفاءة من اجل اختيار الموضوع الاعلامي والرسالة الاتصالية للتقليل من المشكلات الاتصالية؛ وتهيئة فضاء مخصص للجنة وتنظيم عمل الصحفيين قبل واثناء المنافسة الرياضية. (29-30-31-32-33-34-35).

وهذا ما اكد صحة فرضيتنا المتمثلة في اعتماد إستراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية للجان التنظيمية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية. وعليه فان الباحث يقترح الاستراتيجية التالي:

<sup>1</sup>-Thierry zintz, Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe ,bambook ,Bruxelles,2005,p144.

Diagnostic interne		التشخيص الداخلي	
Forces	القوة	faiblesses	الضعف
<p>-الإطعام: كل العناصر المقدمة من نوع الوجبة، محتواها، نوعها، المعنيين، العدد، وتاريخ تقديمها ضروري من إنجاز مهمة إطعام.</p> <p>-النقل: كل العناصر المقدمة من مكان، وعدد الليالي، والمعنيين، والتاريخ، ومستوى الرفاهية هي العناصر الضرورية التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار من أجل تحديد مهام لجنة الإيواء.</p> <p>الجانب اللوجستيكي: الخريطة التنظيمية للموقع الذي تجرى فيه المنافسات الرياضية معمول به في التنظيم داخل الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة.</p> <p>-اعضاء اللجان يعملون بشكل مستمر ولمدة طويلة.</p> <p>-التغطية الطبية ليس لها أي تكاليف مالية بما في ذلك الحماية المدنية.</p> <p>-نموذج الفضاءات التجارية لتمويل وتدعيم الموارد المالية.</p> <p>تنقيب الفرق والجمهور بمختلف الاجراءات التنظيمية المتبعة.</p>	<p>-النظافة: والمشكلات التي تصادف أثناء العمل على النظافة المخصصة لمحيط المنافسة الرياضية لصالح الفئة التي تعتبر تتابع المنافسة من بين اكبر المشكلات التي تسبب حالة عدم نظافة المحيط. لان الاستغلال المتتابع للمنشآت الرياضية يقلل من العمليات التنظيفية، والمشكلات التي تتعلق بضيق الوقت المخصص للعملية، وقلة الثقافة التنظيمية لدى الجمهور، كذلك عدم العمل بالإعلانات الخاصة برمي الأوساخ وعدم ملائمة المكان المخصص بالتظاهرات الرياضية، ممثلة لشساعة المرافق الرياضية مما يزيد من مشقة تنظيفها ويجعل مدته أطول، لتظهر مشكلات تتعلق بسلوك الجمهور عدم وجود تنسيق بين عمال النظافة، واللامبالاة من طرف المنظمين، كذلك عدم فهم القوانين التنظيمية، مشكلة اتساع المساحة.</p> <p>- لا يقوم العاملون في الاتحادية الرياضية على هيكلة طلبهم وفق تحديد (المنتوج، الكلفة، رسوم الهامش ، البيع )وهي جوانب تجارية تبين مدى أهمية العنصر التجاري وفعالية اللجنة التجارية في تسويق المنافسات الرياضية التغطية الطبية: هناك نقص واضح في ما يتعلق بالتغطية الطبية و الوسائل البيداغوجية. وغياب ملف وطني عن مختلف المشكلات الطبية المصادفة</p>		

Diagnostic		التشخيص الخارجي	
opportunités	الفرص	Menaces	التهديد
<p>- إن اعتماد صورة تظهر سلوك رياضي هي أهم الصور التي تقدم إلى الجمهور الرياضي</p> <p>- الإيعتماد على استراتيجية ( SESA ) الامنية والتي تعتمد على تجريب المخططات الامنية.</p> <p>- اعادة هيكلة الوظائف وتحليل عمل اللجان والاعتماد على الخبرات الموجودة في الرباطات الجهوية والولائية من خلال تصخيرهم في تنظيم المنافسات الرياضية.</p> <p>- الشراكة في التنظيم واعتماد الوكالات الامنية والتنظيمية</p> <p>- اندماج ووصول منتخبيين جدد ذوي كفاءات.</p> <p>- مجانية التغطية الاعلامية عن طريق الاذاعة.</p> <p>- تبادل الكفاءات والخبرات مع الشركاء لاجتماعين.</p> <p>- الطاقة الشبانية في التنظيم ومدلولات النفسية في التنظيم الجيد التي تساهم في خلق جو اخوي.</p>	<p>النقل: ينبغي أن تحدد العناصر التالية بدقة من اجل تغطية النقل للمنظمين والمشاركين وحتى الجماهير وهي التاريخ والتوقيت، الوسيلة، المعنيين، عدد الأفراد، مكان الانطلاق، مكان الوصول.</p> <p>- خطر التشعب في الاعلام نتيجة كثرة المعلومات وطول مدة المنافسة الرياضية.</p> <p>- هناك ثغرة واضحة في المجال التجاري للجنة التجارية المنظمة للمنافسات الرياضية وهذا لخصوصية المنتج الرياضي وعدم وجود أنشطة تجارية موازية للحدث تشرف عليها الاتحادية الرياضية، إضافة إلى الصبغة القانونية التي تعرف الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة .</p> <p>- الأمن من بين أهم المتطلبات واحد عوامل النجاح في المنافسات الرياضية فهو واجب معنوي للمنظمين وحق كل رياضي مشارك.</p> <p>- متطلبات وحقوق القائمين على الامن.</p> <p>طول وقت منافسة وكثرة الاعداد للمشاركين والمتابعين.</p> <p>- ميادين المنافسة غير مؤمنة خاصة من جانب المحيط الخارجي نتيجة لوجودها داخل احياء ومدن تعج بالحركة.</p> <p>- كثرة المتطوعين وحركية المنتخبين التي تعرف بالتغير وعدم الاستقرار.</p> <p>- الفجوة بين الكفاءات الخاصة بالمنظمين الدائمين والمتطوعين- من اجل تجنب عزوف المتطوعين عن استكمال المهمة التي اوكلت اليهم.</p>		

## الأفضلية التنافسية Avantages concurrentiels

- ان للمنافسات الرياضية أهداف في مجال الاتصال تهدف إلى تحقيق صورة ذهنية ومعلومات موجهة إلى الجمهور الداخلي والخارجي ،بهدف تهذيب سلوكهم وخلق علاقات طيبة وحسنة.
- المنافسات الرياضية التي تنظمه الاتحادية الرياضية موضوعها يتوقف على استغلال الحيز الرياضي وتحقيق البعد الإنساني ، وتحقيق الاستمتاع والتنفيس من خلال المهرجانات.
- الخريطة التنظيمية للموقع الذي تجرى فيه المنافسات الرياضية معمول به في التنظيم داخل الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة.

## الاختيار الاستراتيجي Le choix stratégiques

## objectifs stratégiques

## الأهداف الإستراتيجية

الهدف 1: تحديد العمل المتوقع انجازه من اللجان التنظيمية في صورة بناء تكاملي.

الهدف 2: العمل العلمي والتربوي لتصحيح الانحراف في العمل المنجز.

الهدف 3: الاختزال الوظيفي التدريجي تمهيدا للمرحلة الختامية.

الكيفية :

- لتحقيق الهدف 1:العمل تسهيل الاتصال بين رؤساء اللجان وأعضائهم وضمان أفضل الخبرات التوجيهية.
- لتحقيق الهدف 2:التنسيق الجماعي والعمل باللجان.
- لتحقيق الهدف 3:يتم العمل وفق البرنامج المسطر للمباريات واختزال المهام عند اقضاء كل فريق من المشاركين.

جدول رقم (70) يبين الاستراتيجية المقترحة في التنظيم اثناء المنافسات الرياضية مقترح من طرف الباحث

-**الفرضية الثالثة:** ومن خلال اجوبة الاستبيان للأسئلة(36-37-38) اتضح لنا ان المرحلة الختامية تتمثل في تجميع المعلومات المكتسبة والواردة من طرف جميع الفاعلين باستعمال مختلف وسائل الاتصال ثم معالجتها وتخزينها وهذا ما اكدته النتائج المتوصل اليها خاصة مع استراتيجية (sesa) التي تتعلق بتوفير الامن عند تنظيم المنافسات الرياضية

(-39-40-41-42) بينت اليات الفحص المالي لمجموعة الايرادات والنفقات التي تمت بينما هي في حقيقة الامر غير كافية نظرا لعدم توضيحها لمختلف العمليات المالية التي تم اجرائها مما يجعل المنظمين دائما في حالة تخوف من الوضع المالي وحالة الغموض وهذا ما وافقت عليه دراسة ( Bayle et Camy2003 ) حيث بين ان اهتمام المنتخبين في الاتحاديات الرياضية بالجوانب المالية يقلل من اوقات اهتمامهم بالانشغالات السياسية والاستراتيجيات المهمة، وفي هذه الحالة فان الاختيارات صعبة بالنسبة اليهم سواء على المدى القصير او المدى الطويل. واطافة ( Bayle 1999 ) ان استراتيجية الاتحادية الرياضية ينبغي ان تبحث عن كيفية التموقع داخل المجال الاقتصادي لان الاتحاديات التي كانت لها افضل تنظيم هي التي اخذت تموقع جيد.

(43-44-45-46-47) الملاحظات التي تم الوقوف عليها سواء من الجماهير او المشاركين او اصحاب المنفعة والضيوف يجب ان تسجل وتكون بطريقة علمية من اجل تقيد اضافة جديدة في الاستحقاقات المستقبلية وتفعيل اليات التعبير لدى المستفيدين من النشاط ككل مثل تشكيل لجان للإصغاء سجلات المقترحات،

( 48-49-50-51-52-53) التقارير الرسمية تسجل وهي خالية من الاخطاء فهي بذلك مصدر مهم للقائمين على التنظيم في المنافسات الرياضية لكنها لا تبين الخطة الاستراتيجية الشاملة للأهداف المرجوة من تنظيم المنافسات الرياضية بحيث انها تعطي طابع التنشيط، بحيث يمكن للاتحادات الرياضية ان تحقق اهدافها التنظيمية ما لم يكون هناك نقدا بناء وموضوعي لنتائجها على مختلف الجوانب من خلال توسيع نطاق التقييم كعملية مهمة والاستفادة من المقترحات والبدائل الممكن تقديمها من طرف جميع عناصر وهيئات المهنية بالتنظيم مثلما جاءت به طريقة العصف الذهني. وفي هذا المجال فان دراسة ( Bayle 1999 ) اكدت الى ضرورة وجود نظام اعلامي داخلي وخارجي مراقب ذو صلة بالمحيط داخل الاتحادات الرياضية مع تسيير جيد لنوعية المنتج الرياضي المقدم من اجل الاجابة على ضغوطات المحيط الداخلي والخارجي كحل استراتيجي فعال لزيادة الرضا لدى الجمهور الداخلي والخارجي، وهذا بإدراج خلية اصغاء في الداخل والخارج تقوم بتزويد جهاز التحليل البيئي الخارجي. وهذا ما اكد صحة فرضيتنا والتي تنص على ان استراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية تعتمد على التقييم بعد نهاية المنافسة لتحديد الجوانب الايجابية والسلبية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية. وعليه فان الباحث يقترح الاستراتيجية التالي: الجدول رقم (71) يبين الاستراتيجية المقترحة في التنظيم اثناء المرحلة الختامية المنافسات الرياضية

## Diagnostic interne

## التشخيص الداخلي

Force

قوة faiblesses

الضعف

- المدة: أفضل مدة يمكن جمع في وحفظ البيانات هي 1- إجراء الاجتماع التقييمي: عامل مهم لدى الأسبوع الأول بعد نهاية المنافسة الرياضية. التي يتم فيها جمع في وحفظ البيانات هي الأسبوع الأول بعد نهاية المنافسة الرياضية.
- المحاسبة: من بين الطرق التي يعتمد عليها في تحديد الوضعية المالية هي طريقة دراسة الفارق دون الاعتماد على أنظمة محاسبية حديثة.
- التمويل: تعاني عملية التنظيم للمنافسات الرياضية من عدة مشاكل أعاقا التمويل الرياضي لها.
- الامن: الارادة لا تكفي والمتطوع لا يستطيع فعل كل شئ --عدم استعمال المخزون الهائل من الشباب في المعاهد والجامعات المتخصصة في التنظيم للمنافسات الرياضية.
- المنافسة المفروض من طرف الرياضات الاخرى.
- نقص الدراسات الاستطلاعية القبلية للتنظيم في المنافسات الرياضية.
- وفقدان اليات الاحصاء الجماهيري لتحديد التغذية الراجعة.
- النشاط السياحي الموازي للتظاهرات الرياضية.
- 1- إجراء الاجتماع التقييمي: عامل مهم لدى الفاعلين والمنظمين لما يقدمه من تصحيح وتحديد ما تم انجازه مقارنة مع ما تم توقعه ثم إظهار مقدار الانحراف هل هو ايجابي أي تنظيم ناجح أم هو سلبي أي تنظيم غير ناجح.
- تحديد مردودية كل منصب وكل لجنة تنظيمية أمر مهم من اجل تحديد المشكلات التنظيمية ويساهم في تقديم معلومات تشخيصية عن واقع التنظيم الرياضي .
- الاعلام: يعتمد على الملف الصحفي في تحديد المقال الصحفي لما يشمل من معلومات منهجية مهمة.
- ان أفضل وأقوى وسيلة إعلامية هي الحوار الصحفي لما له من كثرة المعلومات ووجود بيئة ملائمة لحوار صحفي هادف، كذلك وجود المكلف بالإعلام أو المعني بالحوار في وضعية أفضلية لكي يقدم معلومات بالغة الأهمية ومرتببة ومبنية على أسس حقيقية.
- تنظيم المنافسات الدولية يمكن من زيادة المتابعة وكفاءات التنظيمية.

Diagnostic	التشخيص الخارجي
opportunités	الفرص Menaces
<p>المحاسبة: الاعتماد على المحاسب المالي كمراقب مالي للهيئة المنظمة يمكن من تسجيل العمليات المحاسبية بطريقة صحيحة وبالتالي يمكن من دراسة الملف المالي بطريقة بناءة ومعرفة مختلف التوازنات المالية.</p> <p>- هناك عدة جهات تساهم في التنظيم بدون استهلاك للأموال فهي عبارة عن مورد ايجابي يجب تثمينه والمحافظة عليه.</p> <p>الجمهور: السلوكات الحميدة والمطلوبة كانت هي الأفضل والأكبر مما يستدعي المحافظة عليها وتغذيتها بنشاطات من اجل إظهارها بشكل أفضل في حين هناك سلوكات غير رياضية ينبغي تصليط الضوء عليها من اجل معالجتها وتصحيحها.</p> <p>- الدراسات التي تهتم بمعرفة أي الوسائل الأكثر تأثيرا في جمهور المتتبعين لها أهمية بالغة في التعريف بالنشاط الرياضي المقدم والاعتماد على الشركاء الاجتماعيين من متخصصين في الإعلام لتحقيق الهدف الاتصالي للجان التنظيمية المختصة بهذه المهمة.</p>	<p>المدة التي تستغل من اجل إعداد التقرير التنظيمي هو الأسبوع الأول حيث يمكن أن لا تكون كافية من اجل تسجيل ومناقشة كل نقاط القوة والضعف في عملية التنظيم.</p> <p>- هناك عدة عمليات مالية تتميز بعدم الوضوح.</p> <p>- يعتبر الجمهور أكثر تفاعل مع المنافسات الرياضية من خلال تنوع الملاحظات التي سجلت عليه من طرف المنظمين في حين ينبغي تفعيل اللجان الجماهيرية من اجل تأطيره وتهذيبه أكثر.</p> <p>- ان للهيئات السياسية أهداف تتعلق بتحقيق هدف اجتماعي في المرتبة الأولى ثم تحقيق السمعة الطيبة ثم الصورة الحسنة، هذا ما يبين أن المنافسات الرياضية هي وسيلة من وسائل الهيآت السياسية لتحقيق أهدافها من خلال التأثير الذي لا يتعدى أن يكون كسب جمهورها وفئات معينة من الجماهير.</p> <p>-تطور وظهر رياضات جديدة داخل القاعات وفي الطبيعة اين يتمتع المشاهد بالاستقلالية بحيث يجعل من النشاط المنظم شيئاً ثانوي لبحثه عن المتعة</p> <p>-العلاقات الانسدادية لهيئة التنظيم مع شركاء الاجتماعيين</p>

## الأفضلية التنافسية Avantages concurrentiels

- ينبغي إعطاء أهمية كبيرة للدراسات الكمية للجماهير المتابعة وهذا لقلته في كثير من الأحيان والذي يبين أيضا عدم الاهتمام بدراسة نسبة التغير الحاصل في نسبة الإقبال ومدى تأثرها بنوع النشاط المقدم والمنافسة الأكثر إقبال، كما أن غياب الدراسة يفسر حسب رأينا أن القائمين على الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة ليس لديهم الآليات والوسائل الإحصائية التي تمكن من الوصول إلى القيمة الحقيقية للإقبال الجماهير بالرغم وجود محافظي اللقاءات والتي أيضا عدم وجود لجان متخصصة تكون تابعة إلى لجنة العلاقات العامة والاتصال.
- الاعتماد على دراسات تتعلق بدراسة الرضا لدى المشاركين بالرغم من سهولة القيام بها خاصة وان المشاركين هم دائمي الحضور ومقيمين في كثير من الأحيان؛ إن افتقاد هذا النوع من الدراسات في كثير من الأحيان يؤدي إلى إهمال شريحة معتبرة من المعلومات خاصة وان المشاركين لديهم أفكار ومكتسبات تنظيمية قيّمة وعليه فإننا نؤكد على ضرورة الاهتمام بهذا المصدر المعلوماتي من أجل تحسين وزيادة الفعالية التنظيمية للأحداث الرياضية على مستوى الاتحادية.
- الحلول المقترحة عند استجواب الفاعلين في المنافسة الرياضية هي نتاج العمل والمعاشة للتنظيم الرياضي فهي من تمكن بالضرورة من رفع الفعالية في بلوغ الأهداف

## الاختيار الاستراتيجي Le choix stratégiques

## objectifs stratigiques

## الأهداف الإستراتيجية

- الهدف 1: - ان دراسة الرضا لدى الجماهير المتابعة يعد من بين العوامل التي يمكن معرفة مدى نجاح المنافسات الرياضية .
- الهدف 2: جذب الجمهور الرياضي
- الهدف 3: الدراسات التقييمية من بين الحلول الإدارية التي تعتمد الاتحادية الرياضية الجزائرية في معرفة المشكلات التي تطرح في مجال الرعاية والتمويل.
- الكيفية :
- لتحقيق الهدف 1: يعتمدون عليها في تقاريرهم وهو من بين الأساليب التي تمكن من جمع المعلومات لحل المشكلات التنظيمية .
- لتحقيق الهدف 2: زيادة الروابط والأنشطة الاجتماعية
- توفير حاجاته الفيزيولوجية اثناء متابعته للمنافسة الرياضية.
- لتحقيق الهدف 3: اشراك جميع الأطراف من منظمين مسؤولي الفرق ،قادة الفرق،الحكام الهيئات المحلية.
- التقييم الموضوعي البعيد عن الخطاب السياسي.

## الاستنتاج:

في إطار الاهتمام المتزايد بالشباب والرياضة ومع تفاقم المشكلات الناجمة عن ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة التي فرضت نفسها بقوة في مختلف المحافل الدولية والرياضية، وإيماننا من الدور الذي تلعبه الإدارة الرياضية في إيجاد السبل الكفيلة لتخفيف من حدة هذه المشكلات ومسايرة التحولات الكبرى في المجال الرياضي من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة الرياضية الحديثة ومتطلباتها والبحث عن الحلول القانونية المناسبة للمشكلات التي تثيرها الأنشطة الرياضية في شتى مجالاتها من حيث تدريب وتأهيل الموارد البشرية والتأمين على الهياكل والمنشآت الرياضية و الإصابات والمخاطر الرياضية والعقود الرياضية وإدارة الأزمات والوقت وأهمية معالجتها من مختلف جوانبها ، مما يهيئ الأجواء المناسبة لنجاح المنافسات الرياضية وتفرغ الرياضيين لأنشطتهم بعيداً عن أي منازعات قد تشكل معوقات في تحقيق الأهداف التي تتطلع إليها للوصول إلى المستويات العالية.

وعلى ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة بناء على العلاقة الوطيدة والمتكاملة بين الجانب النظري والتطبيقي على الدور المحوري الذي تلعبه الإدارة الرياضية في تنظيم وتحسين منتوجها الرياضي والتميز بالمتابعة الجماهيرية الواسعة وبعد مناقشة نتائج الاستبيان الخاص بالمنظمين بالاتحادية الرياضية لكرة الطائرة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

في ما يتعلق بالتركيز على التحضير لتنظيم المنافسات الرياضية فإنه من الأهمية بمكان تحديد الرؤية المستقبلية ورسم استراتيجية تنظيمية واضحة تكون كمرجع لتوجيه الجهود المبذولة من طرف المنظمين الفاعلين في الوسط الرياضي الجزائري عن طريق تمكينهم من المنهجية العلمية المبنية على مجموعة الخبرات التنظيمية المكتسبة للمسيرين عن طريق جمعها في قاعدة بيانات حديثة تكون في سهولة الوصول إليها من طرف جميع الشركاء واصحاب المصلحة وفق ما جاءت به دراسة (بورزامة جمال، 2014) والذي بين فيها أهمية الانظمة الخبيرة في توجيه وزيادة فاعلية المنظمة الرياضية؛ واعتبر الأنظمة الخبيرة هي تلك البحوث المنظمة و الموضوعية التي تقوم بجمع و تسجيل و تشغيل و تحليل البيانات الإدارية لمتخذي القرارات في المجال الرياضي، بحيث تؤدي إلى زيادة فاعلية هذه القرارات و تخفيض المخاطر المرتبطة بها. ويجب على جميع الهيئات خلق حوافز جديدة تشجع الأفراد والموظفين لإدراك واجبهم الوظيفي الذي يركز على تحقيق غاية واحدة هي العمل على تحسين الأداء هذا ماوافق رؤية الباحث (الحسيني، 1994) نقلا

عن (زرواق ، 2015)<sup>1</sup> أن نوعية العمل تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال، فالتعريف بالمشاريع وتقديم المعلومات بشكل دوري وآني مثل ما جاء به العالم (gantt) الذي رتب الوظائف والمهام الخاصة باي مشروع قيد الانجاز وفق محور زمني حيث لا يمكن الانطلاق بوظيفة دون الانتهاء من سابقتها يمكننا ايجاد والاستفادة من حلول وبدائل قيمة عن طريق اشراك الجميع وخلق جسور التفاعل المعرفي بين مختلف الهيئات الاجتماعية لتقليص الفجوة بين ما هو المراد انجازه، وما تم انجازه خاصة وان المنافسات الرياضية تأخذ الطابع الجماهيري. فهي بذلك مجال خصب لتوسيع اليات التأثير الجماهيري وانشطة العلاقات العامة بالمنظمات الرياضية من اجل حل المشكلات الادارية وفق ما جاءت به دراسة الباحث (نحاة 2012) فهي التي تبين التغذية الراجعة التي تبين التأثير البيئي الخارجي ليس فقط من الجانب الاقتصادي بل من الجانب النفس-اجتماعي وذلك من خلال التقييم الشامل والوقوف على نقاط الضعف والقوة وتصحيح مسار العملية الانتاجية داخل المنظمة مثلما اكده (نور الدين بشير تاويرت 2009)<sup>2</sup>، من خلال التقييم البعدي العام للحدث الرياضي ومقدار رضا اصحاب المنفعة والذي بينته.

-ومن جهة اخرى ثمنت هذه الدراسة ايضا ما توصل اليه الباحث(بورزامةجمال،2014)على ان الفعالية التنظيمية لا تحل للإدارة مشاكلها فحسب بل تأتي بقرارات و توصيات مؤكدة ، تكون وسيلة علمية و أداة صالحة و سليمة تساعد المسؤول الإداري مساعدة إيجابية و علمية تسهل له مهمته بما تمده من معلومات وحقائق وبيانات دقيقة وشاملة ونتائج ذات قيمة، جمعت وسجلت ووببت ثم حللت و استخلصت منها النتائج و عرضت بأسلوب و طرق علمية منظمة.

الامر الذي يبيح لنا الحكم بتحقق فرضياتنا -كحلول وتخمينات ذكية مؤقتة-لدراسة مفادها آليات رسم استراتيجية تنظيمية للمنافسات الرياضية وامكانية تقديم بناء نموذج اداري موحد لكيفية تنظيم منافسة رياضية قائم على مبدا العالم GANTT

<sup>1</sup>-نجيب زرواق، محددات الاداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2015، 167.

<sup>2</sup>-نور الدين بشير تاويرت ،مرجع سابق،ص240.

## الخاتمة

اظهرت الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي اهم العمليات الادارية التي يمكن الاعتماد عليها في بناء استراتيجيات تهدف الى حل المشكلات الادارية التنظيمية التي تعيق سيرورة المنافسات الرياضية وجعلها في مستوى عالي من الفعالية، وتحقيق رضا الجماهير وبالتالي زيادة اقبالهم و رفع نسبة متابعة لديهم مما يساهم في تمتين العلاقة الموجود بما يعود بالمنفعة المشتركة، وكذلك ابرزت اهمية ادراج الفكر الاستراتيجي الذي يحسن توقع الاتحادات الرياضية في بيئة تنافسية ذات مستوى عالي وعالمي في ظل تطور وسائل اعلامية جماهيرية تخطت المعقول، ثم رسمت الخطة الاستراتيجية التي تمكنها من التوسع والبقاء والتكيف. اضافة الى تفادي طرق التقليد في تقديم المنافسات الرياضية والتركيز على الابداع الذي يشمل المبادئ الاساسية لتنظيمها من فضاء الممارسة، واجهزة، وقواعد تنظيمية وصولا الى التوصيات وفق ثلاث ابعاد التنوع، التميز، الحذر المقدمة من طرف العالم joel bouzoo كما ارتكزت هذه الدراسة على كيفية توظيف استراتيجية swot في تحليل ومعالجة الوسط الداخلي والخارجي .

واقترحت بعض التوصيات التي من شأنها ان تحقق الغايات المرجوة من خلال:

-الاعتماد على وسائل اتصالية واحصائية حديثة تمكن من معرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص.

-تحديد الخيارات الاستراتيجية التي تركز على تكيف فضاء الممارسة.

-تحديد الخيارات الاستراتيجية التي تعمل على تكيف الاجهزة والامكانيات المادية والمعنوية.

-تحديد الخيارات الاستراتيجية التي تكيف القوانين العامة والرياضية للاحداث الرياضية.

-تحديد الخيارات الاستراتيجية التي تكيف التوصيات والتوجيهات التنظيمية.

-اعطاء كل مرحلة مكانتها واهميتها سواء التحضيرية والرئيسية والنهائية.

-العمل على تخزين المعلومات والخبرات المكتسبة في التنظيم بما يمكن المنظمين المبتدئين من استغلالها وتوظيفها.

-الاعتماد على انظمة خبيرة في التنظيم الرياضي تحاكي مبدئي Gantt و Pert



## المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، 2004.
- 2- ادوارد دو بونو، **علم نفسك التفكير**، دت، د ص.
- 3- أحمد الفاضل" المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة" جامعة الملك سعود كلية التربية قسم التربية البدنية وعلوم الحركة ،دت.
- 4- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - التخطيط** ، دار الوفاء ، الإسكندرية، مصر ، 2003،
- 5- بيتر دراكر، **الإدارة والمستقبل: التسعينات وما بعدها**، ترجمة صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994 .
- 6- حسن أحمد الشافعي، **القرار الإداري والقانوني في تربية البدنية و الرياضية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر ، 2003.
- 7- حسن أحمد الشافعي، **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية والرياضية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية ، مصر، 2008.
- 8- حمام محمد زهير، **محاضرات في علوم التنظيم والتسيير**، دار أسامة، الجزائر، 2005
- 9- خيرى خليل، **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 10- **الجريدة الرسمية في محاضرات مقياس التشريع الرياضي**، جامعة بسكرة، 2010.
- 11- جوزيف آرما ثيوز، ترجمة أنور بن إبراهيم، **دورية الإدارة العامة**، المجلد الثاني والخمسون، العدد 4، 2012.
- 12- حسن توفيق، **الإدارة العامة** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1974/1973.
- 13- حسن أحمد الشافعي ،سوزان أحمد علي مرسى، **مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية**، نشأة المعارف، بالإسكندرية، مصر، 1999.

14- ختيم شامة، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي المسيلة، 1999.

15- السيد ناجي، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1991،

16- سعيد محمود المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 1999.

17- شمس الدين عبد الله، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق، 2005.

18- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا، دار المعارف، ط2، القاهرة ، مصر، 1987.

19- عبد الغفار حنفي، عبد اللام أبو قحف ، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر ، 1993.

20- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورا، باتنة، الجزائر، 1998.

21- فؤاد العطار، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر ، 1974.

22- الفريحات غالب، الإدارة والتخطيط التربوي 'تجار عربية متنوعة'، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2000.

23- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، الإسكندرية.

24- فؤاد بهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط3، دار الفكر العربي، 1997.

25- فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .

26- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، المطبعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1998.

27- عمار بوحوش، محمد محمود الذبيان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

- 28- عوض حاج علي، عوض عبد الكريم محمد يوسف، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحوسبة، جامعة نيلين، دت.
- 29- عمار بوحوش، نظرية التنظيم، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، دت.
- 30- عن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 40- عادل داغر، منقذ محمد وحرشوش، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، 2000 .
- لبحوث الإعلام القاهرة ، كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد 1999، 5، 1999.
- 41- عبدالله عبد الدائم " التربية عبر التاريخ " دار العلم للملايين ، بيروت 1984.
- 42- عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة: مسح وتقويم للتطورات النظرية فيها ، المجلة المصرية.
- 43- عفاف عبد المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998.
- 44- غسان مدحت خير الدين، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 45- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف ،الإسكندرية ،1985.
- 47- رائد الرقاد ، الثقافة الرياضية، ط2، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 49- رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
- 50- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002.
- 15- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2008.
- 25- مروان عبد المجيد إبراهيم ،إدارة المنافسات والبطولات الرياضية ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002 .

- 35-مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 45-مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 55-منذر الخطيب، عبد الله المشهداني، التنظيمات الرياضية، جامعة بغداد، بيت الحكمة، بغداد، 1989.
- 65-محمود داوود الربيعي، إدارة العمل الرياضي، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011 .
- 75-مروان عبد المجيد ابراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 58-محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 59-مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي ، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2009.
- 60-منذر الضامن، اساسيات البحث العلمي ، ط2، دار السيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009
- 61-ناصر دادي عدوان، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 62-نجم عبود، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2004.
- 63-ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.

## الرسائل والاطروحات:

- 1-بورغدة مسعود، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقته بأدائهم، رسالة دكتوراه ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 2-بورزامة جمال، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و دور الأنظمة الخبيرة فى إتخاذ القرار لدي القائد الإداري -دراسة ميدانية للمركب الأولمبي وفروعه والإتحادية الجزائرية لكرة القدم، اطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر. 2014.
- 3-بوشمال احمد، سوسيولوجية التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، أطروحة ماجستير، دن،جامعة قاصدي مرباح،2011.
- 4-تيتوش مفيدة، تحليل الإشهار من منظور أخلاقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2008.
- 5-سمحي محمد القحطاني، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003،
- 6-نعمت عباس الخفاجي في بوشمال أحمد، سوسيولوجية التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، مذكرة ماجستير غير منشورة،جامعة ورقلة، 2011.
- 7-سويري، هيفاء محمد ،مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2000.
- 8-محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2005.
- 9-محمد مصعب شعبان علوان، تجهيز المعلومات وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات لدى طلبة المرحلة الثانوية، رسالة مقدمة لكلية التربية بالجامعة الاسلامية بغزة لنيل درجة الماجستير في الصحة النفسية، 2009.كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 10- زياد بن عبد الله الدهشة ، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج،رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية ، 2006.

- 11-ميروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس العمل و التنظيم بجامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 12-هاني بن ناصر أراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات الصفر جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الإدارية 2007.
- 13-موهوبي عيسى، الإصابات الرياضية التي يتعرض لها التلاميذ اثناء إجراء امتحان التربية البدنية و الرياضية، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد التربية البدنية و الرياضية، سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2006.
- 14-نحاوة لونيس، أهمية العلاقات العامة داخل الرابطات الجهوية في حل المشكلات الادارية الي تواجه رؤساء الفرق للكرة الطائرة، دراسة ميدانية رابطة بجاية الجهوية، جامعة مذكرة ماجستير، سوق اهراس، الجزائر، 2012.
- المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- Daft, R.L."Management k Dryden Press, Fort Worth. 2000
- 2-Robbins , S.P. and M. Coulter" **Management** " Prentice Hall, New Jersey 2001 .
- 3-Bateman and Snell " **Management**, McGraw-Hill, Boston 2002
- 4-Elissa Burton ORGANISATIONAL EFFECTIVENESS IN SELECTED GRASS ROOTS SPORT CLUBS IN WESTERN AUSTRALIA Cowan University 2009-
- 5-Christopher G. Worley-**Built to Change HOW TO ACHIEVE SUSTAINED Organizational Effectiveness** Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint-LONDON 2006.
- 6-joel bouzoo ,, **MANUEL DES PRATIQUES ADAPTÉES** ;Adapter la pratique du sport pour le mettre au service de la société et contribuer à la Paix Durable, l'organisation pour la paix par le sport,
- 7-stacey a.hall:Security Management *for Sport and Special Event An Interagency Approach to Creating Safe Facilities*, University of Southern Mississippi, Hattiesburg, 2012.
- 8-Bob Stewart, the Sport Management Series ; Sport Funding and Finance, Linacre House, Burlington, , USA, 2007,

9-Alicia Bockel, The Golden Rule in Sports; Investing in the Conditions of Cooperation for a Mutual Advantage in Sports Competitions, HHL Leipzig Graduate School of Management, 2013.

9-Duane W. Rokerbie, Marginal Revenue Product and Salaries: Moneyball Redux,

### المواقع الالكترونية:

1. -contact@peace-sport.org - www.peace-sport.org.
2. Online at <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/21410/>  
MPRA Paper No. 21410, posted 16. March 2010 01:22 UTC
3. [www.fivb.org/en/devlepnent/document/fivb\\_DEV20158Guidelines\\_Dev\\_fun\\_d\\_online](http://www.fivb.org/en/devlepnent/document/fivb_DEV20158Guidelines_Dev_fun_d_online).

### المراسيم والقوانين:

1-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريد الرسمية، المرسوم التنفيذي

(14-330)، المؤرخ في 27 نوفمبر 2014، المادة 2.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريد الرسمية، المرسوم التنفيذي،

رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991.

3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريد الرسمية، المرسوم التنفيذي

رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84.

4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريد الرسمية القانون رقم 4-10 المؤرخ في

14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

ق

الله

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية  
تخصص: إدارة وتسيير رياضي

إستمارة بحث علمي موجهة الى  
السادة المنظمين للمنافسات الرياضية بالاتحادية الجزائرية للكرة الطائرة

سيدي / سيدتي  
إن بحثي هذا تحت عنوان:

إستراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات الإدارية للرفع من الفعالية  
التنظيمية في المنافسات الرياضية.

وذلك من أجل متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي لذا  
نرجوا منكم ملاً بنود الاستمارة بدقة وموضوعية وهذا من أجل إعطاء البحث أكثر مصداقية.  
وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

1- العمر بالسنوات:

أقل من 30 سنة  - من 30-40 سنة  - من 41-50 سنة  - من 51 سنة فما فوق

2- الجنس:

ذكر  أنثى

3- الشهادة العلمية:

- تقني سامي  - بكالوريا  - ليسانس  - مستشار   
- مهندس  - ما بعد التدرج

.....أخرى

4- المستوى الوظيفي:

رئيس مجلس الإدارة  عضو مجلس إدار  رئيس لجنة  عضو لجنة   
مدير تنظيم  مدير منهجي

.....أخرى

5- الخبرة في التسيير:

أقل من 5 سنوات  من 6-10 سنوات  من 10-20 سنة  أكثر من 20

6- ما هي الفكرة الرئيسية التي اعتمدت عليها في إجراء المنافسة الرياضية؟

تطوير الممارسة  التعارف بين الفرق  تحسين الأداء

شيء

.....آخر

7- ماهية فئة الجماهير التي ستتابع المنافسة؟

رجال  نساء  عائلات  عزاب  متزوجين

طلبة  موظفين  عمال  عملاء  إطارات

.....برأيك ما هو متوسط العمر لهم؟

8- رتب حسب الأولوية احتياجات الجماهير:

الصدقة  الأمن  المشاركة   
المرافقة  الترويج  الاستمتاع

9- ما هي الصفة الغالبة عليهم؟

انتهاز  صبور  مشاغب  فضول  معجب

أخرى.....

10- ما هو نوع النشاط الذي تعتبرونه تنافسي؟

حدث من نفس الاختصاص الرياضي  حدث رياضي  حدث ثقافي  ترفيه

11- في أي نوع تعتبرون الجمهور في المنافسة؟

مشاهد عبر  مشجع  شريك  منافس

12- ماهي المفاهيم التسويقية التي تعتمدون عليها في إنجاح المنافسة الرياضية؟

المنتج  التسعير  الترويج  التوزيع/المكان

- في ما يخص المنتج ما هي الابتكارات في الحدث الرياضي الذي تقدمونه؟  
.....

.....

- في ما يخص التسعير، كيف يتم تحديد سعر

التذاكر؟  
.....

.....

.....

- في ما يخص الترويج والاتصال، كيف يتم إبلاغ الجمهور عن مواعيد وإحداث

المنافسة؟  
.....

.....  
.....  
13- بالنسبة للنشاط التنافسي ماهي ؟

-الإيجابيات:...../...../  
...../...../

-  
السلبيات:...../...../...../...../  
...

14- ماهي وضعيتكم التنافسية بالمقارنة مع المنافسين لديكم؟

مرتفعة  متوسطة  منخفضة

15- عند وضع اللجان التنظيمية ما هو عدد أعضاء كل لجنة؟

اللجنة	العدد	اللجنة	العدد
الإدارية		التجارية	
التشريعية والأمنية		اللوجيستية	
الاتصالية		الرياضية	

16- ماهي الصعوبات التي تجدها أثناء التحضير للمنافسات

الرياضية؟.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

17- هل يحتوي ملف الوجبات على؟

المعنى  التاريخ  نوع الوجبة  محتوى الوجبة  العدد

شيء

آخر: .....

18- هل يحتوي ملف الإيواء على؟

المعنيين  عدد الليالي  التاريخ  المكان

شيء

آخر: .....

19- هل يحتوي ملف النقل على؟

المدة  عدد الأفران  التاريخ  الوسيلة  مكان الانطلاق  مكان الوصول

20- في ما يتعلق بالنظافة ماهي الإجراءات

المنتهجة؟ .....

.....

.....

21- حدد الصعوبات التي تعيق نظافة محيط المنافسة؟ .....

.....

22- ما هي أهدافكم في مجال الإعلام والاتصال؟

- التظاهر  صورة التظاهرة  
 الشركاء  صورة الرعاية  
 الأداء/الأبج  مهرجان  هوية/ص

أخرى حددها: .....

24- ماهي صورتكم أثناء تغطية منافسة رياضية؟

- صورة لرياضي/لشخصية  صورة لالتفاتة رياضية/ لحركة  سلوك رياضي

أخرى.....

25- ماهي الوسائل الإعلامية المدرجة في هدفكم؟

- مناشير إعلانية  لوحة إشهار  إشهار  
 راديو  تلفاز  صحافة مكتوبة

26- أثناء النقل الإذاعي تحددون مايلي؟

- الوب  تاريخ بداية الإرسال  تاريخ نهاية الإرسال  عدد الإرسالات  المكان

شيء

أخر.....

27- ماهي الطرق التي تربطكم بالصحافة؟

- حوار صحفي  ملف صحفي  محاضرة صحفية

أخرى.....  
.....

28- ما هي المشكلات التي تواجهكم في مجال الاعلام

والاتصال؟.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

29- يعتمد نشاطكم في مجال التجارة والتمويل على؟

<input type="checkbox"/>	امتيازات	<input type="checkbox"/>	دعوة للحضور	<input type="checkbox"/>	منتج/علامة رسمية
<input type="checkbox"/>	وسائل تنافسية	<input type="checkbox"/>	تموقع للمواقف التجارية	<input type="checkbox"/>	-مواقف تجارية
		<input type="checkbox"/>	دعم الجمهور	<input type="checkbox"/>	-دعم TV
<input type="checkbox"/>	برامج إذاعية	<input type="checkbox"/>	مناشير إعلانية	<input type="checkbox"/>	-مقال صحفي
<input type="checkbox"/>	موقع انترنات	<input type="checkbox"/>	لوحة إعلامية	<input type="checkbox"/>	-حصة متلفزة
		<input type="checkbox"/>	راعي رسمي	<input type="checkbox"/>	مورد رسمي

30- هل هيكلتكم طلبكم وفق مايلي؟ المنتج ، الكلفة ، رسوم الهامش ، البيع

31- في ما يخص الجانب اللوجستيكي هل قمتم بانجاز مخطط لوضع الموقع ؟ نعم  لا

32- هل تقومون بتحديد احتياجات مكان المنافسة ؟  لا

ماهي؟  
.....  
.....  
.....

33- هل تملكون سجل الخاص بالمشكلات التنظيمية في الاتحادية ؟

34- ماهي الوسائل التي تحتاجونها في ما يتعلق بالجانب الرياضي للمنافسة؟  
.....

.....

35- عند مرحلة ما بعد الحدث واستخلاص المعلومات هل تعقدون اجتماع عام؟  لا

36- بعد كم يوم يتم التقرير التنظيمي؟  
.....

37- ماهية اغلب النقاط التي لم تسير جيدا؟  
.....

.....

38- بعد كم يوم يتم حفظ في الأرشيف؟  
.....

.....

39- عند إعداد التقرير المالي تحددون؟

النتيجة

مجموع النفقات

مجموع المداخيل

طريقة

أخرى.....

40- تحددون مردودية كل منصب عن طريق تحديد المداخليل والنفقات وهامش الربح؟

41- في ما تتمثل غير مدفوعات

الأجر؟.....

.....

42- ماهي الأسباب التي تؤدي إلى إقامة القروض؟.....

.....

.....

43- عند القيام تقرير حول الجماهير المتابعة للمنافس تحددون عدد الجماهير المتابعة؟

44- ماهي الملاحظات الرئيسية الملاحظة على الجماهير؟.....

.....

45- هل تقومون بدراسة الرضا لدى الجمهور؟  نعم

46- ماهي الملاحظات التي يمكن أخذها على المتنافسين؟.....

.....

47- هل قمتم بدراسة درجة الرضا لدي المشاركين؟

48- هل تجرون دراسة تقييمية للرعاية؟  نعم  لا

49- التقرير الإعلامي، هل قمتم بالاعتماد على مؤسسة خارجية من أجل؟

ملف صحفي  الكتاب الترويجي

50- ما هي الوسائل الاتصالية المكتشفة من حيث التأثير؟

مقال صحفي  منشورات  حصة إذاعية  حصة تلفزيونية  لافتات   
موقع انترانت

51- هل تتأكدون من ذلك بإجراء دراسة؟  نأ  لا

52- هل عند إجراء التقرير السياسي\_ الهيئات السياسية المدرجة في الحدث تحقق هدفها؟ من ناحية

الصورة  السمعة  اجتماعي

أخرى.....

53- ماهي الحلول التي تقترحها لحل المشكلات التنظيمية التي ترفع الفعالية التنظيمية؟.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ الدكتور	الملاحظة	الإمضاء
01	د. حفصاء مياحي	الاستبيان يتلاءم مع طبيعة الموضوع المسأولي والفرضيات المقترحة	
02	د. كوكبت لومال	جهد الاستبيان تتلائم وتمتاز مع أهداف الدراسة	
03	د. اسنور ماهر	مستوى الاستبيان تتوافق مع الدراسة	
04	د. لوزمينة نعال	الأسئلة ملائمة لتخصيات الدراسة	
05	د. لوزمينة نعال	الاستبيان يتماشى والأسئلة المطروحة لموضوع الدراسة العديدة	

La Fédération Algérienne de Volley Ball a été créée le Samedi 1<sup>er</sup> Décembre 1962, en présence de Mr BOUCHOUK, Directeur National des Sports, au siège de la Ligue Algéroise de Volley Ball au 2, rue CHANZY.

Etaient présents, les délégués d'Alger et de Constantine. Mr OULD MOUSSA, cheville ouvrière de cette assemblée fait le point de la situation. Il regrette l'absence des délégués d'Oran qui n'ont pu se déplacer mais ont donné leur accord le plus total pour réaliser la création de la F.A.V.B.

Le Docteur BOURKAIB Kaddour El Mokhtar a été le premier Président élu de la F.A.V.B. (in La Dépêche du 9-10 /12/1962).

- 1962 – 1972 BOURKAIB Kaddour El Mokhtar
- 1972 – 1975 AMOURA A I i
- 1975 – 1977 HADJOUT Abdelkrim
- 1977 – 1980 K R I M Abdennour
- 1980 – 1983 MANSOURI Salah
- 1983 – 1986 ALLILI Salim
- 1986 – 1988 CHENOUNOU Saad Eddine
- 1988 – 1995 SAHRAOUI Hocine
- 03/1995 – 06/1995 CHENOUNOU Saad Eddine
- 1995 – 2001 L'HADDAD Nour Eddine
- 2001 - 2008 GOUGAM H o u k b a
- 2008 – 2012 LEMOUCHI Mustapha
- 2012 – 2016 GOUGAM H o u k b a
- 2016-jusqu'à ce jour LEMOUCHI Mustapha



BOURKAIB Kaddour El Mokhtar, ALLILI Salim, SAHRAOUI Hocine et GOUAGAM Okba, différentes générations de Présidents de la F.A.V.B qui ont œuvré pour le développement du volleyball national.

## LA PREMIERE EQUIPE NATIONALE



## LES PRESIDENTS MEMBRES DES INSTANCES INTERNATIONALES

SAHRAOUI Hocine C.A.V.B de à U.A.V.B de à

F.I.V.B de à

Président zone 1 CAVB de à

L'HADDAD Nour Eddine Membre B.E CAVB de 1996 à 2001

Vice-président UAVB de 1996 à 2001

Président zone 1 CAVB de 1996 à 2001

GOUGAM Houkba CAVB de 2001 à

UAVB de 2001 à

Président zone 1 CAVB de 2001 à

## LES INSTRUCTEURS INTERNATIONAUX

OULD AMMAR Abdelkader Instructeur F.I.V.B depuis 1986

Membre de la Commission des Entraîneurs

CAVB depuis 1987(Président de 1995 à 1997)

SAÏDOUNE Mohammed Instructeur F.I.V.B depuis 1989

Vice-président de la Commission

d'Arbitrage de la CAVB depuis 1989

ZERDOUMI Mohamed Tahar Instructeur F.I.V.B depuis 1989

Membre Commission Technique UAVB

Membre commission technique CAVB

Mis fin à ses fonctions en mai 2005

HACENI Mohammed Instructeur F.I.V.B depuis 1989

BOUALI Leïla Instructrice F.I.V.B depuis 1994

Mis fin à ses fonctions en mai 2005

## AUTRES MEMBRES DES INSTANCES INTERNATIONALES

BENBARTAOUI Rachid Membre commission Organisation

Sportive U.A.V.B.

MEKACHER Linda Membre Commission Beach Volley

U.A.V.B.

## **LES PIONNIERS DU VOLLEY BALL ALGERIEN**

**BOURKAIB Kaddour El Mokhtar** – né le 15 novembre 1924 à Alger

Avant l'indépendance nationale, feu BOURKAIB avait surtout pratiqué l'athlétisme et était un fervent supporter de football. En 1962, il vint au volleyball simplement pour donner un coup de main à ses amis volleyeurs, OULD MOUSSA et BENSMAIA, autres figures du volleyball national.

Sa personnalité attachante, ses dons d'organisateur et son profil de médecin conquirent la famille du volleyball de l'époque qui l'éleva à l'unanimité Président Fondateur de la Fédération Algérienne de Volley Ball.

Dirigeant aux capacités indéniables, il s'avère aussi un fin diplomate ; en effet, en 1974, à Mexico, il défendit avec grand talent la cause de la Chine Populaire, dont le dossier de réintégration au sein de la F.I.V.B était présenté par la délégation algérienne, que toute l'assemblée l'ovationna debout. Le soir de ce triomphe, la délégation chinoise organisa une réception en l'honneur de la délégation Algérienne.

On mesure mieux le rôle et la stature du dirigeant algérien quand on sait que le dossier de Taiwan, adversaire de la Chine, était défendu par la délégation américaine.

Esprit indépendant, jaloux de l'Indépendance de sa fédération, BOURKAIB s'est fait naturellement un certain nombre d'adversaires qui n'appréciaient pas sa ligne de conduite.

Malgré cela, il s'évertua à servir le volleyball et à développer sa base et même son extension puisque c'est sous sa férule que fut créée la Confédération Maghrébine de Volley Ball, le jeudi 22 Mai 1966 ; par la suite elle deviendra Union Maghrébine de Volley Ball. Feu BOURKAIB était également parmi les initiateurs de la création de la Confédération Africaine de Volley Ball.

**Le Docteur BOURKAIB Kaddour El Mokhtar s'est éteint trop vite, à l'âge de 55 ans, le 5 décembre 1979**

**OULD MOUSSA Saïd** – né le 14 Juillet 1925 à la Casbah – Alger

A l'âge de 16 ans, il pratiquait l'athlétisme, puis il se mit au basket ball en 1945. En 1947 il fut parmi les membres fondateurs de la section basket ball d'El Madania.

Véritable force de la nature grâce à des qualités exceptionnelles de détente et de puissance, le jeune Saïd, sur les conseils de ses amis, abandonna le basket ball pour le volleyball où il accomplit une brillante carrière dans une discipline réservée pratiquement à une élite européenne.

Saïd a joué dans de nombreux clubs tels que le BNCIA, l'ASSMA, le GSA Hydra, l'OCR Birmandreis, le RAC, le GLEA et le Hydra A.C.

Le 6 novembre 1956, il fut arrêté pour délit de patriotisme (activité au sein du F.L.N), incarcéré au centre « Casino », il «goûta » aux affres de la torture avant d'être transféré à la prison de triste renom de Berrouaghia.

A l'indépendance nationale, il reprit son activité sportive de joueur et dirigeant. Il figure parmi les membres fondateurs de la F.A.V.B dont il fut la véritable cheville ouvrière et occupa le poste de vice-président. Il assuma également la présidence de la Ligue d'Alger de Volley Ball.

En 1963, il accompagna l'équipe nationale pour sa première sortie internationale officielle à l'occasion des jeux de l'Amitié de Dakar (SENEGAL). Pour cette première participation hors des frontières notre six national s'est adjugé la médaille de bronze.

Parmi ses nombreux titres et trophées, il est à signaler les deux Coupes d'Algérie remportées avec le Hydra A.C en 1965 et 1966.

Par sa taille et sa technique de jeu, il a servi de modèle à de nombreux volleyeurs.

**A la suite d'une courte maladie, Saïd OULD MOUSSA décède le 27 Février 1974 à Alger.**

**BENSMAIA Ahmed Salim** - né le 29 septembre 1925 à Alger

Il est le doyen actuel de la famille du volleyball ; à 77 ans il conserve toujours bon pied, bon œil.

Dans les années 1938 – 1950, le jeune Ahmed Salim a pratiqué avec bonheur l'athlétisme où il excella dans les disciplines de relais et au 200 mètres plat. En 1945 il obtint le brevet d'athlétisme. En 1949 il effectue un stage d'éducateur de volleyball et, de 1952 à 1956 il fait partie de l'équipe de volleyball du M.C.A.

Ahmed Salim a exercé la fonction de secrétaire général – trésorier de la Ligue d'Alger de 1962 à 1968, par la suite il a occupé le poste de vice-président de la Ligue d'Alger en 1968 – 1969 et en 1977 – 1978.

En 1967 BENSMAÏA participe et réussit au stage d'arbitre international à Tunis, en compagnie de HADJ BELKACEM (Ligue de Constantine). Il a arbitré plusieurs rencontres internationales à l'occasion des Jeux du GANEFO, à Djakarta (Indonésie), des Championnats d'Afrique à Alexandrie (Egypte), les Jeux Scolaires et Universitaires Maghrébines à Alger.

Ahmed Salim a participé également à l'encadrement de plusieurs équipes et à l'éclosion de plusieurs talents. Sa plus grande œuvre fut sans doute la mise en place de la structure administrative de la F.A.V.B.

Toujours de bonne humeur, il demeure fervent supporter du volleyball et assiste régulièrement aux finales de Coupe d'Algérie et aux rencontres internationales organisées à Alger.

**CHEBAHI Bélaïd** – né le 15 février 1937 à Casablanca (MAROC)

A 8 ans il s'adonnait à la natation, à 9 ans il s'essayait au rugby, à 12 ans il chaussa les crampons de footballeur, à 14 ans il décolle avec le volleyball ; bien lui en prit puisque dès l'âge de 15 ans et demi il eut l'insigne honneur de faire partie de l'équipe nationale seniors du Maroc, avec comme particularité d'être le seul arabe du groupe.

Bélaïd quitte le Maroc pour la France, en 1958 où il est rapidement incorporé dans l'équipe de

France Universitaire. En 1959, il a maille à partir avec le Président de la Fédération française de volleyball et prend la direction du maquis.

**A** l'indépendance, il devient conseiller technique et entraîneur adjoint de l'équipe nationale. Il est également professeur au C.N.E.P.S, et, pratiquement toutes les générations d'entraîneurs sont le fruit de sa pédagogie. Continuant sa carrière, il est promu Directeur de l'I.T.S Alger puis celui de Ain Benian.

**G**estionnaire rigoureux et formateur de talent, toutes les générations passées doivent quelque chose à CHEBAHI Bélaïd, un Monsieur avec un grand « M ». Il continue toujours de donner des conseils et assister aux travaux des commissions techniques afin de faire bénéficier les jeunes de sa longue et riche expérience.

**C**olonialisme aidant et absence de réglementation restrictive, Bélaïd est sûrement le seul volleyeur international sous trois maillots différents : Marocain d'abord, Français ensuite et, finalement algérien pour hisser haut les couleurs nationales de la mère patrie.

