



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم رياضي

بعنوان

رسالة المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية لبعض النوادي الناشطة بالرابطة المحترفة الأولى والثانية

إعداد الطالب:

عثمانية علي

تاريخ المناقشة : 2016-05-28

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

د . مخلوف منحجي.....مشرفا

د. مجادي رايح.....رئيسا

أ. حمريط نوال .....عضوا مناقشا

2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْر

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في هذا العمل المتواضع

ونتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساعدنا

من قريب أو من بعيد وبالأخص

الأستاذ المشرف "**منجمي مخلوف**"

الذي فتح لنا باب فكره الواسع وغمرنا بتواضعه

ولم ييخل علينا بنصائحه فجزاه الله كل خير

كما نتقدم بالشكر لجميع الاساتذة الكرام بالمعهد وزملاء الدراسة

# قائمة المحتويات

رقم الصفحة

الموضوع

شكر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة

أ

## الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

4	تمهيد
5	I- الخلفية النظرية
5	I-1- ماهية رسالة المؤسسة
10	I-2- مفهوم الميزة التنافسية
14	I-3- نشأة المؤسسة الرياضية
16	II- الدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

21	تمهيد
22	II-1- الكلمات الدالة في الدراسة
23	II-2- إشكالية الدراسة
24	II-3- أهداف الدراسة
24	II-4- أهمية الدراسة
24	II-5- أسباب اختيار الموضوع
25	II-6- فرضيات الدراسة
26	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

28	تمهيد
29	III-1- الدراسة الاستطلاعية
30	III-2- المنهج المتبع في الدراسة

30	III-3- مجتمع و عينة الدراسة
31	III-4- أدوات جمع البيانات و المعلومات
32	III-5- إجراءات التطبيق الميداني
32	III-6- الأساليب الإحصائية
34	خلاصة الفصل

## الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

36	IV-1 عرض ومناقشة نتائج الدراسة
59	IV-2 مناقشة و تفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

## الفصل الخامس : استنتاجات و اقتراحات

70	تمهيد
71	v-1- استنتاجات عامة
71	v-2- اقتراحات
72	v-3- الآفاق المستقبلية
	v-4- المراجع المعتمدة في الدراسة
	v-5- الملاحق
	v-6- ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
30	الجدول رقم 1: يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة
23	الجدول رقم (2) يبين قيمة ألفا كروم باخ لكل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة
36	جدول رقم(3): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.
37	جدول رقم(4): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.
38	جدول رقم(5): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.
39	جدول رقم(6): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.
40	جدول رقم(7): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.
41	جدول رقم(8): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.
42	جدول رقم(9): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.
43	جدول رقم(10): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية
44	جدول رقم(11): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية
45	جدول رقم(12): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية
46	جدول رقم(13): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية
47	جدول رقم(14): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية
48	جدول رقم(15): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية
49	جدول رقم(16): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية
50	جدول رقم(17): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

	تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية
51	جدول رقم(18): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
52	جدول رقم(19): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية
53	جدول رقم(20): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
54	جدول رقم(21): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
55	جدول رقم(22): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
56	جدول رقم(23): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
57	جدول رقم(24): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية
58	جدول رقم(25): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
59	جدول رقم(26): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.
60	جدول رقم(27): يبين مناقشة نتائج الفرضة الأولى
63	جدول رقم(28): يبين مناقشة نتائج الفرضة الثانية
66	جدول رقم(29): يبين مناقشة نتائج الفرضة الثالثة

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
6	شكل رقم (1) عناصر الرسالة
6	شكل رقم (2): الأهداف المنظمة
8	شكل رقم (3) خطوات إعداد الرسالة.
11	شكل رقم 4 يوضح العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية
13	شكل رقم 5 يوضح نموذج الماسة الصناعية
36	شكل رقم(6): يوضح نسب قيام المؤسسة بإعلام جميع عمالها بفحوى رسالتها و أهدافها
37	شكل رقم(7): يوضح نسب حرص المؤسسة على تدريب وتطوير خبرات عمالها بشكل مستمر
38	شكل رقم(8): يوضح نسب حرص إدارة المؤسسة العليا على توفير المعلومات بشكل دائم لموظفيها
39	شكل رقم(9): يوضح نسب مساهمة النظام الفعال للحوافز في دعم الإنتاجية
40	شكل رقم(10): يوضح نسب توفير المؤسسة جميع الخدمات اللازمة طيبا للصحة الجسمية والنفسية
41	شكل رقم(11): يوضح نسب تخصيص المؤسسة مساحة لإشباع حاجيات ومتطلبات العمال
42	شكل رقم(12): يوضح نسب توفير المؤسسة الوسائل والمعدات المادية والمعنوية للعمال لأداء وظائفهم
43	شكل رقم(13): يوضح نسب اهتمام المؤسسة بتلبية حاجات العملاء في رسالتها
44	شكل رقم(14): يوضح نسب قيام إستراتيجية التنافس في المؤسسة على أساس تحقيق قيمة عليا للعملاء
45	شكل رقم(15): يوضح نسب حرص إدارة المؤسسة من خلال تسويقها على تنظيم لقاءات دورية مع العملاء لتقريب وجهات النظر
46	شكل رقم(16): يوضح نسب تمثيل رضا العملاء هدفا استراتيجيا لإدارة المؤسسة
47	شكل رقم(17): يوضح نسب تلبية المؤسسة رغبات العملاء في الوقت المناسب
48	شكل رقم(18): يوضح نسب اهتمام المؤسسة بالتعريف بمنتجاتها لدى عملائها
49	شكل رقم(19): يوضح نسب اهتمام المؤسسة باستغلال قنوات الاعلام للتواصل مع العملاء
50	شكل رقم(20): يوضح نسب تقديم المؤسسة مساحة ضمن قنوات ترويجها لإبداء آراء العملاء(التغذية الراجعة)

51	شكل رقم(21): يوضح سعي المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات متميزة
52	شكل رقم(22): يوضح نسب سعي المؤسسة إلى الاستمرارية في تطوير منتجاتها
53	شكل رقم(23): يوضح نسب قسام المؤسسة بإجراء دراسات حول محيطها بشكل دوري لمعرفة الحاجيات والنقائص
54	شكل رقم(24): يوضح نسب تركيز المؤسسة على استمرارية تطوير إنتاجها المادي و المادي
55	شكل رقم(25): يوضح نسب ابتكار أساليب ومنتجات جديدة أولوية للمؤسسة من اجل تعزيز مكانتها
56	شكل رقم(26): يوضح نسب سعي المؤسسة إلى إنتاج منتجات متميزة على جميع منافسيها
57	شكل رقم(27): يوضح نسب تركيز المؤسسة على أساليب وتقنيات حديثة في البحث التطوير
58	شكل رقم(28): يوضح نسب تمتع المؤسسة بـجو يشجع على الإبداع والابتكار
59	شكل رقم(29): يوضح نسب استطاعة منتج المؤسسة المطور الولوج والمنافسة في أي سوق أخرى سواء داخلية أو خارجية

# مقدمة

شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي اهتماما كبيرا بموضوع الجودة الشاملة والنظم الحديثة في الإدارة، إذ أدى ظهور المنافسة والتكتلات الاقتصادية والمؤسسات العالمية وارتباطها بالثورة الهائلة في المعلوماتية والاتصالات مما إلى اندفاع الشركات في الدول المتقدمة إلى محاولة تحقيق حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ومنها أسبقية الجودة.

غير أنها وحدها لا تكفي، بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة وأبرزها إدارة الجودة الشاملة، ومن ثمة كان الهدف الأساسي هو تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل لكسب حصة أكبر في السوق، وأصبح الزبون هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعا في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات.

إن التغيرات الاقتصادية العالمية ترتبط بشكل واضح ومحدد بامتلاك عناصر القوة الاقتصادية القائمة على الاقتصاد المعرفي الذي يدور في نطاق تحويل التكنولوجيا الفائقة التقدم إلى منتجات وخدمات قادرة على اختراق أسواق العالم وصناعة طلب جديد يتجاوز المفاهيم التقليدية للطلب على المنتجات والخدمات النمطية. وتعتبر هذه النقطة الفاصلة بين اقتصاديات الدول المتقدمة واقتصاديات الدول النامية، وتوفر لدى الدول المتقدمة تكنولوجيا حديثة جعلتها تحتل الريادة والعكس بالنسبة للدول النامية، لا من الضروري انتقال التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى النامية والرياضة لها علاقة وثيقة بالإنتاج فهي تدخل في اطار التنمية الاقتصادية للدول وبالتالي فإن الاستثمار في المجال الرياضي حول العالم أصبح يقدر بالمليارات كما ان للمنظمات الاقتصادية الراغبة في الاستثمار الرياضي دور بارز في الفترة المقبلة للإسهام في اقتصاديات المنظمات الرياضية

أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود إدارة إستراتيجية في منظمات الأعمال وخصوصا تلك المنظمات الموجودة في الدول النامية والتي تعتبر المستهلك الرئيسي لسلع المنظمات العالمية لكي تعمل على دراسة البيئة والوضع التنافسي وتضع الرؤية والأهداف الإستراتيجية والاستراتيجيات الكفيلة بتقيد تلك الأهداف وتعمل على تقييم النتائج وعلى العكس من ذلك فان الاستمرار بالعمل العشوائي دون أن يكون هنالك هدف محدد واستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف سيؤدي إلى فشل تلك المنظمة في البقاء

إن من أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية في المنظمة هو تركيزها على أهمية وضع رسالة واضحة للمؤسسة والتي تمثل فلسفة وفكر خاص بالمنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك النهائي، وتمثل الرسالة أداة لتنسيق الجهود في المنظمة ومحورا أساسيا في تحقيق اتصال مؤثر وفعال بين جميع مستوياتها ورابطا لجميع الخطط فيها...

ومن اجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط يتوجب على المؤسسة الرياضية الجزائرية الحصول على ميزة تنافسية ،وذلك من خلال الاهتمام بالعناصر المكونة لرسالتها كالموارد البشرية والتطوير في منتجاتها غيرها وهذا من اجل الخروج بمنتجات تلي حاجات العملاء الحالية والمستقبلية

ان الاحتراف الرياضي أضحي مطلباً حيويًا في الوقت الراهن لنجاحه على المستوى العالمي وحتى في بعض الدول العربية لكونه نظامًا متكاملًا بمتطلباته ومتغيراته فلا يمكن تجاهله في أي حال من الأحوال<sup>2</sup> والاحتراف يشمل جميع الأصعدة ومنها الجانب الإداري في المؤسسات الرياضية وهذا مايشغل ببحثنا

وبناء على ذلك فقد قسمنا بحثنا هذا إلى خمسة فصول ،تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة ،أما الفصل الثاني فاشرنا إلى الإطار العام للدراسة من خلال ذكر الكلمات الدالة للدراسة وإشكالية البحث وكذا الأهداف والأهمية من البحث أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيها الإجراءات الميدانية لدراسة من خلال ذكر الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة بينما في الفصل الرابع فقد تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها أما الفصل الخامس والأخير فقد ضمناه النتائج والتوصيات.

# الفصل الأول

## الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تمهيد

I - الخلفية النظرية

I-1 - ماهية رسالة المؤسسة:

I-2 - مفهوم الميزة التنافسية:

I-3 - نشأة المؤسسة الرياضية وفق قانون 1901:

II - الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم رسالة المؤسسة وعناصرها وأهميتها و الميزة التنافسية و خصائصها وأنواعها (ميزة التكلفة الاقل ،ميزة التميز) و بعدها نصل للحدث على مفهوم المؤسسات الرياضية ونشأتها وأنواعها وهيكلتها حسب المشرع الجزائري و بعض الدراسات السابقة و المشابهة لموضوع الدراسة .

**I- الخلفية النظرية****I-1) - ماهية رسالة المؤسسة:**

لمعرفة ماهية الرسالة لا بد من التطرق لها لغة واصطلاحاً:

- **التعريف اللغوي:** " الواسع والشيء اللطيف أو الطفيف، وهي الخطاب المرسل إلى فرد أو جماعة، كتاب مشتمل على قليل من المسائل تكون موضوع واحد"<sup>1</sup>

- **التعريف الاصطلاحي :**

جاء هذا المصطلح عند علماء الاتصال مرادفاً إلى كلمة المعنى، حيث يعتبرونه من عناصر الاتصال الأساسية ويرون أن الرسالة:

« عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المستلم أو مستقبل الرسالة، وقد تكون الرسالة على شكل صورة أو تجسيدات لها أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معان وإيحاءات معينة »<sup>2</sup>.

أما عند الاستراتيجيين فهناك تعريف كثيرة نذكر منها:

. "يشير اصطلاح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثمة فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردتها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات"<sup>3</sup>

. "رسالة المؤسسة عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاهات المنظمة ونشاطها في المستقبل"<sup>4</sup>

- **التعريف الاجرائي :**

" تشير رسالة المؤسسة إلى المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات الأطراف ذات المصلحة، ووظائفها وأنشطتها الأساسية، والطريقة التي تؤدي بها هذه الوظائف والأنشطة والقيم التي تشتق منها الوظائف والأنشطة والغرض الذي من أجله توجد المنظمة وتؤدي وظائفها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> . [www.EconomicSkousa.le](http://www.EconomicSkousa.le) 07/08/2009 a 15 :06

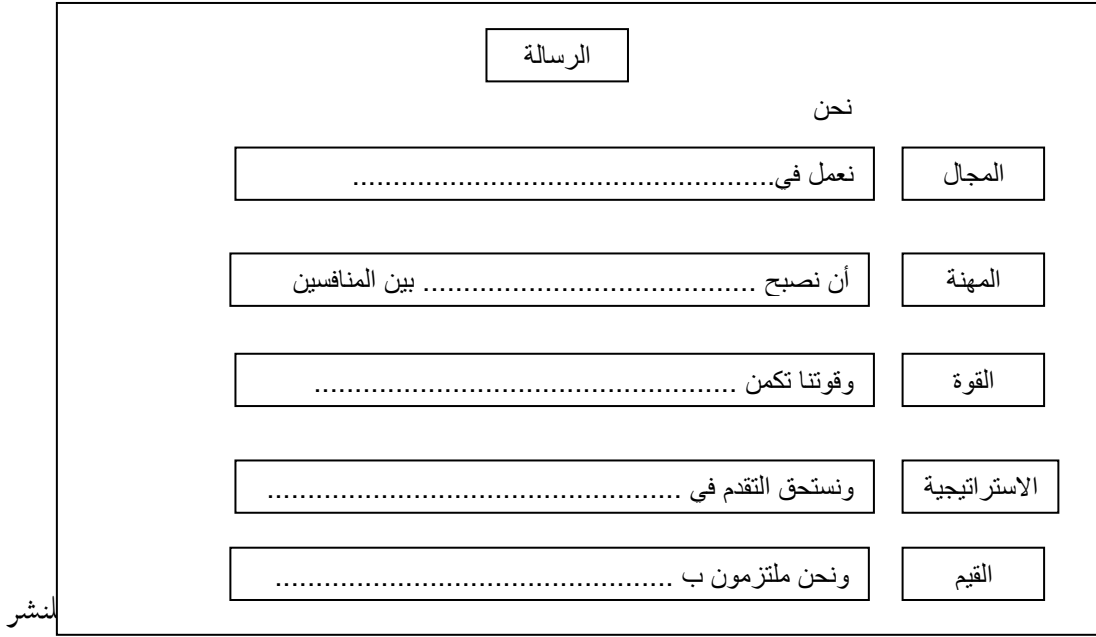
<sup>2</sup> حميد الطائي وبشير العملاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 23.

<sup>3</sup> . مصطفى محمود، بكر وفهد عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 464.

<sup>4</sup> . مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوجيه، الأردن، 2009، ص 23.

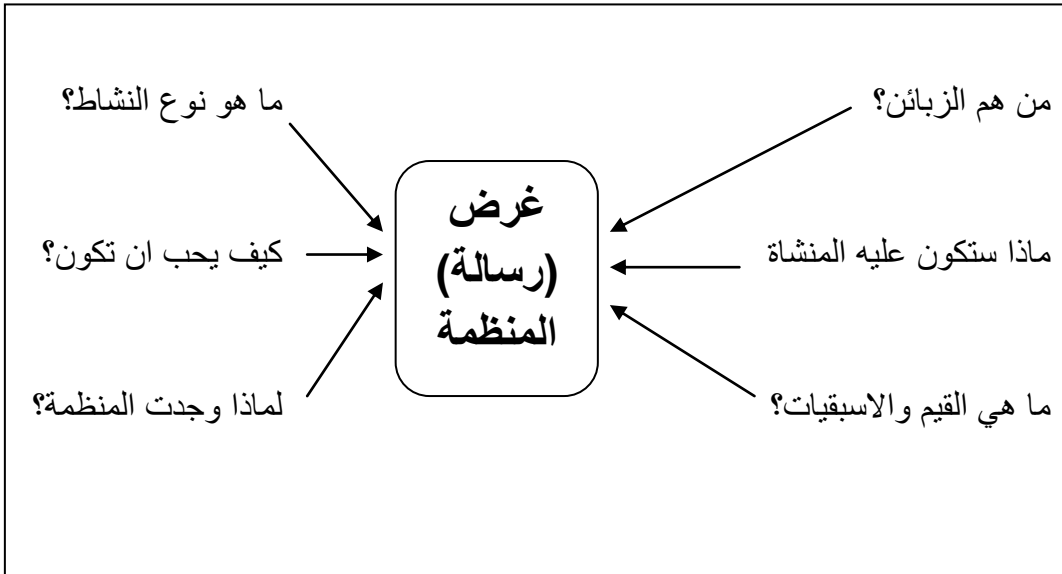
<sup>5</sup> . أحمد ماهر: الدليل العلمي للمدرسين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، مصر، 2009، ص 72.

شكل رقم (1) عناصر الرسالة



والتوزيع، الطبعة الأولى 2006 ص 250.

شكل رقم (2): الأهداف المنظمة



المصدر: خليل محمد إشعاع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار الميسرة، الطبعة الخامسة،

عمان 2007، ص 74.

I-1-1- أهمية رسالة المؤسسة:

الإدارة الإستراتيجية لا تكون فعالة بدون رسالة واضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، وتعتبر الرسالة اللبنة الأساسية لبناء الإستراتيجية، فهي إطار يميز المؤسسة عن غيرها سواء على مستوى النشاط أو المنتجات أو الأسواق أو العملاء.

أظهرت التعاريف السابقة للرسالة على أنها توضح الهدف العام، كما تساعد الأطراف ذات المصلحة في أخذ صورة حقيقية عن المؤسسة.

ذكر العديد من المؤلفين في مجال الإدارة الإستراتيجية الأسباب التي تجعل المؤسسات تهتم برسالتها:

. حسب مؤيد سعيد السالم هناك عدة أسباب تجعل المؤسسة بتحديد رسالتها<sup>1</sup>.

. ضمان الإجماع على غايات ومعايير واحدة للمنظمة.

. بناء ثقة تنظيمية موحدة.

. تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.

. تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها.

. المساهمة في عملية التقييم والرقابة.

. تكوين الأسس الواضحة والمعايير المحددة لعمليات الاختيار.

. مساعدة أصحاب المصالح في معرفة هوية المنظمة.

من خلال هذه النقاط نلاحظ أن الرسالة توحد الجهود نحو ما تريد المؤسسة تحقيقه من أهداف وغايات كما أن الاهتمام برسالة المؤسسة راجع إلى كونها وقفت على أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة ومستوى أدائها.

### I-1-2- أسلوب إعداد رسالة المنظمة:<sup>2</sup>

بعد أن وقفنا على أهمية رسالة المؤسسة لا بد من توفير الوقت اللازم لإعدادها ولا يكون ذلك إلا بالوقوف

على الأسئلة التالية والإجابة عليها:

هذا what؟ : أو بصيغة أخرى ما هو نشاط المؤسسة؟ ويتم ذلك بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة

إشباعها، فلا يحدد مجال النشاط على أساس السلع المقدمة وإنما يكون على أساس الحاجات الواجب إشباعها.

كيف How؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة

لتحقيق أهدافها المسطرة أو معرفة الطرق المختلفة لا يصلح منتجاتها إلى جمهورها.

لماذا Why؟: أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من

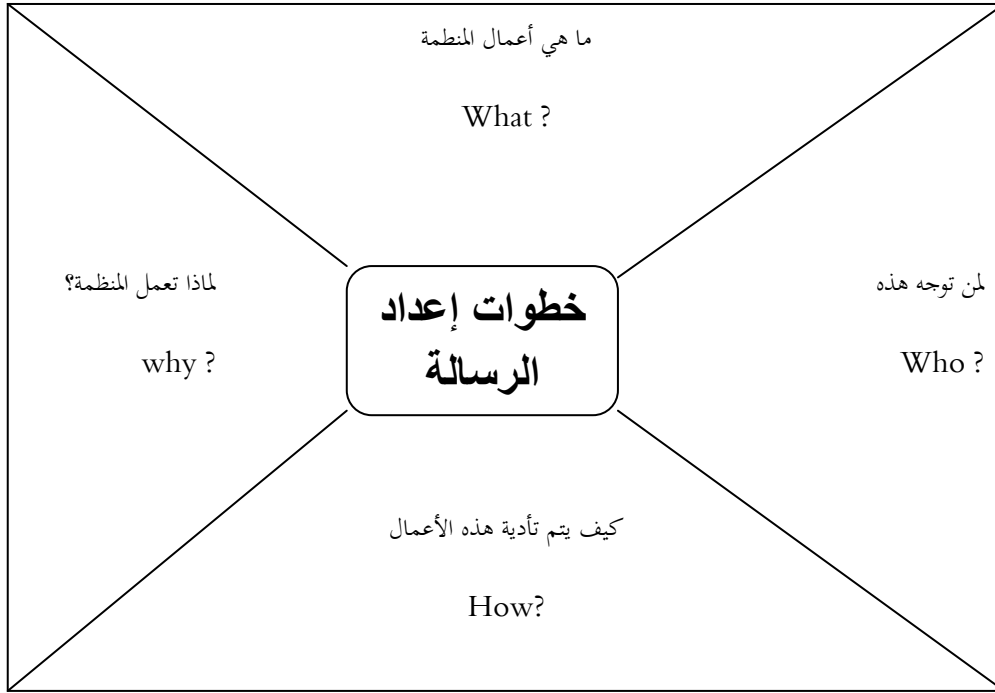
وجود المؤسسة ففي أسلوب إعداد الرسالة لا بد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة .

ويمكن اختصار هذا في الشكل التالي (شكل رقم 3)

<sup>1</sup>. مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 73.

<sup>2</sup>. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 73.

## شكل رقم (03) خطوات إعداد الرسالة.



المصدر أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 73.

### I-1-3- تحديد رسالة المؤسسة وتكوين إستراتيجياتها:<sup>1</sup>

يعد تحديد الرسالة مرحلة مهمة في تكوين إستراتيجية المؤسسة فبدون رسالة لا تستطيع أن تحدد لنفسها فكراً يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى التي تعمل معها في نفس البيئة الشيء الذي يفقدها التركيز توجيه أنشطتها، وبالتالي فهي خطوة هامة وحساسة في عمليات الإدارة الإستراتيجية، إذ يؤدي أي خلل في صياغة الرسالة إلى إفشال عنصر التفاعل بينها وبين بيئتها سواء الداخلية منها والخارجية فالفشل في إعدادها يؤدي إلى حدوث شرح وعدم اتساق في الأهداف الإستراتيجية.

يمثل تحديد الرسالة الخطوة الأهم في نموذج الإدارة الإستراتيجية، إذ أنه وبعد تحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها من أجل اكتشاف الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي يكتنفها، ثم الوقوف على إمكانياتها الداخلية فتعرف نقاط قوتها ومواطن ضعفها كي تستطيع وضع رسالة لها على ضوء ما سبق من تحليل للبيئة ومن تحقيق ما سطرته من أهداف ووضعت من رسالة تضع الإستراتيجية المناسبة بعد الوقوف على البدائل الإستراتيجية المتاحة لها وتخصيص الموارد الضرورية، كما تكون حريصة على كل من المراجعة الداخلية والخارجية وقياس الأداء للقيام بالتصحيحات الضرورية اللازمة.

المؤسسة لا تستطيع إعداد إستراتيجياتها بدون رسالة، فما يميزها من ثقافة وفكر يجب أن تعكسه العبارات الواردة فيها والتي عادة ما تجيب على الأسئلة التالية:

<sup>1</sup> محمد الحمدي الماضي، مرجع سابق، ص 15.

● **من هم عملائنا:** إن أكبر مسؤولية تجاه المؤسسة هي الوقوف على الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتجاتها باعتبارهم أحد العناصر التي يعتمد عليها في تحديد رسالتها، لأن نجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى قدرتها على تلبية حاجات هؤلاء.<sup>1</sup>

● **ما هو النشاط الرئيسي للشركة؟ (المنتج):**

لا بد للمؤسسة عند تحديد رسالتها معرفة النشاط المهم الذي تقوم به بعيدة عن قصور النظر التسويقي الذي يعني اقتصار مجال المؤسسة في السلع والخدمات دون النظر إلى الحاجات الواجب إشباعها وإلا فما قيمة المنتج إذا لم يشبع حاجاته.

● **ما هو مجال تنافسها الجغرافي؟ (سوق):**

يقصد بمجال التنافس الجغرافي السوق أن النطاق الذي تقدم فيه السلعة أو المنتج ويعد من العناصر الرئيسية المكونة لرسالة المؤسسة، قد يكون محليا أو دوليا، كما قلنا يطرح فيه نشاط المؤسسة مع مراعاة بعض العناصر كمستوى الدخل والنظام الضريبي السائد والكثافة السكانية، والأهم من ذلك مراعاة شريحة المنافسين الحالية والمتحلمين في هذا المجال.

● **ما هي التكنولوجيا الأساسية لها؟:**

عرف Doft<sup>2</sup> التكنولوجيا على أنها "الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات".

● **ما هي معتقدات الشركة وقيمها (فلسفة الشركة):**

تعتبر فلسفة المؤسسة مجموعة القيم والأفكار والمبادئ التي تعمل في إطارها المؤسسة وتحكم سلوك أفرادها والتي تحرص المؤسسة على إظهارها.

يمكن اعتبار فلسفة المؤسسة الاسمنت الاجتماعي الذي يضمن تماسك أفرادها.

● **ما هي مزاياها التنافسية ونقاط قوتها:**

تسعى المؤسسة الحديثة إلى إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية بسعر ووقت مناسبين ويعبر عن ذلك عادة بتنافسيتها، لكن إكتسابها لمؤهلات تميزها عن غيرها بحيث تكسبها قوة المنافسة والتفوق على غيرها من المؤسسات فيعبر عنه بالميزة التنافسية لا تستطيع المؤسسة بناء إستراتيجياتها بشكل جيد ما لم تقس نقاط قوتها مقارنة بمنافسيها في السوق عادة ما تمثل نقاط القوة والجوانب التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها والتي غالبا ما يتمخض عن الوقوف عليها وتحليلها نتائج إيجابية تخدم إستراتيجية المؤسسة

صياغة رسالة ورؤية المؤسسة (ص 64.63)

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي: المنظمة المتغيرات. الأبعاد التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 182.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبيبتور: الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 46.

**I-1-4- صياغة رسالة مؤسسة:**

صحيح أن رسالة المؤسسة تواجدت مع تواجد مؤسسة لكن تبقى إمكانية تطويرها مرتبطة بالأفكار التي تشار بين أفراد المؤسسة وعن طريق الإتفاق الجماعي بين العاملين وقيادتهم لأن هذا يسمى بالفريق في إطار الجودة الشاملة وهو العمل مع قيادة وعاملين فيجب أن تكون صياغته رسالة المؤسسة سهلة بحيث يمكن لأي فرد أن يصل إلى معناها ودوره في تحقيق نجاحها.

ويمثل الجدول التالي بعض الأمثلة لصياغة ( رسائل بعض المؤسسات:

إننا قسم نظم الطيران مركز التميز لإجراء البحوث وتطوير وابتكار النظم، إننا نعمل معاً لنخلق نظم الجودة للقدرة على القتال وذلك لتأكيد أن نظل أفضل دفاع جوي في العالم وصيانة حياة أمريكا إلى الأبد ...  
قسم نظم على الطيران ل. و. م. أ "اريت ماتيرسون"

. إن سياسة قسم الصلب بالوسط الغربي لأمريكا بمؤسسة أرامكو هو التزود بالمنتجات التي تلي تماماً إحتياجات العملاء وتسليمهم هذه المنتجات في الوقت المحدد وبسعر تنافسي، إن إسمننا يجب أن يظل ممثلاً للجودة بالنسبة لعملائنا ولأنفسنا ولبائعيننا<sup>1</sup> "مؤسسة أرامكو قسم ميدوست ستيل"

**I-2- مفهوم الميزة التنافسية:**

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى Omberlin سنة 1939 لكن يمكن إرجاعه إلى Selzanick

سنة 1959، الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Shendel و Hofe الميزة التنافسية بأنها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد وبعد ذلك جاء Day سنة 1984 ثم M porter سنة 1985 فوضعا الجليل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر الميزة التنافسية هذه الإستراتيجية المتغير التابع وليس شيئاً يستخدم ضمن الإستراتيجية<sup>2</sup> وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية .

ويعتبر بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجريئة للاقتصاد معتبراً أن (التنافس) إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

**التعريف الاصطلاحي :** ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها « تنشأ أساساً من القيمة التي

تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقدم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> جوزيف جابلوسكي: تطبيق إدارة الجودة نظرة عامة ، تعريب عبد الفتاح السيد النعيمي، ط4، ص 88.

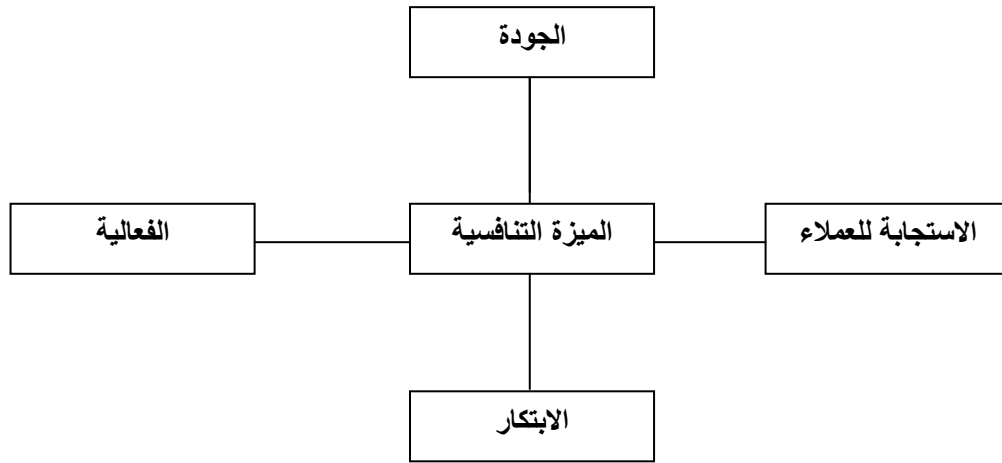
<sup>2</sup> حسن علي الزعبي: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12. 14. 2003.

<sup>3</sup> -Michel Porter.lavatageconcurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir sou avance. Dunod .paris 1999 p 08.

وقد عرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها « إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية»<sup>1</sup>.

- **التعريف الاجرائي:** ومن التعريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية ما هي إلا الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا الأخير يكون في شكل إضافة للمستهلك والتي تكون بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين أو بشكل منتج متميز على ما يوجد في السوق . وهذا بهدف زيادة الحصة السوقية أو المحافظة على المكانة.

وقد حدد Hill and Jones (1989:113) العوامل الأربعة الأساسية التي تبين الميزة التنافسية وتشمل الفعالية الجودة والاستجابة للعملاء والابتكار وتستطيع أي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن نوع نشاطها أو متوجها المقدم، وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض.



شكل رقم 4 يوضح العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

### I-2-1- خصائص الميزة التنافسية:

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو التالي:<sup>3</sup>

- . أنها نسبة أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- . أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- . أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- . تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- . تؤدي للتأثير على المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- . تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

<sup>1</sup> . نبيل مرسي تحليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الاسكندرية، للكتاب ، مصر، 1998، ص 84.

<sup>2</sup> .strategicmanagement an integratedapprodre(4th et) New yoork.HoughtonMiffinco p 113.

Hill c .m f Jones GR( 1989)

<sup>3</sup> . بني حمدان وادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية، 2007، ص 256.

**I-2-3- أنواع الميزة التنافسية:**

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع<sup>1</sup>.  
أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما  
ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في المنتج.

**أ- ميزة التكلفة الأقل:**

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج أقل تكلفة بالمقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكنا في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط: وهي<sup>2</sup>.

- . وجود طلب مرن على السلعة حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- . نمطية السلع المقدمة.
- . عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- . وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- . عدم وجود طريقة واحدة لاستخدام السلع لكل المشتريين.
- . محدودية تكاليف التبديل (منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

**ب- ميزة التميز:**

"نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلكون"<sup>3</sup> إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء سلعة ويحقق الرضا عنها.  
وللحصول على ميزة التميز في المنتج ليس ممكن دائما لذا وجب توفر مجموعة من الشروط وهي:<sup>4</sup>  
. عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) وبدرجة تميز عن غيره من المنتجات.  
. تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك  
. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

**I-2-4- الإطار الوطني كمنشئة للميزة التنافسية:**

من الملاحظ أن هناك دولا معينة تتميز بإرتفاع حصتها السوقية من المؤسسات الناجحة في صناعات معينة مثل سيراميك إيطاليا، الشاحنات في السويد، السيارات في ألمانيا<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- sousse\_tunissier.2\_3 jain 2001 " Supply choiremanagment par les entreprusetunissiennes.linpactsur la fonctionsurlogistiqueel intellegent au."Nabil Mazoughi\_NedraBahri:

<sup>2</sup>نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 116.

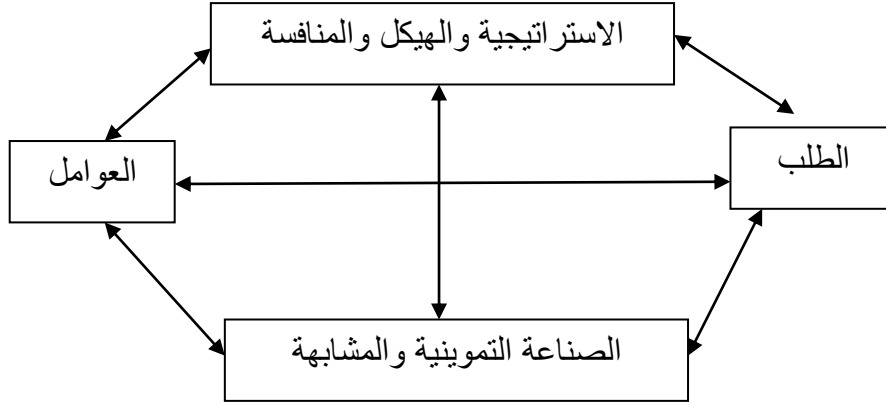
<sup>3</sup> عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 52.

<sup>4</sup> نبيل محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 238.

<sup>5</sup> ناديا العارف: الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الجامعة للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2003.

وهذا لتوفر هذه الدول على مجموعة من العوامل، مما يجعل هذه المؤسسات تنجح وتحصل على ميزة تنافسية في السوق.

ولقد حدد بورتير أربع عوامل تشكل فيما بينها ما يعرف بالماسة الصناعية التي إذا ما توفرت في دولة ما فإن ذلك يساعد مؤسسات الدولة في حصولها على ميزة تنافسية كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم 5 يوضح نموذج الماسة الصناعية<sup>1</sup>.

أولاً: ظروف عوامل الإنتاج والطلب:

**1. ظروف عوامل الإنتاج:** يعتبر بورتير هذه العوامل من المحددات الرئيسية للميزة التنافسية التي يتعين أي دولة أن تمتلكها في مجالات صناعية معينة، حيث يمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين:

. عوامل أساسية: وتتمثل في كل ما يتعلق بالموارد البشرية، والموارد الفيزيائية، والموارد المالية.

. عوامل متقدمة: وتشمل كل ما يتعلق بالموارد المعرفية، البنية التحتية.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يكفي توفر هذه الشروط فقط بل يجب استثمارها من أجل تحويلها إلى ميزة تنافسية وكذا العمل على التحسين المستمر لجودتها.<sup>2</sup>

**2. الطلب:** يؤكد بورتير على الدور الذي يلعبه الطلب في توفير القوة الدافعة المطلوبة لتحسين وتدعيم الميزة التنافسية، ذلك كون خصائص الطلب المحلي على جانب كبير من الأهمية في تشكيل السمات المميزة للمنتج المصنع محلياً.

ويمكن القول مثلاً في صناعة تجهيزات الهاتف النقال، فقد ساعد المستهلكون المحليون كثيرون الطلب إسكندنافية في دفع شركة (NOKIA) من فنلندا و (إريكسون) في السويد للاستثمار في مجال تكنولوجيا الهاتف النقال قبل فترة طويلة من انطلاق الطلب على هذه النوعية في دول أخرى متقدمة، وترتب على ذلك أن سيطرت شركة نوكيا وإريكسون على صناعة معدات وتجهيزات الهاتف النقال العالمية .

<sup>1</sup>:مرجع سابق، p80MPorter:

<sup>2</sup>: شارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 174.

**I-3-1- نشأة المؤسسة الرياضية وفق قانون 1901:**

صدر قانون 1901 الفرنسي آنذاك والمعروف بقانون المنظمات والمؤطر للهيكل العام للمؤسسات ذات النشاط الرياضي التي كانت تحت إشراف المنظمات حيث لم تكن تهدف إلى الربح المادي وبهذا فإن المنظمة هي مجموعة أفراد يربطهم ببعضهم هدف يتمثل في إنجاز مهمة معينة لا يمكن تحقيقها إذا ما قام بها الأفراد منفصلين، ولكل منظمة عملها الأساسي ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة، وحسب هذا القانون يحدد عمل ومقصد المنظمة الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة ووظيفة كل فرد فيها إضافة إلى علاقته بالآخرين، علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين، وفي كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كانت كبيرة أم صغيرة وإنما يجب أن تتوفر على مجموعة أفراد توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها.<sup>1</sup>

**I-3-1- أنواع المؤسسات الرياضية:**

المؤسسات الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا، فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

. رياضة الفرق المحترفة.

. الرياضة الجامعية والمدرسية.

. المنشآت الرياضية.

. الأندية الرياضية.

. مضمرات السباق .

. الرياضات التجارية (البولنج).

. أندية الصحة.

. الأندية الترويحية.

فهذه كلها تمثل قلوب مؤسساتي تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتضم أدوات وتجهيزات مختلفة، ذات صفة اعتبارية مستقلة ومركز معين كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني، وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقى بالمنتوج المادي والخدمات بناء على برامج وخطط تحت إشراف قادة معينين، هذا ما يؤتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية.

**I-3-4- هيكله النوادي الرياضية حسب المشرع الجزائري:**

تكامل الأنشطة الرياضية والمصالح الاجتماعية والاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، ولأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية والأدوات والتجهيزات وغيرها من العوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال وتغطية الفجوات

<sup>1</sup> إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية N الإدارة الرياضية. الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي. الجزء 07، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2004، ص 88.

المشهود سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل وإصدار القوانين وآخرها قانون 13/05 المؤطر نوع الأندية والراسم لخطوطها المالية من ميزانيات الدولة والدعم الخاص.

وقد جاء القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها ليقر ان تصنف الأندية لصنفين فقط بدل ثلاث أصناف كما كان في القانون 10/04

حيث تنص المادة 72 من القانون 05/13 على ما يلي " يمكن أن تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضات وتصنف إل فئتين.

. النوادي الرياضية الهاوية.

. النوادي الرياضية المحترفة.

. النادي الرياضي الهاوي: حسب القانون 05/13 " هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون<sup>1</sup>.

. النادي الرياضي المحترف: حسب القانون 05/23 " يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أشكال الشركات التجارية الآتية:

✓ المؤسسات ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة (SARL)

✓ الشركة الرياضية ذات الأسهم (SPA)

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد لا سيما كفاءات تنظيمها وطبيعة المساهمات تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه عن طريق التنظيم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية : قانون 05/13، المادة 76.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، المادة 78.

**II- الدراسات السابقة:****II-1- (دراسة بدر محمود بدر، 2003):****دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية دراسة في قطاع الصناعة الدوائية الأردنية:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات في شركات الدواء الأردنية، كما تهدف إلى معرفة مستوى استخدام نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية. اعتمد الباحث على مجتمع دراسة مكون من (14) شركة دواء وقام بمسح شامل لمجتمع الدراسة وتم توزيع (110) استبيان على أقسام (نظم المعلومات) (الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق، المبيعات، المالية، البحث والتطوير) في جميع شركات الأدوية ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- . تتوفر لدى شركات إنتاجالأدوية الأردنية المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات .
- . تساهم نظام المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثيرها على أهم المتغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية وهي الجودة للمنتجات، الأداء المالي للشركات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير.

**II-2- دراسة عثمان مهدي صلاح الدين جميل (2003):**

**أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات الدواء. وتكون مجتمع الدراسة من جميع توزيع (75) إستبانة على أفراد العينة والمتمثلة في الإدارة العليا في هذه الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- . تعاني شركات الأدوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر والذي ينعكس سلبا على قدراتها على تطوير وابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية.
- . أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الدواء المحلية هي الجودة والمرونة والزمن.
- . إهمال الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة من وجهة نظر المديرين هي إستراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق وإستراتيجية خفض التكاليف/قيادة التكلفة.
- وخلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات أهمها:
- . ضرورة العمل على زيادة رأس المال المستثمر في شركات إنتاج الأدوية المحلية.
- . زيادة الاهتمام بعملية البحث والتطوير من أجل ابتكار الأدوية الجديدة والحصول على براءات اختراع كون ذلك العامل الرئيسي في اكتساب الميزة التنافسية.
- وكما تشير نتائج هذه الدراسة فإن لجودة المنتجات والمرونة في تقديم الخدمات للعملاء والزمن دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية وأن أهم الاستراتيجيات المستخدمة هي التمايز وقيادة الكلفة.

**II-2-3- دراسة (العبيهار فلة واخرون.2013) تحت عنوان:****دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الجودة والسيرة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.

. التأكد من أهمية تحقيق الجودة وبناء ميزة التنافسية .

. توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

وتم الاستناد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من الميزة

التنافسية والجودة والعلاقة بينهما، كما تم استخدام المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض

لاستخلاص العلاقات وتفسيرها وقد وصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

. يعتبر الإبداع أهم مصدر في تحقيق الميزة التنافسية .

. تساهم جودة المنتج والخدمة في خلق ميزة تنافسية.

. تساهم التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة والخدمات وقدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات أهمها:

. دعم المنافسة ومنع الاحتكار للمنتجات

. رفع جميع إشكال الحماية للمنتجات الوطنية لإجبار المنتجين لدخول الحلبة المنافسة الحقيقية.

. تبني المواصفات القياسية العالمية للمنتجات .

. وضع نظم لتشجيع وتحفيز المؤسسات التي تخصص جزء من ميزانيتها للبحث والتطوير.

. تكوين جمعيات خاصة بحماية المستهلك.

**II-2-4- دراسة محمد المحمدي الماضي 2004.**

وكانت الدراسة تحت عنوان " رسالة المنظمة، دراسة تطبيقية على الشركات المصرية مقارنة بالشركات الأجنبية

العامة بمصر"

وهدفت الدراسة للوقوف على مدى تطبيق مفهوم رسالة المؤسسات المصرية العامة فيها والخاصة ومقارنة

ذلك بالمؤسسات الأجنبية العامة بمصر، حيث شمل التطبيق عينة من 924 مؤسسة ووجهت الأسئلة التالية إلى

فئات هذه المؤسسات:

هل توجد رسالة المنظمة؟ ما هو مسمها إن وجدت؟ هل هي مكتوبة؟ وإلى أي درجة يتم نشرها؟ وما هو

المحتوى الذي تنطوي عليه هذه الرسالة؟

أعطت النتائج وتحليل النتائج وجود تباين واضح بين المؤسسات الوطنية والمنظمات الأجنبية العاملة في

مصر وهو ما يعبر عن وجود فجوة كبيرة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية المنافسة لها والعاملة في مصر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . محمد المحمدي الماضي: قراءة في الإدارة الأسس النظرية والجوانب التطبيقية بدون ذكر، دار النشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 20\_30.

**II-2-5- دراسة بريث دوتون Keith Deuton**

سعت هذه الدراسة إلى إبراز دور الرسالة والأهداف الإستراتيجية في دفع المؤسسة إلى تحقيق التقدم، واعتبرت الرسالة في أنها تسعى إلى الوفاء بمتطلبات الأطراف ذات المصلحة واكتشفت من خلال برنامج تدريبي في المستشفى أن الرؤية لدى المدراء لم تكن سيئة لكنها كانت غير واضحة خلال السنوات الخمس المقبلة. في نظرنا الدراسة لم تحدد المعايير التي تخضع لها الرؤية الجيدة، وهناك تداخل بين مفهومي الرسالة والرؤية.<sup>1</sup>

**❖ التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال عرضنا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، يظهر لنا العديد من الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية في المؤسسات والعوامل التي تساعد على إنجازها أو التأثير عليها مثل الاهتمام بالموارد البشري وكذى التطوير، كما تطرقنا إلى العديد من الدراسات التي اعنتت بدراسة رسالة المنظمة ومدى تأثيرها على تحقيق التميز من خلال تحليل خصائصها وتحديد أهدافها.

وتتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تشابهت في عناصر الدراسة من خلال الاشتراك في العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة وكذى علاقتها بتحقيق ميزة التنافس

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تطرقت إلى دراسة رسالة المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور رياضي حيث أنها سلطت الضوء على واقع تطبيق مفهوم الرسالة وهذا من خلال إجراء دراسة على بعض المؤسسات الرياضية الجزائرية وتعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي اهتمت بهذا الجانب في مجال الرياضة .

فقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح أهمية رسالة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تتخذها المؤسسات فيما يخص القضايا المتعلقة بالمنافسة فهي بذلك أسهمت بشكل متواضع في إظهار أهمية رسالة المنظمة في المؤسسات الرياضية.

<sup>1</sup>-up pp 309\_314 .2001.leadership and organisation development "Mission soi statements miss the poing "Keith Deuton

**خلاصة الفصل :**

استعرضنا في هذا الفصل أهم التعاريف التي تطرقت لمفهوم رسالة المؤسسة وذلك من خلال استعراض أنواعها وأهميتها والأساليب التي تعد بها استنادا لبعض الاشكال التي تدعم ذلك كما تطرقنا الى مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأنواعها وخصائصها والعوامل الأساسية لبنائها بالإضافة الى نشأة المؤسسات الرياضية ومختلف أنواعها وتصنيفها حسب المشرع الجزائري ، وهذا اعتمادا على نتائج الدراسات السابقة المعتمدة في البحث .

# الفصل الثاني

## الإطار العام للدراسة

تمهيد

II-1- الكلمات الدالة في الدراسة

II-2- إشكالية الدراسة

II-3- أهداف الدراسة

II-4- أهمية الدراسة

II-5- أسباب اختيار الموضوع

II-6- فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

قبل البدء في تدوين البحث لابد من أن يخضع في البداية إلى مجموعة من القواعد والأسس العلمية مرفقا بالضبط والتميز وهذا ما يجعله بحثه ناجحا.

وانطلاقا من هذا سنقوم في هذا الفصل بتحديد المفاهيم الواردة في البحث ويليه تحديد الإشكالية والتساؤلات الفرعية حول الدراسة، والتطرق إلى أهداف وأهمية البحث وصياغة الفروض لموضوع البحث بهدف مناقشتها

## II-1-الكلمات الدالة في الدراسة

1) **التعريف اللغوي لرسالة المؤسسة** : كتاب يشتمل قليل من المسائل، تكون في موضوع واحد <sup>1</sup>.

**التعريف اصطلاحى:**

**تعريف 1:** « نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية، وفي الإطار هذا النص تستمر المنظمة على المدى البعيد بمزاولة نشاطها وتطويرها <sup>2</sup>

**تعريف 2:** « الإطار المميز للمنظمة من غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها .

**التعريف الإجرائى لرسالة المنظمة:** الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، بهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها .

2) **الميزة التنافسية**

**التعريف الاصطلاحى:**

**تعريف 1:** « الميزة التنافسية هي إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التموين، الكوادر البشرية <sup>3</sup>

**تعريف 2:** تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع السعوية المفروضة <sup>4</sup>.

**التعريف الإجرائى** تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة ، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين، أو في شكل منتج متميز وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

3) **المؤسسات الرياضية:**

**التعريف الاصطلاحى:** . المقصود بها هي تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتنميتها وترتيب القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة وكذلك على تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى المحلى والوطني والإقليمي والقاري والدولي <sup>5</sup>

**التعريف الإجرائى:** هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه.

<sup>1</sup> . معجم المعاني الجامع (معجم عربي عربي): يوسف محمد الشامي، مركز زايد للتراث والتاريخ، ص 216.

<sup>2</sup> غراب كمال السيد: الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، ط1، الرياض، جامعة الملك سعود، 2007، ص 45.

<sup>3</sup> . المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ص 71.

<sup>4</sup> . غراب كمال السيد ، مرجع سابق ، ص 54.

<sup>5</sup> . بن البار السعيد: الدور الاعلامي للمؤسسات الرياضية في إستقطاب الشباب، مذكرة ماجستير، الاعلام الرياضي، جامعة الجزائر، 2009، ص 09.

## II-2- إشكالية الدراسة

تعتبر الرياضة بصفة عامة أحد النقاط البارزة منذ القدم لما لها من دور كبير وفعال بالنسبة للإنسان حيث كان ظهورها مع ظهور الإنسان ومع استمرار الوقت أجريت عليها تغيرات تتناسب مع متطلبات الفرد من خلال مساهمة التطور العلمي والتكنولوجي، حيث شهدت العقود الأخيرة تطورا كبيرا في المجالات الصناعية والخدمية وقد تطلب هذا التطور وما رافقه تطور مماثل في الفكر الإداري خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبرى وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية وزيادة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الاعمال<sup>1</sup>.

ولكي تساير أديتنا الاحتراف يجب أن يكون لديها إداريون يقومون بالبحث عن مصادر أموال الذي له دور مهم في حل المشاكل الموجودة على الهيئات الرياضية، كما يكون لهم الوعي الكامل بطرق واستراتيجيات التمويل الحديثة بغية الوصول إلى المساهمة الفعلية، عن طريق برامج طويلة المدى تكون مصممة من طرف مختصين في هذا المجال.

وتتصف المنافسة ونحن في العقد الاول من الالفية الثالثة الفية العولمة بانها اصبحت اكثر تعقيدا بشكل لم يسبق له مثيل على الاسواق والموارد وخروجها من طابعها الاقليمي، ويعود ذلك للتكامل بين راس المال والتكنولوجيا والمعلومات التي تتخطى الحدود بين دول العالم لتنشأ عنها سوق عالمية واحدة الامر الذي ادى الى كبر حجم منظمات الاعمال، وسعة نشاطها، وتنوع طموحاتها الى جانب التطور الكبير في نظم المعلومات والاتصالات فيما بينها محليا وعالميا<sup>2</sup>. فصحيح أن رسالة المؤسسة تواجدت مع تواجد المؤسسة لكن تبقى إمكانية تطويرها مرتبط بالأفكار التي تشار بين أفراد المؤسسة وعن طريق الاتفاق الجماعي بين العاملين وقيادتهم لأن هذا يسمى بالفريق في إطار الجودة الشاملة وهو العمل معا قيادة وعاملين فيجب أن تكون صياغته رسالة المؤسسة سهلة بحيث يمكن لأي فرد أن يصل إلى معناها ودوره في تحقيق نجاحها.

ومن اجل البقاء والتفوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، يتوجب على المؤسسات الرياضية الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من الصعود في الساحة.

وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من اجل الخروج بمنتوجات تلي حاجات المستهلكين الحالية او المستقبلية بالشكل المناسب وذلك عن طريق الاهتمام بفحوى رسالتها وإبراز العناصر المساهمة في تعزيزها ومن هذا كله يتبين لنا مشكلة الدراسة ويمكن صياغتها على النحو التالي:

<sup>1</sup> طاهر الغالب، وائل ادريس: الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص27.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي: الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص11.

هل لرسالة المؤسسة دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية؟

ويتفرع منها جملة من التساؤلات الفرعية:

1- هل للاهتمام بالموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية؟

2- هل لرضا العملاء دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية؟

3- هل يساهم التطور والمواكبة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية؟

## II-3-أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي في الدراسة هو الكشف عن الدور الذي تلعبه رسالة المؤسسة الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية

وهذا خلال مجموعة من عناصرها نذكر منها:

1) محاولة إبراز الدور الذي تلعبه أقسام بالموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

2) تبيان مدى الاعتماد على البحث والتطوير ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية.

3) محاولة إعطاء مفهوم رسالة المؤسسة وكذلك الميزة التنافسية.

4) الاهتمام باحتياجات العملاء ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية.

## II-4-أهمية الدراسة

يكتسب البحث أهمية من واقع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الرياضية الجزائرية والعربية الذي يتميز بالتغير

التكنولوجي السريع والانفتاح على العالم من خلال الولوج إلى عالم الإحتراف، ولكي تستطيع المؤسسات الرياضية

مواكبة هذا التطور وجب عليها الحصول على ميزة خاصة بها لمجابهة منافسيها في نفس القطاع، واكتساب مكانة

داخل حقل الصراع، وهذا حتى تحافظ على تفوقها داخل قطاعها.

## II-5- أسباب اختيار الموضوع

من الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار الموضوع:

- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع من الناحية الرياضية.
- التخصص في مجال الإدارة الرياضية يحتم علينا إجراء بحوث تعنى بأهمية الإدارة. داخل المؤسسات الرياضية وهذا من خلال دراسة الإستراتيجية.
- إثراء المكتبة بمرجع إضافي يساهم ولو بالقليل في مجال الإستراتيجية الرياضية .
- ندرة البحوث التي تعنى بدراسة موضوع البحث في المجال الرياضي.

**II-6- فرضيات الدراسة**

وجاءت فرضيات الدراسة على حسب التساؤلات كالتالي:

**• الفرضية العامة:**

- تساهم رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

ومن هنا تفرعت الفرضيات الجزئية

**• الفرضيات الجزئية:**

- يساهم الاهتمام بالموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

- لرضا العملاء دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

- يساهم التطور المواكبة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

## خلاصة:

من خلال العرض للخطوات السابقة الموضحة للإطار العام للدراسة، تبين أن لهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحث العلمي والذي يعتبر من أساسياته ولا يمكن أن يقوم البحث بدونه لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه وفهم أبعاده من جهة ويساعده على فهم الموضوع المتناول والمصطلحات المبهمة والمتشابهة والاستفادة منها وكذا المساعدة على إجراءات العمل الميداني .

# الفصل الثالث

## الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

III-1- الدراسة الاستطلاعية

III-2- المنهج المتبع في الدراسة

III-3- مجتمع و عينة الدراسة

III-4- أدوات جمع البيانات و المعلومات

III-5- إجراءات التطبيق الميداني

III-6- الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعد الدراسات الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، و يهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة و إجراءاتها و أدواتها المستخدمة لتحقيق أهدافها و إنجاز الإطار العلمي. يتناول الفصل أيضا توضيح لأسلوب الدراسة المستخدم من طرف الباحث، و وصف للمجتمع و حجمه و سيتم استعراض أدوات الدراسة و طرق الحصول على البيانات المطلوبة و مدى صدق و ثبات هذه الأدوات بالإضافة للمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج و تفسيرها و التعليق عليها و تحليلها و ذلك في ضوء الإطار العام للدراسة.

## III-1- الدراسة الاستطلاعية:

يكون البحث موضوعي في الحقائق، ومحاولة الوصول إلى النتائج تحمل طابع الدقة والصرامة والواقعية، ارتأينا القيام بدراسة ميدانية في الأقسام والهيئات لمجموعة من النوادي الجزائرية لكرة القدم التي تنشط في المحترف الأول والثاني وتم ذلك في ظل إمكانيات التنقل إلى مناطق مختلفة، أين قمنا بإنجاز مقابلات مع المشرفين والأعضاء المديرين، وقمنا بتوزيع استمارة استبيان وإرسالها إلى الأندية، وذا لفرض دراسة نوعية التنظيم هناك والإدارة إضافة إلى ذلك فقد سمحت الدراسة بالتقرب من هذه الأندية ومعرفة عن قرب وهذا من خلال التطلع على هيكلتها التنظيمية وكذا سير العمل داخل تلك النوادي.

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية بقصد الإلمام بموضوع البحث حتى تتمكن من معرفة مختلف جوانب المراد دراستها، وتهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الإلمام والإطاحة بمختلف جوانب المشكلة المعالجة لبحثنا، فالبحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات ومعلومات أو حتى يجهد الباحث كثيرا من إبعادها وجوانبها، واعتبارا لكون الموضوع المقترح للدراسة هو امتداد لدراسات سابقة ومشابهة ولكونه له من أهمية ما يجعله جديرا بالاهتمام في تناوله من خلال مختلف مؤشرات ذات الأبعاد الهادفة إلى معرفة بعض أساليب الإدارة ودورها في تحقيق التنافس.<sup>1</sup>

وتهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب المشكلة المعالجة والتي سمحت لنا بالتعرف على:

- الأندية الرياضية الناشطة بالرابطه المحترفة الأولى والثانية.

ولأجل الحصول على هذه المعلومات فقد قمنا بالاطلاع على مواقع الانترنت الرسمية لهذه النوادي، وقد قمنا إثرها بتصميم استمارة استطلاعية موجهة إلى رؤساء ومسيري الأندية الرياضية المحترفة ومن هذه الدراسة الميدانية استنتجنا عدة ملاحظات منها:

-التقرب أكثر من الواقع المعاش على مستوى الأندية الرياضية المحترفة التي دلتنا إلى طرح الأسئلة المناسبة والمشيرة إلى هذا الموضوع.

-إعادة صياغة التساؤلات ضمن الاستبيان أين تطلب الأمر ذلك وإحداث إضافات أخرى مفيدة أن أمكن.

-معرفة ملائمة الادوات لواقع وعينة البحث

-التعرف على المشكلات التي من الممكن ان تواجه الباحث.

<sup>1</sup> ناصر ثابت، أضواء على الدراسة الميدانية، مكتب الفلاح، ط1، الكويت، 1984. ص 47.

### III-2- المنهج المتبع في البحث:

انطلاقاً من طبيعة الموضوع المعالج في بحثنا هذا والذي تقوم من خلاله بوصف الظواهر التي تتمحور حول التنظيم الرياضي ضمن الهيئات، وكذا دراسة لرسالة المؤسسة الرياضية ودورها في خلق للتنافس استخدمنا لسرد الحقائق المنهج الوصفي التحليلية حيث يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات لتقرير الحالات الفعلية للظواهر والاختبار الفروض للإجابة على الإشكالات المطروحة وفق معايير علمية دقيقة، حيث يعرف المنهج الوصفي علماً أنه "لا يفقد عند مجرد جمع البيانات والحقائق بلا نتيجة إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها وتحديدتها بالصورة التي معي عليها كميًا وكيفياً بهذه الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها"<sup>2</sup>. ولهذا فإننا استعملنا وسيلة في البحث العلمي وهي الاستبيان الموجهة للأعضاء المديرين في المؤسسات الرياضية، ثم عرض النتائج من وراء ذلك ودراستها عن طريق المعالجة الإحصائية لمقابلته الفرضيات بعد ذلك، وبعد كل هذه الخطوات نقوم بتفسير النتائج خلاصات نقابلها فرضيات البحث السابقة.

### III-3- مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث هي جميع العناصر أو الأفراد محل الإشكال وضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في مجموع الهيئات الإدارية للأندية الرياضية الجزائرية، وخاصة منها الأندية المحترفة حيث يمكن إيجاد الإطار القانوني للقسم الإداري فيها، كما تنشأ على إدارة مستقلة تدار من طرف مختصين في القطاع. ولأخذ بهيئات العينة التي يجب أن تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً حقيقياً علينا انتقاء مجموعة أندية رياضية لكرة القدم تضم فئة من عناصر المجتمع (هذا تم بعشوائية تامة) ابتعاداً عن الدوافع الذاتية إلى جانب ذلك حدود في إمكانيات التنقل عبر مختلف الأندية هذا لتكون النتائج أكثر مصداقية وثبات فقد تم اخذ العدد الممكن من الأعضاء في الإدارة بهذه الهيئات وبالتالي معاينة النشاط الإداري. أما عن أفراد العينة فقد شملت بعض أندية كرة القدم بالجزائر للمحترف الأول والثاني وتمثلت في: نادي وفاق سطيف، نادي أهلي البرج، نادي شباب العلمة وبوسعادة.

وقد احتوت عناصر العينة على 30 عنصر وزعت عليهم استمارة الاستبيان على النحو التالي:

#### الجدول رقم 1: يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة :

العدد الإجمالي	أمل بوسعادة	شباب العلمة	أهلي البرج	وفاق سطيف	الموزعة	المسترجع
30	06	08	08	08	08	08
100	06	08	08	08	08	08

<sup>2</sup> محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 180.

• متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: هو المتغير الذي يتحكم فيه الباحث لدراسة مدى تأثيره على متغير اخر. ويتمثل المتغير المستقل في بحثنا رسالة المؤسسة

• المتغير التابع: هو المتغير المراد معرفة تأثير المتغير المستقل عليه ويتمثل في بحثنا هذا الميزة التنافسية.

III-4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

بفرض إشباع حاجياتنا من المعلومات وتحصيل كل المعطيات اللازمة، لجأنا إلى استعمال الوسيلة المناسبة التي تؤدي غرض الدراسة ألا وهي الاستبيان.

الاستبيان:

يعتبر الاستبيان احد الأدوات الهامة لجمع البيانات والقيام بدراسة مسحية من خلال تحديد مجموعة أسئلة مكتوبة يقوم المحوث الإجابة عليها، وتمثل أسئلة الاستبيان أسئلة مغلقة كون الباحث يحدد نوعية الإجابة مسبقا وعموما تأخذ شكل "نعم" أو "لا" وهذا بالتحديد ما اعتمدنا في بناء استمارتنا، كما تأخذ أسئلة الاستبيان أشكال أخرى كأن تكون أسئلة مفتوحة أو نصف مفتوحة، حيث يعتمد إجراء الاستبيان على توزيع استمارة الأسئلة على أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة<sup>3</sup>.

مجالات الدراسة:

- المجال المكاني:

انحصر المجال المكاني لبحثنا هذا على مستوى الإدارات المشرفة على مجموعة من الأندية الرياضية المصنفة في القسم الوطني الأول وتم ذلك بالانتقال إلى أماكن مختلفة، أماكن تواجد النوادي المدروسة، وتركزت الدراسة خصوصا في الفروع الإدارية لهذه الأندية مع مختلف المسيرين ورؤسائهم حيث تم استجوابهم في مكان العمل.

- المجال الزمني:

تم إجراء البحث الميداني خلال الموسم الرياضي 2015-2016 إذ أن أغلبية الدراسة تركزت في نهاية الموسم أي في الفترة الممتدة من 15-04-2016 إلى غاية 04-05-2016، حيث انه أثناء انجاز النظري في نفس الوقت أجرينا خطوات الشق التطبيقي من البحث وهذا بتوزيع استمارة الاستبيان.

• الخصائص السيكومترية للإدارة (الصدق-الثبات)

أ- صدق الأداة:

تكون الأداة صادقة إذا كان مظهرها يدل على أنها تقيس لما وضعت لقياسه، حيث وأنه بعد إعدادنا لاستمارة الاستبيان وإرفاقها بالفرضيات والإشكالية قمنا بعرضها على مجموعة من الاساتذة بالمعهد وذلك قصد إبداء آرائهم وكذا الاستعانة بآراء بعض الاداريين في النوادي بما يخص طبيعة الاسئلة الموضوعية ومدى تغطيتها لجوانب الدراسة وهذا وفق النقاط التالية:

<sup>3</sup>أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص63.

- 1-مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية.
- 2-مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.
- 3-مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت لأجله.
- 4-مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور، وتدرجات مقياسه.

#### ب- الثبات

للحصول على أداة القادرة على جمع المعلومات الدقيقة لا بد إن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، ولقياس الثبات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج معامل الاتساق والداخلي كرونباخ- ألفا، وتبين نتائج الجدول التالي أن دقة (a) الجميع مجالات الدراسة في الاستبانة.

قد حصلت على نسبة أعلى من (0.60) وهذا يمثل قيمة جديدة لثبات الاتساق الداخلي وهي نسبة مقبولة وتناسب الأبحاث في مجال الأعمال (288)(secarou2003)).

#### الجدول رقم (2) يبين قيمة ألفا كروم باخ لكل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة

المحور	المحور 1	المحور 2	المحور 3
معامل ألفا كروم باخ	0.782	0.834	0.866

يتبين من الجدول أعلاه قيمة ألفا كروم باخ من نفقة إذ تتراوح بين 0.78 و 0.86 لكل مجال من مجالات الاستبانة، وهي قيمة أعلى للثبات، مما يؤكد على صدق الثبات الداخلي للإدارة مما يجعلها أداة مناسبة ونتائجها صالحة لتحليل النتائج.

#### III-5- إجراءات التطبيق الميداني:

لقد قمنا بدراستنا الأساسية على مجتمع البحث المكون من 30 إداري من بعض الأندية المحترفة الجزائرية الناشطة في المحترفين الأول والثاني لكرة القدم، حيث قمنا بتوزيع الاستبانة عليهم واسترجاعه وهذا في الفترة الممتدة بين 15- 03- 2016 إلى غاية 13-03- 2016.

#### III-6- الأساليب الإحصائية:

استخدمنا في المعالجة الإحصائية للبحث الأدوات الملائمة والمتمثلة في:

- البرنامج الإحصائي spss لقياس إجابات المدروسين.
- معامل ألفا كروم باخ لقياس صدق الإدارة وثباتها.
- الدوائر النسبية والنسب المئوية لإظهار النتائج.
- المتوسط المرجح لدراسة الاستجابات
- النسبة المئوية

توضيح مقياس ليكرت : بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (نعم, نوعا ما, لا) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (نعم=3 ، نوعا ما=2 ، لا=1) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط المرجح ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولا وهي في بحثنا هذا عبارة عن حاصل قسمة 2 على 3 حيث 2 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية), 3 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 3/2 ينتج طول الفترة ويساوي 0.66 ويصبح التوزيع على حسب :

المستوى	المتوسط المرجح:
لا	- من 1.00 إلى 1.65
نوعا ما	- من 1.66 إلى 2.32
نعم	- من 2.33 إلى 3.00

## خلاصة:

نستخلص مما سبق أن أي دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها منهجية علمية مناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، وتحديد المجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله وأن تكون أدوات البحث و الأساليب الإحصائية تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

# الفصل الرابع

## عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1-IV عرض ومناقشة نتائج الدراسة

2-IV مناقشة و تفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

#### 1-IV عرض ومناقشة نتائج الدراسة

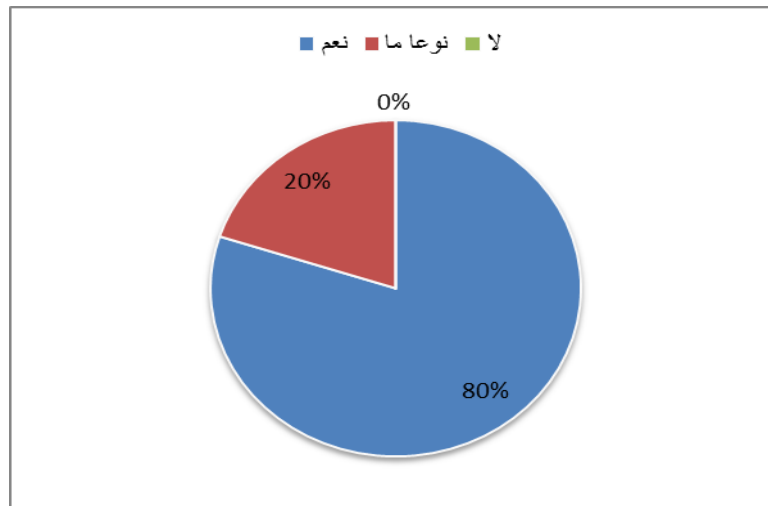
السؤال 1: تقوم المؤسسة بإعلام جميع عمالها بفحوى رسالتها و أهدافها ؟

الهدف من السؤال: معرفة اذا كانت المؤسسة تقوم بإعلام العمال بالرسالة.

جدول رقم(3): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	24	06	00	30	2.8	0.41	نعم
النسبة	80	20	00	100			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



شكل رقم(6): يوضح نسب قيام المؤسسة بإعلام جميع عمالها بفحوى رسالتها و أهدافها

التحليل :

تشير نتائج الجدول السابق أن 80 % تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل إجابته (نوعا ما) 20% والاجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.41 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.8 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يجدون ان المؤسسة تقوم بإعلام جميع عمالها بفحوى رسالتها و أهدافها.

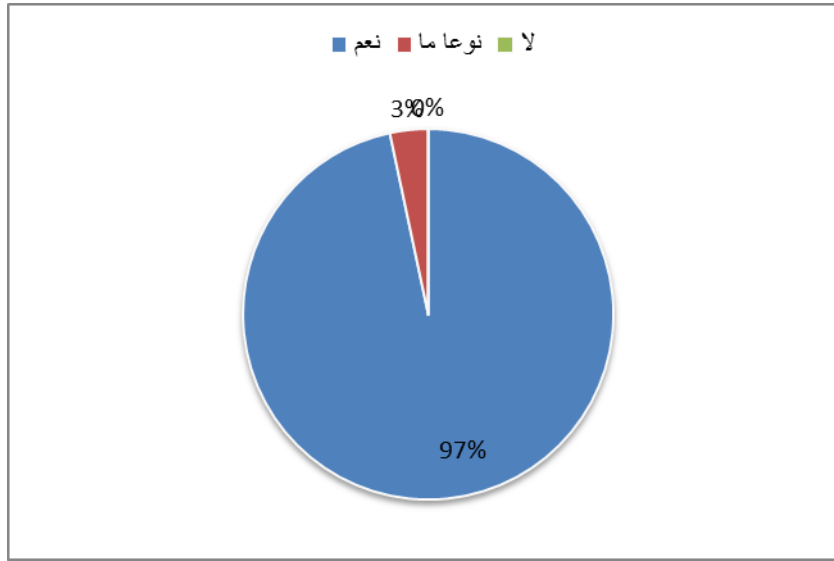
السؤال 2: تحرص المؤسسة على تدريب وتطوير خبرات عمالها بشكل مستمر؟

الهدف من السؤال: معرفة اذا كانت المؤسسة تقوم بتدريب وتطوير عمالها بصورة مستمرة.

جدول رقم(4): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	29	01	00	30	2.97	0.18	نعم
النسبة	96.67	3.33	00	100			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



شكل رقم(7): يوضح نسب حرص المؤسسة على تدريب وتطوير خبرات عمالها بشكل مستمر

التحليل :

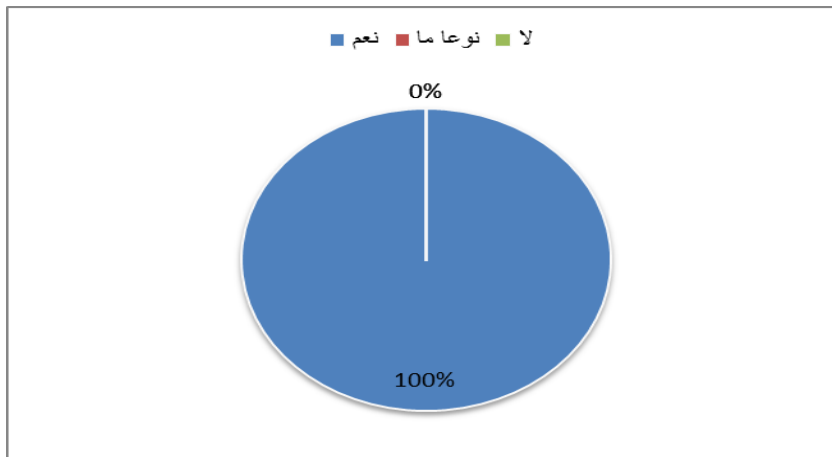
تشير نتائج الجدول السابق أن 96.67 % تعبر على الاجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 3.33 % والإجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.18 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.97 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يجدون ان المؤسسة تقوم بإعلام جميع عمالها بفحوى رسالتها و أهدافها.

**السؤال 3:** تحرص إدارة المؤسسة العليا على توفير المعلومات بشكل دائم لموظفيها؟  
**الهدف من السؤال:** تبيان مدى الحرص التي توليه المؤسسة لتوفير المعلومات بشكل دائم ومستمر لموظفيها.  
**جدول رقم(5):** يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	30	00	00	30	3	0.00	نعم
النسبة	100	00	00	100			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(8):** يوضح نسب حرص إدارة المؤسسة العليا على توفير المعلومات بشكل دائم لموظفيها

**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 100% تعبر على الاجابة (نعم) بينما تمثل الجابة (نوعا ما) 00% والاجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.00 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 3 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتوفير المعلومات لموظفيها بصورة مستمرة

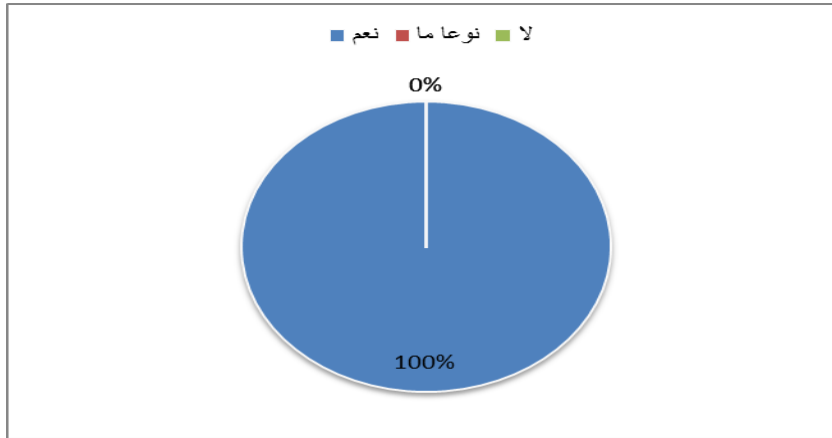
**السؤال 4:** النظام الفعال للحوافز يساهم في دعم الإنتاجية ؟

**الهدف من السؤال:** توضيح اذا ما كان نظام الحوافز يساهم في تحقيق الانتاجية.

**جدول رقم(6):** يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	30	00	00	30	3	0.00	نعم
النسبة	100	00	00	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(9):** يوضح نسب مساهمة النظام الفعال للحوافز في دعم الإنتاجية

**التحليل :**

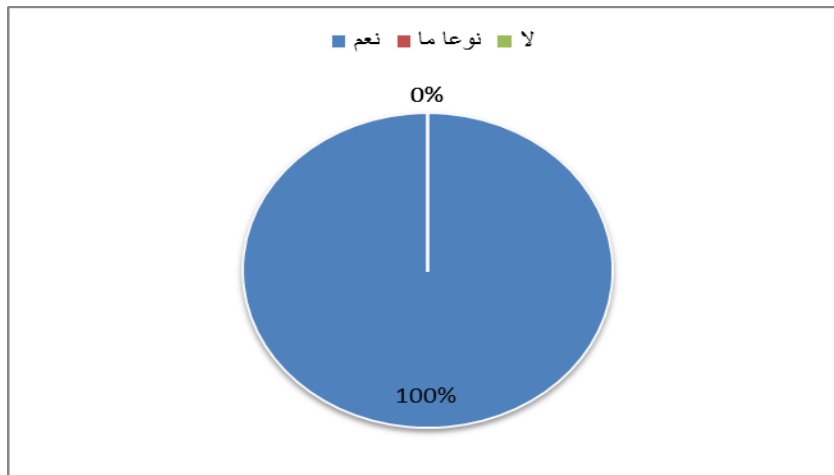
تشير نتائج الجدول السابق أن 100 % تعبر على الاجابة (نعم) بينما تمثل الجابة (نوعا ما) 00% والاجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.00 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 3 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن نظام الحوافز يساهم في دفع عجلة الانتاج داخل المؤسسة الرياضية

**السؤال 5:** توفر المؤسسة جميع الخدمات اللازمة طبيا للصحة الجسمية والنفسية؟  
**الهدف من السؤال:** يهدف السؤال الى اظهار مدى توفير المؤسسة الرياضية للخدمات الطبية والنفسية لعمالها  
**جدول رقم(7):** يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	30	00	00	30	3	0.00	نعم
النسبة	100	00	00	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(10):** يوضح نسب توفير المؤسسة جميع الخدمات اللازمة طبيا للصحة الجسمية والنفسية

**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 100% تعبر على الاجابة (نعم) بينما تمثل الجابة (نوعا ما) 00% والاجابة (لا) تمثل 00%

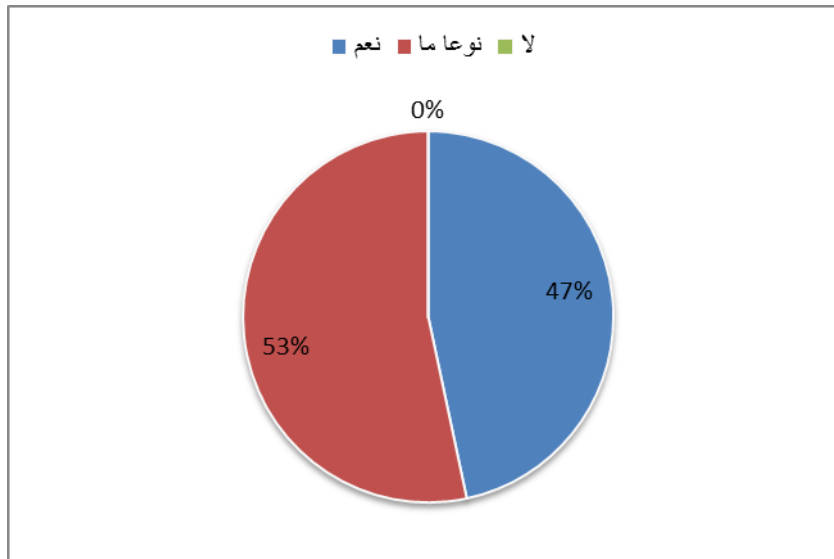
كما بلغ الانحراف المعياري 0.00 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 3 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة توفر كافة الخدمات النفسية والطبية لموظفيها

السؤال 6 تخصص المؤسسة مساحة لإشباع حاجيات ومتطلبات العمال؟

الهدف من السؤال: يهدف السؤال الى اظهار حجم المساحة التي تتركها المؤسسة الرياضية لموظفيها للتعبير عن انشغالهم واشباع حاجياتهم  
جدول رقم(8): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا	نوعا ما	نعم	المقياس
نعم	0.5	2.47	30	00	16	14	التكرار
			100	00	53.33	46.67	النسبة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



شكل رقم(11): يوضح نسب تخصيص المؤسسة مساحة لإشباع حاجيات ومتطلبات العمال

التحليل :

تشير نتائج الجدول السابق أن 46.67% تعبر على الاجابة (نعم) بينما تمثل الجابة (نوعا ما) 53.33% والاجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.5 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.47 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة توفر مساحة لموظفيها لاشباع حاجيات ومتطلبات العمل

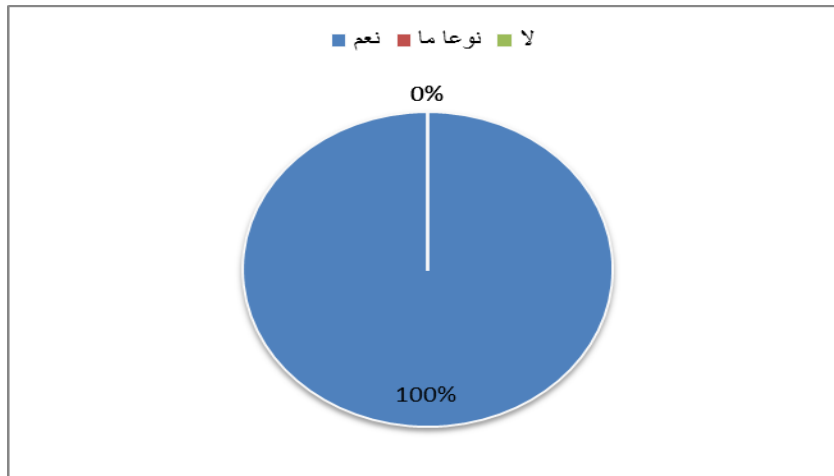
**السؤال 7** توفر المؤسسة الوسائل والمعدات المادية والمعنوية للعمال لأداء وظائفهم ؟

**الهدف من السؤال:** يهدف السؤال الى معرفة ماذا كانت المؤسسة الرياضية توفر المعدات المادية والمعنوية للموظفين لتسهيل عملهم

**جدول رقم(9):** يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالاهتمام بالموارد البشرية.

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	30	00	00	30	3.00	00.00	نعم
النسبة	100	00	00	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(12):** يوضح نسب توفير المؤسسة الوسائل والمعدات المادية والمعنوية للعمال لأداء وظائفهم التحليل :

تشير نتائج الجدول السابق أن 100 % تعبر على الاجابة (نعم) بينما تمثل الاجابة (نوعا ما) 00% والاجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.00 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسة الرياضية توفر المعدات المادية والمعنوية للموظفين لتسهيل عملهم .

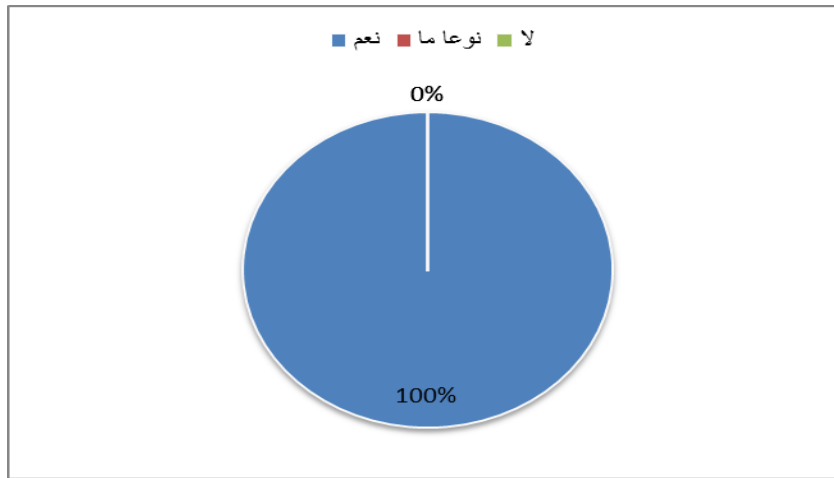
**السؤال 8:** تبين مؤسستنا الاهتمام بتلبية حاجات العملاء في رسالتها ؟

**الهدف من السؤال:** يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة الرياضية لتلبية حاجات العملاء في فحوى رسالتها.

**جدول رقم(10):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا	نوعا ما	نعم	المقياس
نعم	0.00	3.00	30	00	00	30	التكرار
			100	00	00	100	النسبة

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(13):** يوضح نسب اهتمام المؤسسة بتلبية حاجات العملاء في رسالتها

**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 100 % تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما ) 00% والإجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.00 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يجدون أن المؤسسة تقوم بإدراج حاجات العملاء في رسالتها.

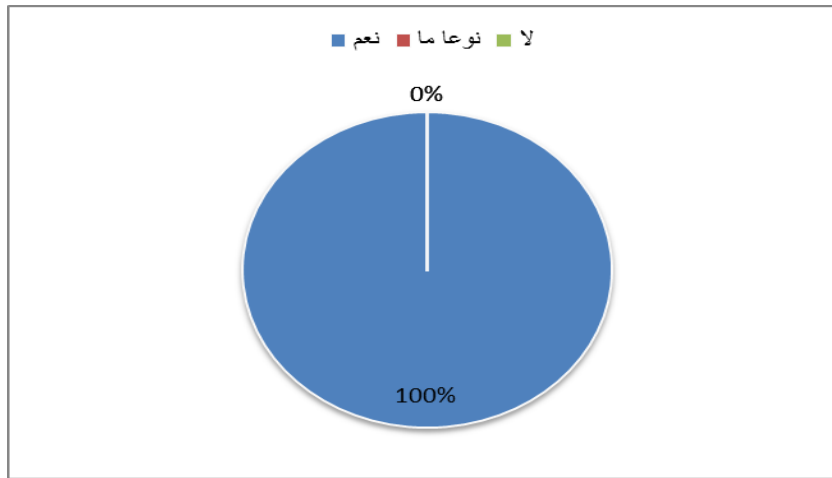
**السؤال 9:** إستراتيجية التنافس في المؤسسة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للعملاء ؟

**الهدف من السؤال:** معرفة إذا كانت المؤسسة تحرص على تحقيق قيم عليا لعملائها عند وضع إستراتيجية التنافس.

**جدول رقم(11):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	30	00	00	30	3.00	0.00	نعم
النسبة	100	00	00	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(14):** يوضح نسب قيام إستراتيجية التنافس في المؤسسة على أساس تحقيق قيمة عليا للعملاء التحليل :

تشير نتائج الجدول السابق أن 100 % تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 00 % والإجابة (لا) تمثل 00%

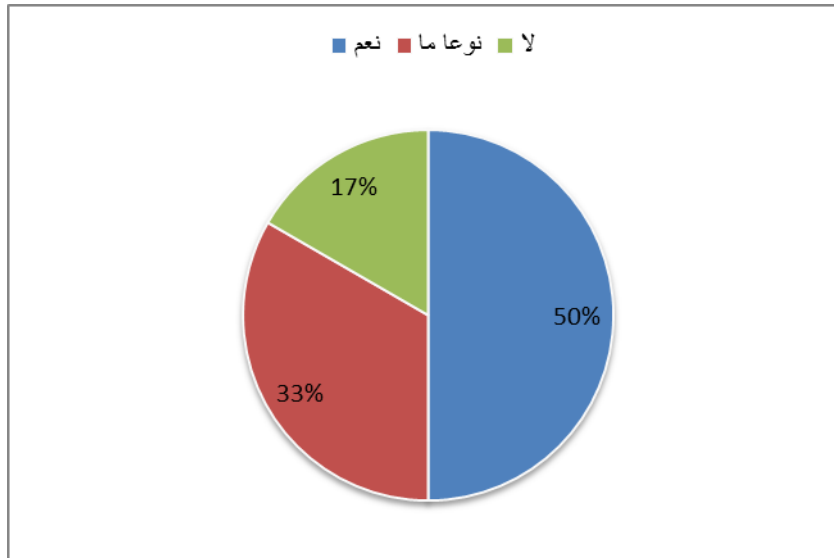
كما بلغ الانحراف المعياري 0.00 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يجدون إن المؤسسة تضع إستراتيجية تنافس تقوم علي أساس تحقيق القيمة العليا للعملاء.

**السؤال 10:** تحرص إدارة المؤسسة من خلال تسويقها على تنظيم لقاءات دورية مع العملاء لتقريب وجهات النظر؟

**الهدف من السؤال:** يهدف السؤال إلى معرفة درجة الحرص الذي تضعه المؤسسة لتنظيم لقاءات مع العملاء  
**جدول رقم (12):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	15	10	05	30	2.33	0.75	نعم
النسبة	50	30.33	16.67	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم (15):** يوضح نسب حرص إدارة المؤسسة من خلال تسويقها على تنظيم لقاءات دورية مع العملاء لتقريب وجهات النظر

**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 50% تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 30.33% والإجابة (لا) تمثل 16.67%

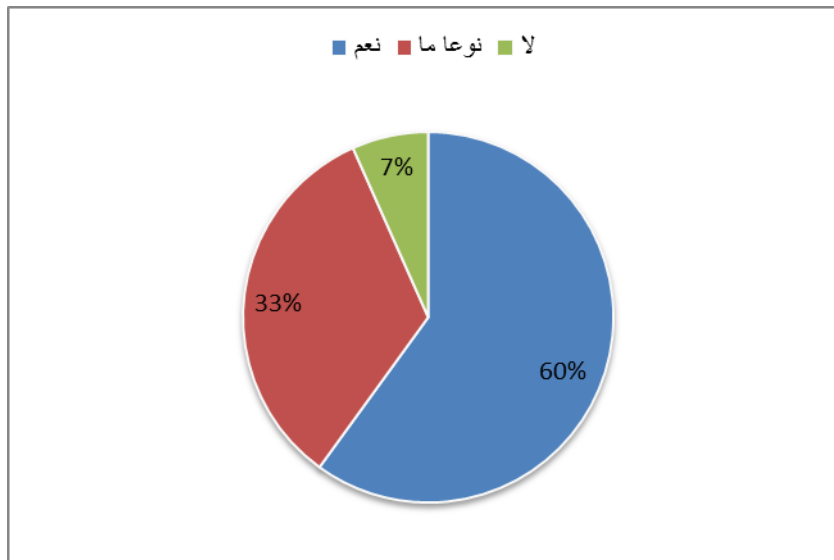
كما بلغ الانحراف المعياري 0.75 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.33 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسة الرياضية تقوم بتنظيم لقات دورية و ذلك من اجل التقرب للعملاء ضمن إستراتيجيتها التسويقية.

**السؤال 11:** يمثل رضا العملاء هدفا استراتيجيا لإدارة المؤسسة؟

**الهدف من السؤال:** يهدف السؤال إلى معرفة إلى أي مدى تهتم المؤسسة بتحقيق رضا العملاء  
**جدول رقم (13):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء  
 في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	18	10	02	30	2.53	0.62	نعم
النسبة	60	33.33	6.67	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم (16):** يوضح نسب تمثيل رضا العملاء هدفا استراتيجيا لإدارة المؤسسة

**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 60 % تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 33.33 % والإجابة (لا) تمثل 6.67%.

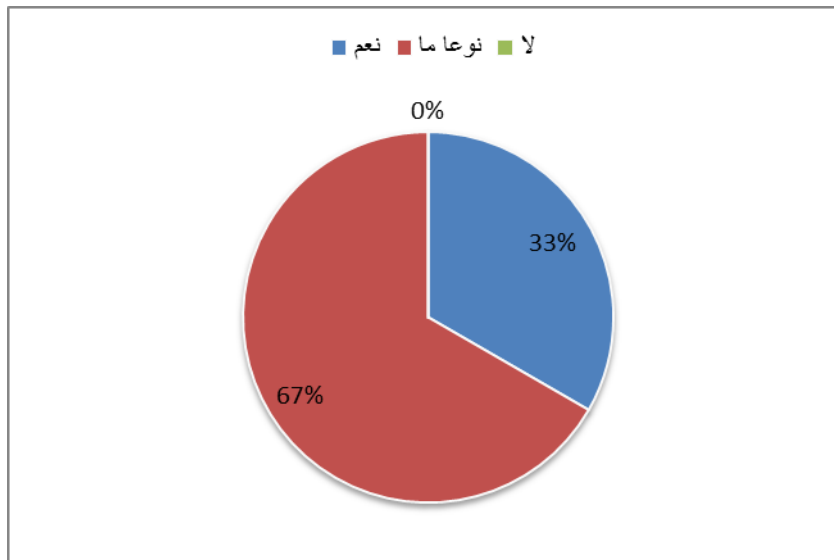
كما بلغ الانحراف المعياري 0.62 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 2.53 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن رضا العملاء يعتبر هدفا استراتيجيا للمؤسسة الرياضية.

السؤال 12: تقوم المؤسسة بتلبية رغبات العملاء في الوقت المناسب؟

الهدف من السؤال: يهدف السؤال الى التعرف على ان المؤسسة تقوم بتلبية حاجات العملاء في الوقت المناسب جدول رقم(14): يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا	نوعا ما	نعم	المقياس
نعم	0.49	2.33	30	00	20	10	التكرار
			100	00	66.67	33.33	النسبة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



شكل رقم(17): يوضح نسب تلبية المؤسسة رغبات العملاء في الوقت المناسب

التحليل :

تشير نتائج الجدول السابق أن 33.33% تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 66.67% و الإجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.49 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.33 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسة تلي رغبات و حاجيات العملاء في الوقت المناسب.

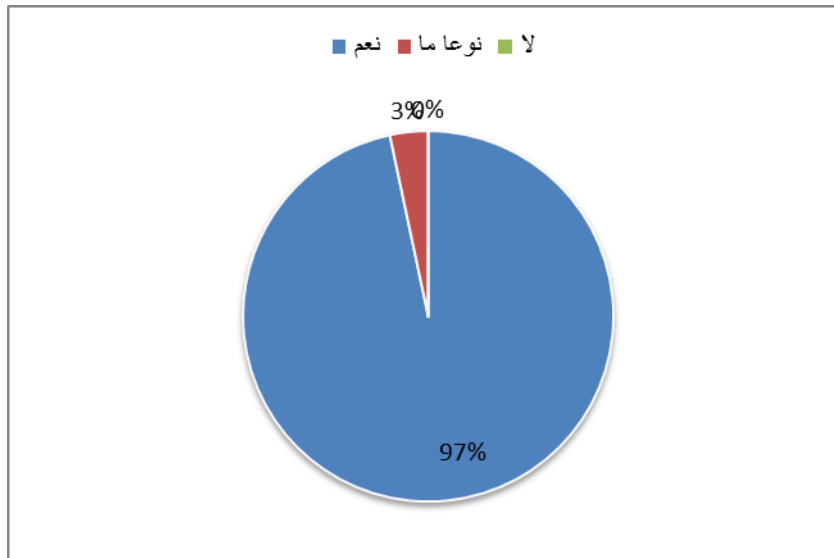
**السؤال 13:** تهتم المؤسسة بالتعريف بمنتوجها لدى عملائها؟

**الهدف من السؤال:** الهدف من السؤال التعرف على المساحة التي توفرها المؤسسة للتعريف بمنتوجها لدى عملائها

**جدول رقم (15):** يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	29	01	00	30	2.97	0.18	نعم
النسبة	97.67	3.33	00	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم (18):** يوضح نسب اهتمام المؤسسة بالتعريف بمنتوجها لدى عملائها

**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 96.67 % تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 3.33 % والإجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.18 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.97 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسة تعرف بمنتوجها للعملاء.

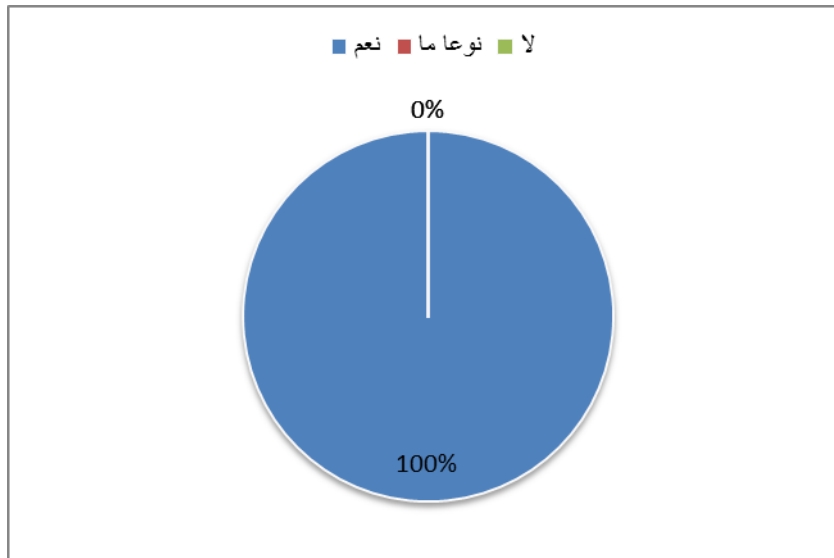
**السؤال 14:** تهتم المؤسسة باستغلال قنوات الاعلام للتواصل مع العملاء؟

**الهدف من السؤال:** الهدف من السؤال التعرف على درجة الاهمية التي توليها المؤسسة لاستغلال الاعلام في تواصلها مع العملاء

**جدول رقم(16):** يبين نتائج اجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	30	00	00	30	3	0.00	نعم
النسبة	100	00	00	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(19):** يوضح نسب اهتمام المؤسسة باستغلال قنوات الاعلام للتواصل مع العملاء

**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 100 % تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل إجابته (نوعا ما) 00 % والإجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.00 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 3 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسة تهتم باستغلال قنوات الإعلام والاتصال مع عملائها.

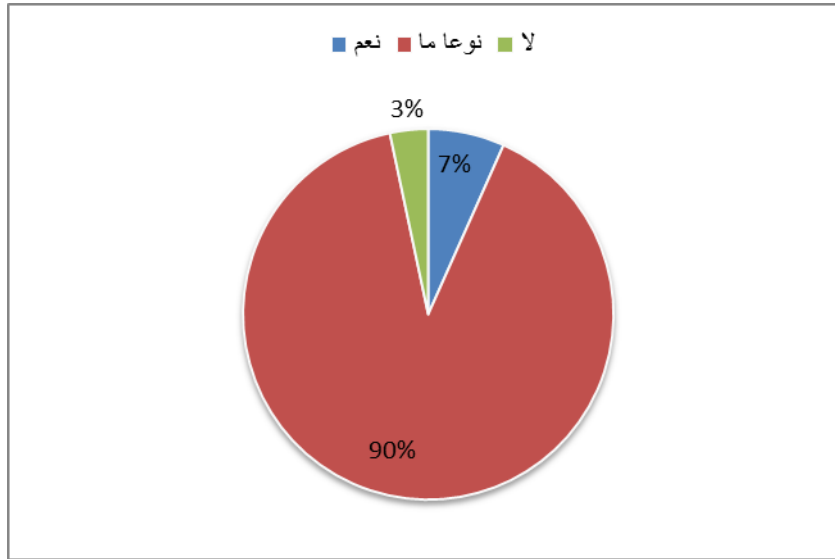
**السؤال 15:** تقدم المؤسسة مساحة ضمن قنوات ترويجها لإبداء آراء العملاء(التغذية الراجعة)؟

**الهدف من السؤال:** يهدف السؤال إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم باستغلال التغذية الراجعة في تقديم منتوجها

**جدول رقم(17):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا	نوعا ما	نعم	المقياس
نوعا ما	0.32	2.03	30	01	27	02	التكرار
			100	3.33	90	6.67	النسبة

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(20):** يوضح نسب تقديم المؤسسة مساحة ضمن قنوات ترويجها لإبداء آراء العملاء(التغذية الراجعة) التحليل :

تشير نتائج الجدول السابق أن 6.67 % تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 90 % والإجابة (لا) تمثل 3.33 %

كما بلغ الانحراف المعياري 0.32 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.03 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثاني من فئات ليكرت الثلاثي(من 1.66 إلى 2.32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه

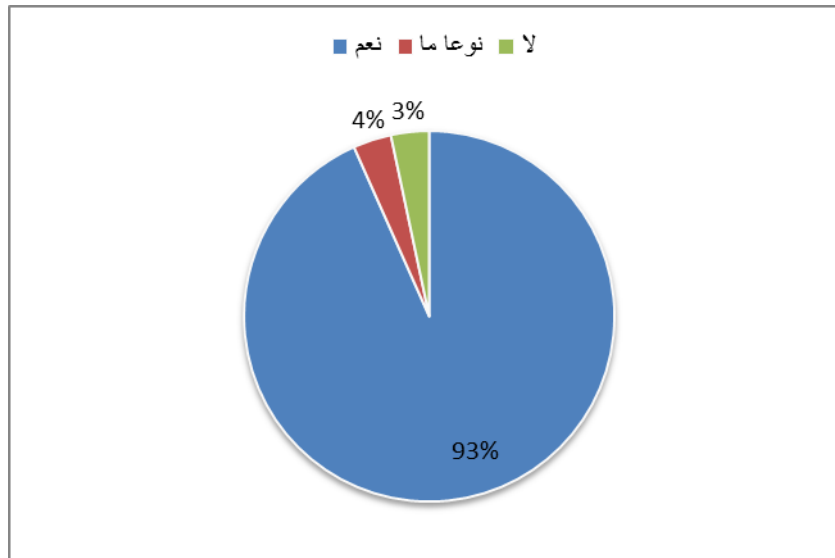
نستنتج أن المؤسسة تستفيد من التغذية الراجعة في ترويج منتوجها.

**السؤال 16:** تسعى مؤسستنا إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات متميزة ؟  
**الهدف من السؤال:** يهدف السؤال إلى التعرف علي الخدمات المتميزة للمؤسسة و التي تؤدي إلي تحقيق ميزة تنافسية .

**جدول رقم(18):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بدور رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	28	01	01	30	2.9	0.40	نعم
النسبة	93.34	3.33	3.33	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(21):** يوضح سعي المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات متميزة

**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 93.34 % تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 3.33 % والإجابة (لا) تمثل 3.33 %

كما بلغ الانحراف المعياري 0.40 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 2.9 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسة تقدم خدمات متميزة بغية الحصول على ميزة تنافسية.

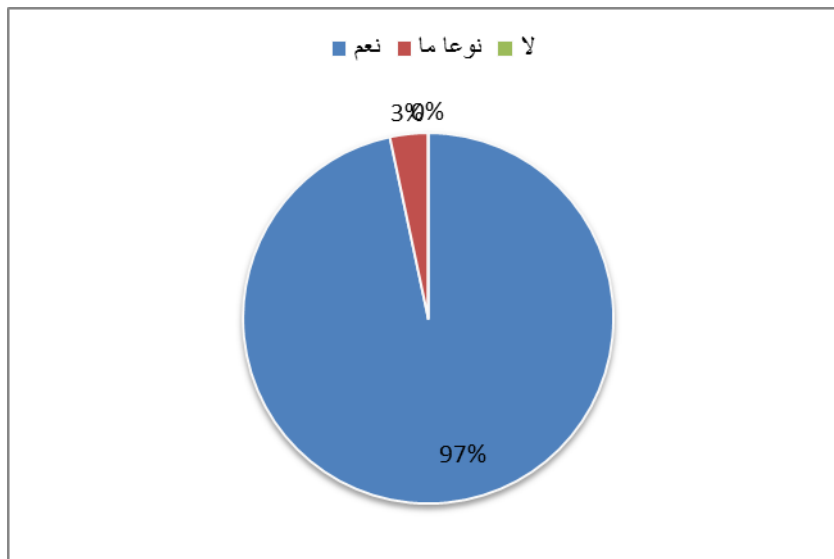
**السؤال 17:** تسعى مؤسستنا إلى الاستمرارية في تطوير منتجاتها؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ماذا كانت المؤسسة تحافظ علي الاستمرارية في تطوير منتجها.

**جدول رقم(19):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا	نوعا ما	نعم	المقياس
نعم	0.18	2.97	30	00	01	29	التكرار
			100	00	3.33	96.67	النسبة

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(22):** يوضح نسب سعي المؤسسة إلى الاستمرارية في تطوير منتجاتها

**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 96.67% تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 3.33% والإجابة (لا) تمثل 00%

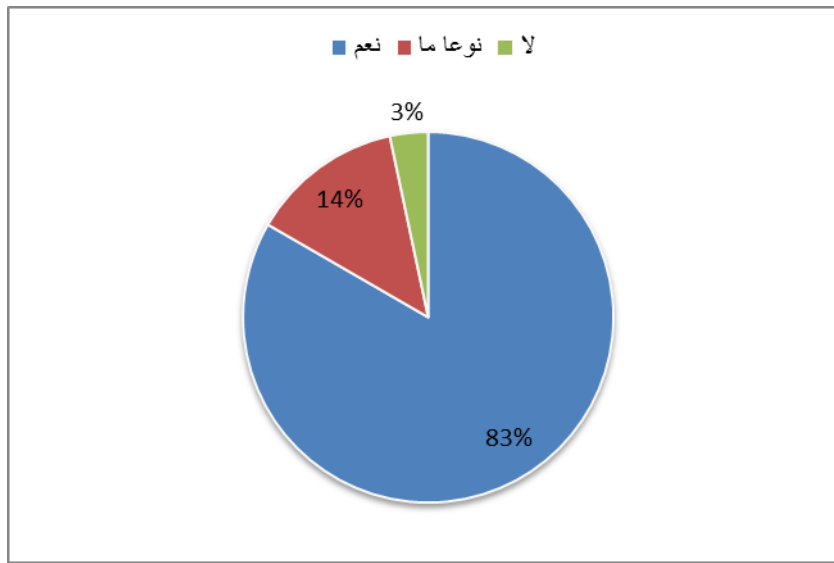
كما بلغ الانحراف المعياري 0.18 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.97 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى الاستمرار في تطوير منتجها.

**السؤال 18:** تقوم المؤسسة بإجراء دراسات حول محيطها بشكل دوري لمعرفة الحاجيات والنقائص؟  
**الهدف من السؤال:** يهدف هذا السؤال للتعرف علي ماذا كانت المؤسسة تقوم بإجراء دراسة لمحيطها و ذلك لتحديد الحاجيات.

**جدول رقم(20):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	25	04	01	30	2.80	0.48	نعم
النسبة	83.34	13.33	3.33	100			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(23):** يوضح نسب قسام المؤسسة بإجراء دراسات حول محيطها بشكل دوري لمعرفة الحاجيات والنقائص  
**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 83.34% تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 13.33% والإجابة (لا) تمثل 3.33%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.00 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 3 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسة تجري دراسات حول محيطها بشكل دوري لمعرفة الحاجيات الخاصة بالعملاء.

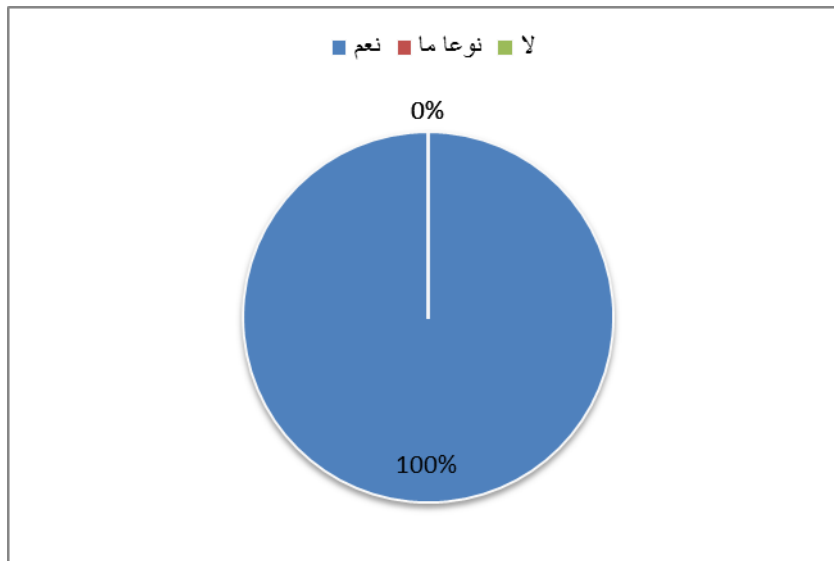
**السؤال 19:** تركز مؤسستنا على استمرارية تطوير إنتاجها المالي و المادي ؟

**الهدف من السؤال:** تبيان جهود المؤسسة في إيجاد و تطوير و استمرارية الموارد المادية و المالية.

**جدول رقم(21):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	30	00	00	30	3	0.00	نعم
النسبة	100	00	00	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(24):** يوضح نسب تركيز المؤسسة على استمرارية تطوير إنتاجها المالي و المادي

**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 100 % تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل إجابته (نوعا ما) 00% والإجابة (لا) تمثل 00%

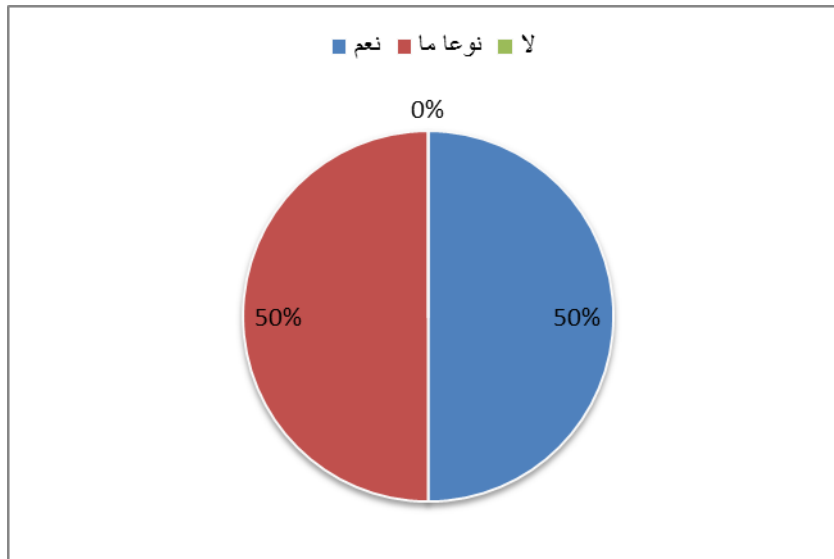
كما بلغ الانحراف المعياري 0.00 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 3 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى إيجاد و استمرار المنتج المادي و المالي.

**السؤال 20:** يعتبر ابتكار أساليب ومنتجات جديدة أولوية للمؤسسة من اجل تعزيز مكانتها ؟  
**الهدف من السؤال:** في هذا السؤال نريد التعرف علي الأساليب المبتكرة للمؤسسة في منتجاتها وهذا لتعزيز مكانتها التنافسية.

**جدول رقم (22):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	15	15	00	30	2.5	0.50	نعم
النسبة	50	50	00	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم (25):** يوضح نسب ابتكار أساليب ومنتجات جديدة أولوية للمؤسسة من اجل تعزيز مكانتها التحليل :

تشير نتائج الجدول السابق أن 50% تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 50% والإجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.50 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 2.5 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بابتكار أساليب و منتجات جديدة ضمن إستراتيجية البقاء في المحيط.

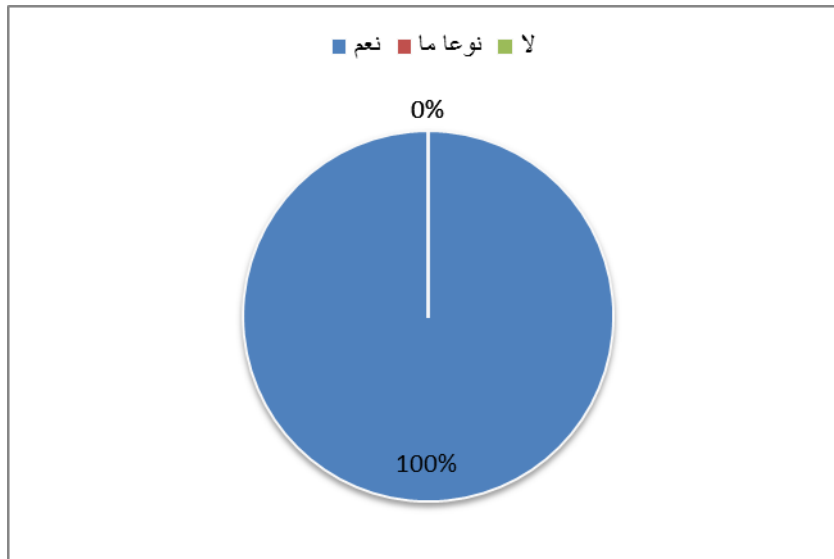
**السؤال 21** تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات متميزة على جميع منافسيها ؟

**الهدف من السؤال:** يهدف السؤال إلى معرفة إلى أي درجة تسعى المؤسسة إلى إخراج منتج متميز عن باقي المنافسين.

**جدول رقم(23):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	30	00	00	30	3.00	0.00	نعم
النسبة	100	00	00	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(26):** يوضح نسب سعي المؤسسة إلى إنتاج منتجات متميزة على جميع منافسيها

**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 100 % تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل إجابته (نوعا ما) 00% والإجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.00 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى إنتاج منتجات متميزة عن جميع المنافسين في المحيط.

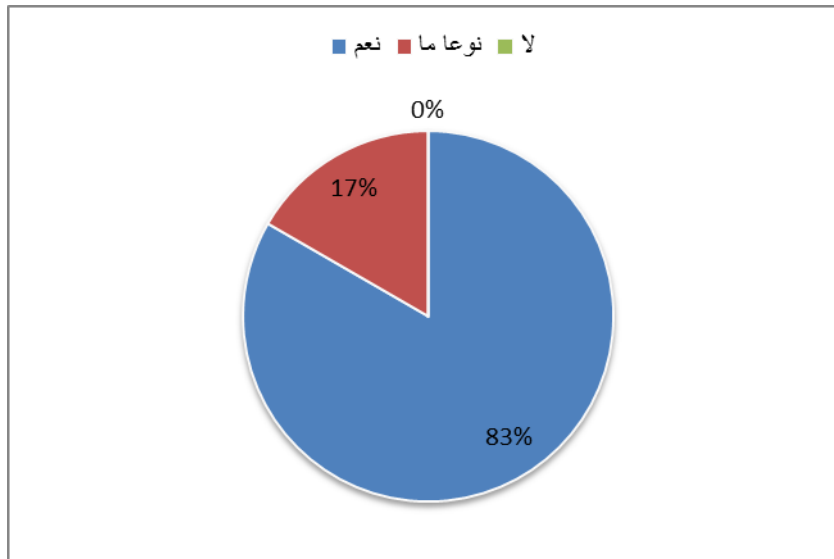
السؤال 22 نركز على أساليب وتقنيات حديثة في البحث التطوير؟

الهدف من السؤال: يهدف السؤال إلى معرفة الأساليب و التقنيات الحديثة التي تستعملها المؤسسة في البحث و التطوير.

جدول رقم(24): يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا	نوعا ما	نعم	المقياس
نعم	0.38	2.83	30	00	05	25	التكرار
			100	00	16.67	83.33	النسبة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



شكل رقم(27): يوضح نسب تركيز المؤسسة على أساليب وتقنيات حديثة في البحث التطوير

التحليل :

تشير نتائج الجدول السابق أن 83.33% تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 16.67% والإجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.38 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.83 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن المؤسسة تركز على تقنيات و أساليب حديثة في البحث و التطوير.

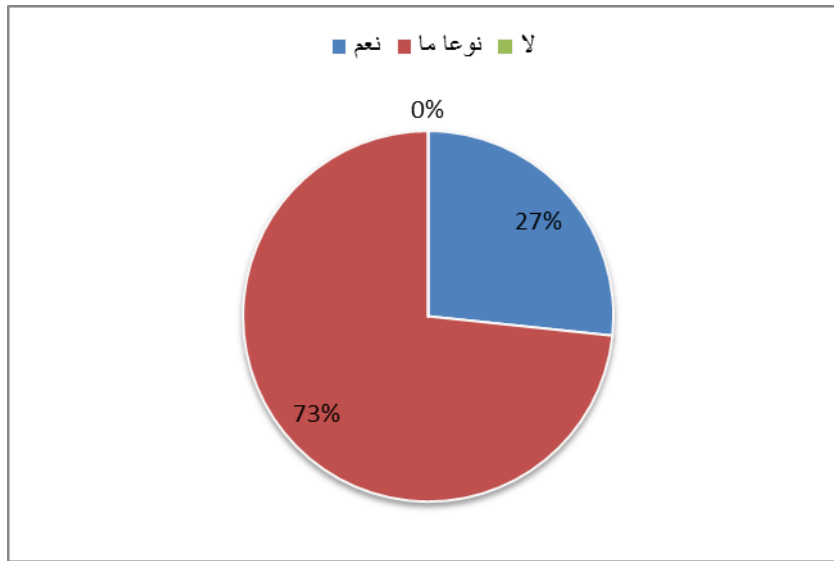
**السؤال 23:** تتمتع المؤسسة بـجو يشجع على الإبداع والابتكار؟

**الهدف من السؤال:** في هذا السؤال نحول التعرف على ماذا كانت المؤسسة تتمتع بـجو يشجع على الإبداع و الابتكار.

**جدول رقم(25):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا	نوعا ما	نعم	المقياس
نوعا ما	0.45	2.27	30	00	22	08	التكرار
			100	00	73.33	26.67	النسبة

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم(28):** يوضح نسب تتمتع المؤسسة بـجو يشجع على الإبداع والابتكار

**التحليل :**

تشير نتائج الجدول السابق أن 26.67% تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 73.33% والإجابة (لا) تمثل 00%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.45 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2.27 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.66 إلى 2.32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نوعا ما على أداة البحث وعليه

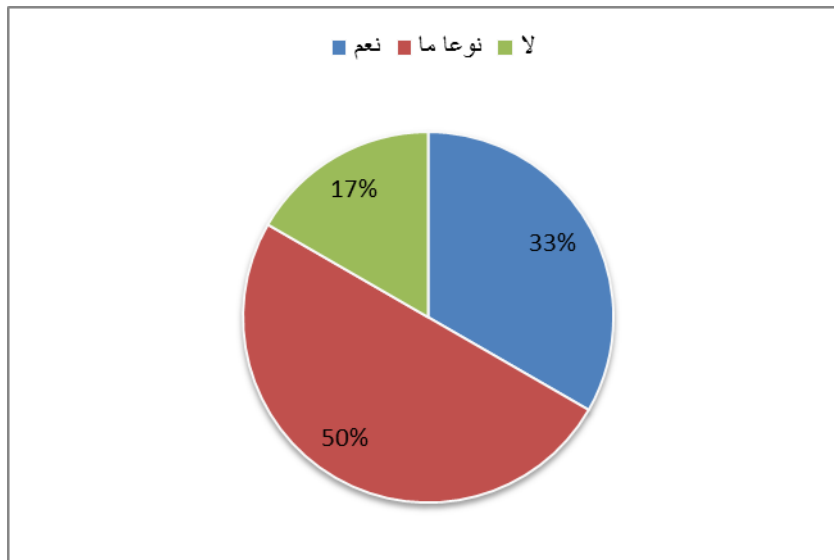
نستنتج أن المؤسسة تتمتع بنوع من الأجواء التي تساعد على الإبداع و الابتكار.

**السؤال 24:** منتج المؤسسة المطور يستطيع الولوج والمنافسة في أي سوق أخرى سواء داخلية أو خارجية؟

**الهدف من السؤال:** يهدف السؤال إلى التعرف على ميزة التنافس للمنتج سواء الداخلية أو الخارجية.  
**جدول رقم (26):** يبين نتائج إجابات أفراد مجتمع البحث علي العبارة التابعة للمحور الخاص بالبحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية.

المقياس	نعم	نوعا ما	لا	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
التكرار	10	15	05	30	2.17	0.70	نوعا ما
النسبة	33.33	50	16.67	100			

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**شكل رقم (29):** يوضح نسب استطاعة منتج المؤسسة المطور الولوج والمنافسة في أي سوق أخرى سواء داخلية أو خارجية التحليل :

تشير نتائج الجدول السابق أن 33.33 % تعبر على الإجابة (نعم) بينما تمثل الإجابة (نوعا ما) 50% والإجابة (لا) تمثل 16.67%

كما بلغ الانحراف المعياري 0.00 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 3 وهو متوسط يقع في نطاق الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1.66 إلى 2.32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نوعا ما على أداة البحث وعليه

نستنتج أن المؤسسة تستطيع الولوج نسبيا بمنتجاتها المطور في أي سوق.

## IV-2 مناقشة و تفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

نتائج الفرضية الأولى: تظهر الفرضية الأولى من الدراسة على الصيغة التالية: الاهتمام بالموارد البشرية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية

جدول رقم(27): يبين مناقشة نتائج الفرضية الأولى

الترتيب حسب القوة	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا	نوعا ما	نعم	الاستجابات العبارة
					التكرار	التكرار	التكرار	
					النسبة	النسبة	النسبة	
06	نعم	0.41	2.8	30	00	06	24	العبارة -01-
				100	00	20	80	
05	نعم	0.18	2.97	30	00	01	29	العبارة -02-
				100	00	3.33	96.67	
01	نعم	0.00	3.00	30	00	00	30	العبارة -03-
				100	00	00	100	
03	نعم	0.00	3.00	30	00	00	30	العبارة -04-
				100	00	00	100	
04	نعم	0.00	3.00	30	00	00	30	العبارة -05-
				100	00	00	100	
07	نعم	0.5	2.47	30	00	16	14	العبارة -06-
				100	00	53.33	46.67	
02	نعم	00.00	3.00	30	00	00	30	العبارة -07-
				100	00	00	100	
نعم		0.16	2.89	المجموع				

### مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى:

بعد أن قمنا بتحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى والتي تبحث في الدور الذي يلعبه الاهتمام بالموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية الجزائرية باعتبار أن الموارد البشرية احد عناصر رسالة المؤسسة , حيث احتوى المحور الأول على سبع أسئلة مرتبة من 1 إلى 7 والذي نريد أن نوضح ونبين فيه دور الموارد البشرية والاهتمام بها في تحقيق الميزة التنافسية ، وهذا بعد القيام بتبويب وتفرغ وترتيب جداول نتائج الفرضيات وذلك بالاستعانة ببرامج الإحصاء وقد جاءت العبارات على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم 03 والتي هي كالاتي "تحرص إدارة المؤسسة العليا على توفير المعلومات بشكل دائم لموظفيها" ، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3.00 وهو متوسط يقع

ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى نتيجة نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن الباحثين دائما ما يؤكدون على أن الإدارة العليا تحرص على توفير المعلومات لموظفيها بشكل دائم لمساعدتهم على أداءهم بصورة سلسة و سهلة ونجد العبارة رقم 07 تحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية والتي هي كالاتي "توفر المؤسسة الوسائل والمعدات المادية والمعنوية للعمال لأداء وظائفهم" ، حيث جاءت بنفس المتوسط المرجح والذي يقدر ب 3.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى نتيجة نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن المؤسسة الرياضية توفر جميع المعدات المادية و المعنوية لعمالها لأداء وظائفهم ، وهناك أيضا العبارة رقم 04 و العبارة رقم 05 على التوالي كالاتي " النظام الفعال للحوافز يساهم في دعم الإنتاجية " و " توفر المؤسسة جميع الخدمات اللازمة طبيا للصحة الجسمية والنفسية " ، في المرتبة الثالثة و المرتبة الرابعة من حيث الأهمية ، بنفس المتوسط المرجح والذي يقدر ب 3.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.33 إلى 3.00) وهذا ما يؤكد أن الباحثين اجتمعوا في آرائهم على تأييد العبارتين 04 و 05 و اعتبار النظام الفعال للحوافز و الخدمات الطبية و النفسية تساعد في دعم الإنتاجية ، و تظهر لنا العبارة رقم 02 والتي هي كالاتي " تحرص المؤسسة على تدريب وتطوير خبرات عمالها بشكل مستمر " ، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.97 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يجدون أن المؤسسة تحرص على تدريب و تطوير خبرات عمالها بشكل مستمر، كذلك هناك العبارة رقم 01 والتي هي كالاتي " تقوم المؤسسة بإعلام جميع عمالها بفحوى رسالتها وأهدافها " ، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.80 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تقوم بإعلام جميع موظفيها بفحوى رسالتها و أهدافها ، و تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 06 والتي هي كالاتي " تخصص المؤسسة مساحة لإشباع حاجيات ومتطلبات العمال " من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.47 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث، وهو ما يدفعنا لاستنتاج أن المؤسسة تخصص مساحة لإشباع الحاجيات و الرغبات بشكل محدود حسب آراء الباحثين. وهذا ما يتوافق مع دراسة (نصر 1990) والتي تشير نتائجها إلى أن برامج تمكين العاملين تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات.

**مناقشة نتائج الفرضية الثانية :**

جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل التالي " محور دور رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية" و جاءت نتائج الإجابات على النحو التالي:

جدول رقم(28): يبين مناقشة نتائج الفرضية الثانية

الترتيب حسب القوة	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	لا	نوعا ما	نعم	الاستجابات العبارات
					التكرار	التكرار	التكرار	
					النسبة	النسبة	النسبة	
02	نعم	0.00	3.00	30	00	00	30	العبارة -08-
				100	00	00	100	
03	نعم	0.00	3.00	30	00	00	30	العبارة -09-
				100	00	00	100	
08	نعم	0.75	2.33	30	05	10	15	العبارة -10-
				100	16.67	30.33	50	
06	نعم	0.62	2.53	30	02	10	18	العبارة -11-
				100	6.67	33.33	60	
07	نعم	0.49	2.33	30	00	20	10	العبارة -12-
				100	00	66.67	33.33	
04	نعم	0.18	2.97	30	00	01	29	العبارة -13-
				100	00	3.33	97.67	
01	نعم	00.00	3.00	30	00	00	30	العبارة -14-
				100	00	00	100	
09	نوعا ما	0.32	2.03	30	01	27	02	العبارة -15-
				100	3.33	90	6.67	
05	نعم	0.40	2.9	30	01	01	28	العبارة -16-
				100	3.33	3.33	93.34	
				المجموع				
نعم		0.31	2.67					

مناقشة نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية الثانية:

بعد القيام بتحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية والتي تبحث في الدور الذي يلعبه رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية باعتبار أن رضا العملاء هو ركيزة أساسية من ركائز رسالة المؤسسة والتي تؤدي إلى تحقيق ميزة التنافس , وقد احتوى المحور الثاني على تسع أسئلة مرتبة من 8 إلى 16 وهذا بعد القيام بتبويب وتفرغ وترتيب جداول نتائج الفرضيات وذلك بالاستعانة ببرامج الإحصاء وقد جاءت العبارات على النحو التالي:

العبارة رقم 14 و العبارة رقم 08 و العبارة رقم 09 علي التوالي "تهتم المؤسسة باستغلال قنوات الإعلام للتواصل مع العملاء" و "تتبن شركتنا الاهتمام بتلبية حاجات العملاء في رسالتها" و "إستراتيجية التنافس في الشركة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للعملاء"

" ، في المرتبة الأولى و الثانية و الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي( من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى نتيجة نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن المبحوثين دائما ما يؤكدون على أن الإدارة العليا تحرص على الاهتمام لتلبية حاجيات العملاء في رسالتها وكذا تحقيق قيم عليا للعملاء أثناء وضع الإستراتيجية و تهتم بالجانب الإعلامي و ذلك باستغلال جميع وسائل الاتصال الممكنة, كما نجد في المرتبة الرابعة العبارة رقم 13 هي كالآتي "تهتم المؤسسة بالتعريف بمنتجاتها لدى عملائها" ، حيث جاءت المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2.97 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي( من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى نتيجة نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتعريف منتجها لدى عملائها، وهناك أيضا العبارة رقم 16 كالآتي " تسعى مؤسستنا إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات متميزة " ، في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بالمتوسط المرجح والذي يقدر ب 2.9 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي( من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهذا ما يوضح توافق آراء المبحوثين مع العبارة التي تقول أن المؤسسة تسعى بكل جهودها إلى تحقيق ميزة التنافس بتقديم خدمات متميزة لعملائها, و تظهر لنا العبارة رقم 11 والتي هي كالآتي " يمثل رضا العملاء هدف استراتيجيا لإدارة المؤسسة " ، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.53 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي( من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث, وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يجدون أن المؤسسة تضع رضا العملاء جزءا أساسيا في استراتيجياتها الإدارية، كذلك هناك العبارة رقم 12 والتي هي كالآتي " تقوم المؤسسة بتلبية رغبات العملاء في الوقت المناسب " ، في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.33 و بانحراف معياري يقدر ب 0.49 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي( من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث, وهو ما يؤكد على أن تلبية رغبات العملاء في الوقت المناسب أمر مهم لا بد منه في المؤسسة ، و تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم 10 والتي هي كالآتي " تحرص إدارة المؤسسة من خلال تسويقها على تنظيم لقاءات دورية مع العملاء لتقريب وجهها النظر" من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.33 و بانحراف معياري يقدر ب 0.75 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي( من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث, وهو ما يدفعنا لاستنتاج أن المؤسسة تحرص على إجراء لقاءات دورية مع عملائها , و جاءت في المرتبة الأخيرة لهذا المحور العبارة رقم 15 كالآتي " تقدم مساحة ضمن قنوات ترويجها

لإبداء آراء العملاء (التغذية الراجعة) " من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.03 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي ( من 1.66 إلى 2.32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نوعا ما على أداة البحث , وهذا ما يدعم آراء المستجوبين الذين يعتبرون أن التغذية الراجعة جزء أساسي في المزيج التسويقي .

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل التالي " محور التطوير و المواكبة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية" و جاءت نتائج الإجابات على النحو التالي:

جدول رقم(29): يبين مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

مناقشة نتائج المحور الثالث على ضوء الفرضية الثالثة:

بعد القيام بتحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية والتي تبحث في الدور الذي يلعبه رضا العملاء في

الترتيب حسب القوة	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	الاستجابات			العبارات	
					لا	نوعا ما	نعم		
					التكرار	التكرار	التكرار		
					النسبة	النسبة	النسبة		
03	نعم	0.18	2.97	30	00	01	29	العبارة -17-	
				100	00	3.33	96.67		
05	نعم	0.48	2.80	30	01	04	25	العبارة -18-	
				100	3.33	13.33	83.34		
01	نعم	0.00	3.00	30	00	00	30	العبارة -19-	
				100	00	00	100		
06	نعم	0.50	2.50	30	00	15	15	العبارة -20-	
				100	00	50	50		
02	نعم	0.00	3.00	30	00	00	30	العبارة -21-	
				100	00	00	100		
04	نعم	0.38	2.83	30	00	05	25	العبارة -22-	
				100	00	16.67	83.33		
07	نوعا ما	0.45	2.27	30	00	22	08	العبارة -23-	
				100	00	73.33	26.67		
08	نوعا ما	0.70	2.17	30	05	15	10	العبارة -24-	
				100	16.67	50	33.33		
				المجموع					
		نعم	0.34	2.69					

تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية باعتبار أن رضا العملاء هو ركيزة أساسية من ركائز رسالة المؤسسة والتي تؤدي إلى تحقيق ميزة التنافس ,وقد احتوى المحور الثاني على تسع أسئلة مرتبة من 17 إلى 24 وهذا بعد القيام بتبويب وتفرغ وترتيب جداول نتائج الفرضيات وذلك بالاستعانة ببرامج الإحصاء وقد جاءت العبارات على النحو التالي:

العبارة رقم 19 و العبارة رقم 21 علي التوالي تركز مؤسستنا على استمرارية تطوير إنتاجها المالي " و " تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات متميزة على جميع منافسيها " في المرتبة الأولى و الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 3.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي ( من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى نتيجة نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تسعى جاهدة على استقطاب السيولة بشتى الطرق و من كافة المصادر حسب (دراسة بدر 2003) وكذلك تشير استجابة الباحثين إلى أن المؤسسة تدعم إنتاج منتجات متميزة عن باقي منافسيها في المحيط، كما نجد في المرتبة الثالثة العبارة رقم 17 هي كالاتي "سعى مؤسستنا لتطوير إلى استمرارية تطوير منتجاتها"، حيث جاءت المتوسط المرجح والذي يقدر ب 2.97 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي ( من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى نتيجة نعم على أداة البحث وهو ما يؤكد أن الباحثين يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى الاستمرار في تطوير منتجاتها و ذلك بالاعتماد على التطور التكنولوجي وهذا ما يتوافق مع دراسة الباحث حجاج عبد الرؤوف دراسة ماجستير تحت عنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها 2006" والتي تبين نتائجها أن الحصول على ميزة تنافسية يتطلب وجود إبداع تكنولوجي داخل المؤسسة و خارجها<sup>2</sup> ، وهناك أيضا العبارة رقم 22 كالاتي " نركز على أساليب وتقنيات حديثة في البحث التطوير " ، في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بالمتوسط المرجح والذي يقدر ب 2.83 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي ( من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث وهذا ما يوضح توافق آراء الباحثين مع العبارة التي تقول أن المؤسسة تركز على أساليب و تقنيات حديثة في البحث و التطوير و هو ما يتوافق أيضا مع الدراسة السابقة (حجاج عبد الرؤوف 2006 ) من خلال التأكيد على استعمال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات بغية الحصول على ميزة التنافس، و تظهر لنا العبارة رقم 18 والتي هي كالاتي " تقوم المؤسسة بإجراء دراسات حول محيطها بشكل دوري لمعرفة الحاجات والنقائص " ، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.80 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي ( من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث، وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يجدون أن المؤسسة تقوم بإجراء دراسات حول محيطها بشكل دوري لمعرفة الحاجيات و النقائص (حيث تعتبر دراسة المحيط من عمليات الإدارة الإستراتيجية و ذلك ما يسمى بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية المنظمة و الذي يطلق عليه بعض الكتاب تحليل الميزة الإستراتيجية والتي تعني عملية فحص و تحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة الإدارة ) (4 محاضرات مقياس الإدارة الإستراتيجية سنة أولى ماستر إدارة و تنظيم رياضي الأستاذ بصلاح النذير)، كذلك هناك العبارة رقم 20 والتي هي كالاتي " يعتبر ابتكار أساليب ومنتجات جديدة أولوية للمؤسسة من اجل تعزيز مكانتها "، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي ( من 2.33 إلى 3.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نعم على أداة البحث، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تولي أهمية بالغة لإصدار منتجات جديدة و مبتكرة، و تأتي في المرتبة السابعة

العبرة رقم 23 والتي هي كالآتي " تتمتع المؤسسة بجو يشجع على الإبداع والابتكار " من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.27 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي ( من 1.66 إلى 2.32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نوعا ما على أداة البحث, وهو ما يؤكد على صحة العبارة التي تقول أن المؤسسة تشجع الإبداع و الابتكار بين عمالها , و جاءت في المرتبة الثامنة العبارة رقم 24 كالآتي " منتج المؤسسة المطور المؤسسة يستطيع ولوج والمنافسة في أي سوق أخرى سواء داخلية أو خارجية " من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2.17 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي ( من 1.66 إلى 2.32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار نوعا ما على أداة البحث, وهذا ما يدعم صحة العبارة مع آراء المستجوبين و التي تبين بان منتج المؤسسة المطور يستطيع الولوج إلى الأسواق الداخلية و الخارجية نسبيا.

# الفصل الخامس

## استنتاجات و اقتراحات

- v-1- استنتاجات عامة
- v-2- اقتراحات
- v-3- الأفاق المستقبلية
- v-4- المراجع المعتمدة في الدراسة
- v-5- الملاحق
- v-6- ملخص الدراسة

**تمهيد:**

حاولنا في هذه الدراسة دراسة فحوى رسالة المؤسسة محولين ابراز دورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية الجزائرية، وذلك من خلال التركيز على عناصر الرسالة والمتمثلة في العنصر البشري والعملاء وكذا التطوير وعلاقتها بتحديد الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية، ولقد خلصنا الى مجموعة من النتائج تبين لنا صحة الدراسة وهذا ما تبني عليه لتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات والآفاق المستقبلية.

### v-1- استنتاجات عامة

- يمثل الاهتمام بالعنصر البشري لاعبا أساسيا في تحقيق ميزة التنافس وهذا من خلال التركيز على العوامل التي تركز على العناصر البشرية في المؤسسات الرياضية وهذا ما يؤدي لصحة الفرضية الأولى مما يعني أن الموارد البشرية تعتبر رأسمال للمؤسسة الرياضية.
- يؤثر المحيط على الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية وهذا ما توضحه الفرضية الثانية من خلال الاهتمام بالعملاء ودراسة متطلباتهم وحاجاتهم خاصة في المحيط المباشر للمؤسسة.
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج فقط بل يتعدى ذلك الى ضرورة الاهتمام بالتطوير ومواكبة الاحداث الداخلية والخارجية والتي من شأنها أن توفر للمؤسسة مكانة تنافسية في الساحة الرياضية وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- رسالة المؤسسة الرياضية دورها في ايجاد ميزة التنافس وهذا من خلال الاهتمام بتحقيق عناصرها على ارض الواقع.

### v-2- اقتراحات

- من خلال دراستنا للموضوع المطروح يمكن ان نقدم مجموعة من الاقتراحات قد تسهم في إيجاد حلول مستقبلية نذكر منها:
- على المؤسسات الرياضية الجزائرية ابراز أكثر لرسالة المؤسسة وهذا من خلال غرس مفهوم المنظمة داخل نفوس عمالها من خلال اظهار عناصرها ودعم الاستراتيجية لتحقيق الاهداف المسطرة.
  - يجب على المؤسسة الرياضية الجزائرية ان تقوم بتوضيح عناصر رسالتها سواء داخليا أو خارجيا وهذا من خلال ضبط المعايير التي تتكون منها هذه الرسالة.
  - ضرورة تطبيق عناصر الرسالة على ارض الواقع فهذه الاخيرة ليست مجرد شعارات موضوعة وانما هي برامج وجب تطبيقها.
  - الاهتمام أكثر بالعمل الاداري داخل المؤسسات الرياضية من خلال التركيز على النظريات والبحوث الحديثة التي تعنى بها ومحاولة تطبيقها وكذا الاستعانة بأصحاب الاختصاص ( خريجي الجامعات والمعاهد الرياضية).
  - الاهتمام بالتدريب المستمر وتحديث البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
  - إقامة بحوث ودراسات استطلاعية تعنى بدراسة البيئة الخارجية (عملاء- منافسين) وهذا للتحديث المستمر للمؤسسة ولكي لا تبقى معزولة عن عالمها الخارجي.

- العمل على ترسيخ ثقافة المنافسة داخل المؤسسة وعلى جميع اصعدتها.

### v-3-الأفاق المستقبلية

- وبهدف اثناء البحث وتوسيع نطاق بحثه نقتراح على الباحثين المقبلين مجموعة من الاقتراحات منها:
- البحث في المواضيع التي تهتم بالإدارة الاستراتيجية في المجال الرياضي.
  - اجراء دراسات ميدانية تعنى بدراسة البيئة الادارية الرياضية في الجزائر.
  - اجراء دراسات مماثلة بشكل اوسع وحديث.

v-4-المراجع المعتمدة في الدراسة:

أ- المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية . الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي . الجزء 07، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الاسكندرية، 2004.
2. أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
3. بني حمدان وادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية، 2007.
4. حميد الطائي وبشير العملاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. شارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
6. طاهر الغالب، وائل ادريس: الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
8. عبد العزيز صالح بن حبيبتور: الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، . جوزيف جابلوسكي: تطبيق إدارة الجودة نظرة عامة ، تعريب عبد الفتاح السيد النعيمي، ط4.
9. عبد الوهاب سويسي: المنظمة المتغيرات . الأبعاد التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
10. غراب كمال السيد: الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، ط1، الرياض، جامعة الملك سعود، 2007.
11. كاظم نزار الركابي: الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
12. مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوجيه، الأردن، 2009.
- . أحمد ماهر: الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، مصر، 2009
13. مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005 .
14. محمد المحمدي الماضي: قراءة في الإدارة الأسس النظرية والجوانب التطبيقية بدون ذكر، دار النشر، القاهرة، مصر، 2004.
15. محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
16. مصطفى محمود، بكر وفهد عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008،

17. معجم المعاني الجامع (معجم عربي عربي): يوسف محمد الشامي، مركز زايد للتراث والتاريخ.
18. المعربي عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.
19. نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2003.
20. نبيل محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
21. نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الاسكندرية، للكتاب، مصر، 1998.
- ب- رسائل ومذكرات:**
22. حسن علي الزعبي: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12. 14. 2003.
23. بن البار السعيد: الدور الاعلامي للمؤسسات الرياضية في إستقطاب الشباب، مذكرة ماجستير، الاعلام الرياضي، جامعة الجزائر، 2009، ص 09.
- ج-قوانين ومناشير:**
24. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 90، قانون 05/13، الصادر في 31 جويلية 2013 المادة 76.

**د- المراجع باللغة الاجنبية:**

25. . Keith Deuton 2001. leadership and organisation development" Mission soi statements miss the poing "
26. Nabil Mazoughi\_NedraBahri. sousse\_tunissier.2\_3 jain 2001 "Supply choiremanagment par les entreprusetunissiennes.linpactsur la fonctionsurlogistiqueel intellegent
27. . HoughtonMiffinco .strategicmonagement an integratedapprodre(4th et) New yoork.. (1989)Hill c .m f Jones GR
28. Michel Porter.lavatageconcurrentiel comment devancer ses concurents et maintenir sou avance. Dunod .paris 1999 .

v-5- الملاحق:

الملحق رقم 01:

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
تخصص ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة

### استمارة استبيان

تحية رياضية وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي بعنوان :

#### رسالة المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية

وهي دراسة ميدانية لبعض النوادي المحترفة وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علما أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط.

ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة، آمليين منكم إجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

وشكرا

السنة الجامعية : 2015-2016

الرقم	العبارة	نعم	لا	نوعا ما
<b>محور الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية</b>				
1.	تقوم المؤسسة بإعلام جميع عمالها بفحوى رسالتها وأهدافها			
2.	تحرص المؤسسة على تدريب وتطوير خبرات عمالها بشكل مستمر			
3.	تحرص إدارة المؤسسة العليا على توفير المعلومات بشكل دائم لموظفيها			
4.	النظام الفعال للحوافز يساهم في دعم الإنتاجية			
5.	توفر المؤسسة جميع الخدمات اللازمة طبيا للصحة الجسمية والنفسية			
6.	تخصص المؤسسة مساحة لإشباع حاجيات ومتطلبات العمال			
7.	توفر المؤسسة الوسائل والمعدات المادية والمعنوية للعمال لأداء وظائفهم			
<b>محور دور رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية</b>				
8.	تتبين شركتنا الاهتمام بتلبية حاجات العملاء في رسالتها			
9.	استراتيجية التنافس في الشركة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للعملاء			
10.	تحرص إدارة المؤسسة من خلال تسويقها على تنظيم لقاءات دورية مع العملاء لتقريب وجهها النظر			
11.	يمثل رضا العملاء هدفا استراتيجيا لإدارة المؤسسة			
12.	تقوم المؤسسة بتلبية رغبات العملاء في الوقت المناسب			
13.	تهتم المؤسسة بالتعريف بمنتجاتها لدى عملائها			
14.	تهتم المؤسسة باستغلال قنوات الإعلام للتواصل مع العملاء			
15.	تقدم مساحة ضمن قنوات ترويجها لإبداء آراء العملاء (التغذية الراجعة)			
16.	تسعى مؤسستنا إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات متميزة			

محور البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية			
			17. تسعى مؤسستنا لتطوير إلى استمرارية تطوير منتجاتها
			18. تقوم المؤسسة بإجراء دراسات حول محيطها بشكل دوري لمعرفة الحاجات والنقائص
			19. تركز مؤسستنا على استمرارية تطوير إنتاجها المالي و المادي
			20. يعتبر ابتكار أساليب ومنتجات جديدة أولوية للمؤسسة من اجل تعزيز مكانتها
			21. تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات متميزة على جميع منافسيها
			22. تركز على أساليب وتقنيات حديثة في البحث التطوير
			23. تتمتع المؤسسة بـجو يشجع على الإبداع والابتكار
			24. منتج المؤسسة المطور المؤسسة يستطيع ولوج والمنافسة في أي سوق أخرى سواء داخلية أو خارجية

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
 جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
 معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
 قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
 تخصص ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة

استمارة استبيان

تحية رياضية وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي بعنوان :

رسالة المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية

وهي دراسة ميدانية لبعض النوادي المحترفة وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علميا أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط.  
 ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (X) في المكان المناسب لكل عبارة،  
 آمليين منكم إجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

وشكرا



السنة الجامعية : 2015-2016

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
تخصص ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة

استمارة استبيان

تحية رياضية وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي بعنوان :

رسالة المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية

وهي دراسة ميدانية لبعض النوادي المحترفة وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علما أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط.  
ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (X) في المكان المناسب لكل عبارة،  
آملين منكم إجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

وشكرا

السنة الجامعية : 2015-2016



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
تخصص ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة

استمارة استبيان

تحية رياضية وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي بعنوان :

رسالة المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية

وهي دراسة ميدانية لبعض النوادي المحترفة وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علميا أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط.  
ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (X) في المكان المناسب لكل عبارة،  
أملين منكم إجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

وشكرا



السنة الجامعية : 2015-2016

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
 جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
 معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
 قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
 تخصص ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة

#### استمارة استبيان

تحية رياضية وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي بعنوان :

#### رسالة المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية

وهي دراسة ميدانية لبعض النوادي المحترفة وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علما أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط.  
 ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة،  
 آملين منكم إجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

وشكرا

السنة الجامعية : 2015-2016



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIC ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة \* محمد بوضياف المسيلة \*  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الى السيد: *مؤسسة شعور*

*أعلي البرج*

## تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب:

- الطالب: *مختار ميمونة علي*

- الطالب: /

- الطالب: /

السنة: *المؤسسة ماسنر / تخصص إدارة وتنظيم رياضي*

السنة الجامعية: 2016/2015

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطلبة من أجل القيام بدراسة ميدانية بمسؤولية

*رسالة المؤسسة ودورها في تحقيق التنمية التوافقية*

رئيس القسم

*في المؤسسة الرياضية*

*A. Babat le 26/04/2016*



*[Signature]*

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة \* محمد بوضياف المسيلة \*  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



## تسهيل مهمة



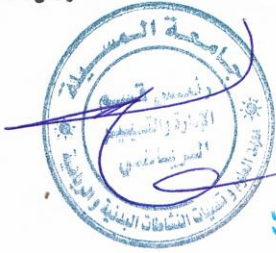
الى السيد:

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

- الطالب (ة): عبد المجيد عماري
  - الطالب: .....
  - السنة: الليسانس في التربية الرياضية
  - التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي
  - السنة الجامعية: 2016/2017
- و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع:

رسالة المترسة ودرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية

رئيس القسم



د. ابن رحيم أحمد



## v-6-ملخص الدراسة:

**عنوان الدراسة :** رسالة المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية  
هدفت الدراسة التعرف على دور رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية  
**مشكلة الدراسة :** هل لرسالة المؤسسة دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية  
ويتفرع عنها تساؤلات فرعية كالتالي:

- هل الاهتمام بالموارد البشرية له دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية؟
- هل الاهتمام بالعملاء دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية؟
- هل البحث والمواكبة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية؟

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية العامة:**

- تساهم رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

**الفرضيات الجزئية**

- للاهتمام بالموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.
- رضا العملاء يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.
- للبحث والمواكبة دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

**اجراءات الدراسة الميدانية:**

**العينة:** وتم اختيار العينة بشكل عشوائي وتمثلت في 30 إداري يمثلون 4 نوادي من الرابطتين المحترفتين الأولى والثانية

**المجال الزماني والمكاني:**

أجريت هذه الدراسة على أربع نوادي محترفة وهي نادي وفاق سطيف وشباب العلمة وأهلي البرج وبوسعادة الناشطة في المحترف الأول والثاني للبطولة الجزائرية ، تم إجراء البحث الميداني خلال الموسم الرياضي 2015-2016 . وذلك في الفترة الممتدة ما بين 15-04-2016 إلى غاية 04-05-2016

**المنهج المتبع:** اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث المراد القيام به

**النتائج المتوصل إليها :**

- يمثل الاهتمام بالعنصر البشري لاعبا أساسيا في تحقيق ميزة التنافس وهذا من خلال التركيز على العوامل التي تركز على العوامل البشرية في المؤسسات الرياضية وهذا ما يؤدي لصحة الفرضية الأولى وهو ما يعني أن الموارد البشرية تعتبر رأسمال للمؤسسة الرياضية.
- يؤثر المحيط على الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية وهذا ما توضحه الفرضية الثانية من خلال الاهتمام بالعملاء ودراسة متطلباتهم وحاجاتهم خاصة في المحيط المباشر للمؤسسة.
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقدم منتج فقط بل يتعدى ذلك إلى ضرورة الاهتمام بالتطوير ومواكبة الأحداث الداخلية والخارجية والتي من شأنها أن توفر للمؤسسة مكانة تنافسية في الساحة الرياضية وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- لرسالة المؤسسة الرياضية دورها في إيجاد ميزة التنافس وهذا من خلال الاهتمام بتحقيق عناصر على ارض الواقع

**اقتراحات وتوصيات:**

- على المؤسسات الرياضية الجزائرية إبراز أكثر لرسالة المؤسسة وهذا من خلال غرس مفهوم المنظمة داخل نفوس عمالها من خلال إظهار عناصرها ودعم الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- يجب على المؤسسة الرياضية الجزائرية أن تقوم بتوضيح عناصر رسالتها سواء داخليا أو خارجيا وهذا من خلال ضبط المعايير التي تتكون منها هذه الرسالة.
- ضرورة تطبيق عناصر الرسالة على ارض الواقع فهذه الأخيرة ليست مجرد شعارات موضوعة وإنما هي برامج وجب تطبيقها.
- الاهتمام أكثر بالعمل الإداري داخل المؤسسات الرياضية من خلال التركيز على النظريات والبحوث الحديثة التي تعنى بها ومحاولة تطبيقها وكذا الاستعانة بأصحاب الاختصاص ( خريجي الجامعات والمعاهد الرياضية).
- الاهتمام بالتدريب المستمر وتحديث البرامج للموارد البشرية.
- إقامة بحوث ودراسات استطلاعية تعنى بدراسة البيئة الخارجية (عملاء- منافسين)وهذا للتحديث المستمر للمؤسسة ولكي لا تبقى معزولة عن عالمها الخارجي.

**Résumé****Titre de l'étude :**

le rôle de établissement et l'attendre un mesure spécifique de comptions,

L'étude a pour objectif de commentaire le rôle et la finalité

**Problème : est-ce que l'établissement a un rôle d'attendre un mesure de compétition sein de l'établissement sportif ?**

**Les hypothèses de l'étude :****L'hypothèse générale :**

-Contribuer au message de l'Organisation pour obtenir un avantage compétitif dans les organisations sportives.

**Hypothèses partielles**

- Ressources humaines intéressant le rôle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les organisations sportives.
- La satisfaction du client contribue à un avantage concurrentiel dans les organisations sportives.
- Recherche et escorte le rôle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les organisations sportives.

**Méthodes étude sur le terrain :**

**Échantillon :** échantillon ont été choisis au hasard et se composait de 30 administratifs représentant 4 clubs premières et la deuxième ligue de sports en

Dans la période comprise entre le 15/04/2016 jusqu'au 01/04/2016

Approche : nous avons invoqué descriptive et l'adapter à la nature de la recherche à faire

**Les résultats :**

- Attention à l'armature de l'élément humain dans cet avantage concurrentiel en mettant l'accent sur les facteurs qui mettent l'accent sur les facteurs humains dans les institutions sportives et ce qui conduit à la première hypothèse, ce qui signifie que les ressources humaines sont des capitaux de la Fondation.
- L'océan affecte l'avantage compétitif de la Fondation des Sports et la seconde hypothèse serait il suggérer par l'orientation client et étudier leurs exigences et leurs besoins, en particulier dans les environs immédiats.
- Vérifier l'entreprise un avantage concurrentiel en offrant uniquement le produit, mais aussi à la nécessité de prêter attention à la mise au point et garder le contact avec des événements internes et externes qui fourniraient une arène de sport entreprise créneau concurrentiel qui prouve la troisième hypothèse.

**Suggestions et recommandations :**

- Algerian sport institutions afin de mettre en évidence plus de mission de la Fondation et en inculquant la notion d'organisation dans les âmes de leurs travailleurs en montrant ses éléments et le soutien stratégique pour atteindre les objectifs.
- Institution sportive algérienne à préciser les éléments de sa lettre soit en interne ou en externe en ajustant les paramètres qui composent ce message.
- Plus d'attention à l'administration travaillent au sein des organisations sportives en mettant l'accent sur les théories modernes et traitant de la recherche et essayez d'appliquer il et externalisation professionnels (diplômés des universités et collèges de sports).
- Formation continue et l'actualisation des programmes des ressources humaines.
- Recherche et des études pour étudier l'environnement externe (clients-concurrents) pour mettre à jour en permanence de l'institution et non de rester isolés du monde extérieur.

# الفصل الخامس

## استنتاجات و اقتراحات

- 1-1- استنتاجات عامة
- 2-2- اقتراحات
- 3-3- الأفاق المستقبلية
- 4-4- المراجع المعتمدة في الدراسة
- 5-5- الملاحق
- 6-6- ملخص الدراسة

**تمهيد:**

حاولنا في هذه الدراسة دراسة فحوى رسالة المؤسسة محولين ابراز دورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية الجزائرية، وذلك من خلال التركيز على عناصر الرسالة والمتمثلة في العنصر البشري والعملاء وكذا التطوير وعلاقتها بتحديد الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية، ولقد خلصنا الى مجموعة من النتائج تبين لنا صحة الدراسة وهذا ما تبني عليه لتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات والآفاق المستقبلية.

### v-1- استنتاجات عامة

- يمثل الاهتمام بالعنصر البشري لاعبا أساسيا في تحقيق ميزة التنافس وهذا من خلال التركيز على العوامل التي تركز على العناصر البشرية في المؤسسات الرياضية وهذا ما يؤدي لصحة الفرضية الأولى مما يعني أن الموارد البشرية تعتبر رأسمال للمؤسسة الرياضية.
- يؤثر المحيط على الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية وهذا ما توضحه الفرضية الثانية من خلال الاهتمام بالعملاء ودراسة متطلباتهم وحاجاتهم خاصة في المحيط المباشر للمؤسسة.
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج فقط بل يتعدى ذلك الى ضرورة الاهتمام بالتطوير ومواكبة الاحداث الداخلية والخارجية والتي من شأنها أن توفر للمؤسسة مكانة تنافسية في الساحة الرياضية وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- رسالة المؤسسة الرياضية دورها في ايجاد ميزة التنافس وهذا من خلال الاهتمام بتحقيق عناصرها على ارض الواقع.

### v-2- اقتراحات

- من خلال دراستنا للموضوع المطروح يمكن ان نقدم مجموعة من الاقتراحات قد تسهم في إيجاد حلول مستقبلية نذكر منها:
- على المؤسسات الرياضية الجزائرية ابراز أكثر لرسالة المؤسسة وهذا من خلال غرس مفهوم المنظمة داخل نفوس عمالها من خلال اظهار عناصرها ودعم الاستراتيجية لتحقيق الاهداف المسطرة.
  - يجب على المؤسسة الرياضية الجزائرية ان تقوم بتوضيح عناصر رسالتها سواء داخليا أو خارجيا وهذا من خلال ضبط المعايير التي تتكون منها هذه الرسالة.
  - ضرورة تطبيق عناصر الرسالة على ارض الواقع فهذه الاخيرة ليست مجرد شعارات موضوعة وانما هي برامج وجب تطبيقها.
  - الاهتمام أكثر بالعمل الاداري داخل المؤسسات الرياضية من خلال التركيز على النظريات والبحوث الحديثة التي تعنى بها ومحاولة تطبيقها وكذا الاستعانة بأصحاب الاختصاص ( خريجي الجامعات والمعاهد الرياضية).
  - الاهتمام بالتدريب المستمر وتحديث البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
  - إقامة بحوث ودراسات استطلاعية تعنى بدراسة البيئة الخارجية (عملاء- منافسين) وهذا للتحديث المستمر للمؤسسة ولكي لا تبقى معزولة عن عالمها الخارجي.

- العمل على ترسيخ ثقافة المنافسة داخل المؤسسة وعلى جميع اصعدتها.

### v-3-الأفاق المستقبلية

- وبهدف اثناء البحث وتوسيع نطاق بحثه نقتراح على الباحثين المقبلين مجموعة من الاقتراحات منها:
- البحث في المواضيع التي تهتم بالإدارة الاستراتيجية في المجال الرياضي.
  - اجراء دراسات ميدانية تعنى بدراسة البيئة الادارية الرياضية في الجزائر.
  - اجراء دراسات مماثلة بشكل اوسع وحديث.

v-4-المراجع المعتمدة في الدراسة:

أ- المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية الإدارة الرياضية . الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي . الجزء 07، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية، 2004.
2. أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
3. بني حمدان وادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية، 2007.
4. حميد الطائي وبشير العملاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. شارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
6. طاهر الغالب، وائل ادريس: الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
8. عبد العزيز صالح بن حبيبتور: الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، . جوزيف جابلوسكي: تطبيق إدارة الجودة نظرة عامة ، تعريب عبد الفتاح السيد النعيمي، ط4.
9. عبد الوهاب سويسي: المنظمة المتغيرات . الأبعاد التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
10. غراب كمال السيد: الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، ط1، الرياض، جامعة الملك سعود، 2007.
11. كاظم نزار الركابي: الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
12. مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوجيه، الأردن، 2009.
- . أحمد ماهر: الدليل العلمي للمدرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، مصر، 2009
13. مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005 .
14. محمد المحمدي الماضي: قراءة في الإدارة الأسس النظرية والجوانب التطبيقية بدون ذكر، دار النشر، القاهرة، مصر، 2004.
15. محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
16. مصطفى محمود، بكر وفهد عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008،

17. معجم المعاني الجامع (معجم عربي عربي): يوسف محمد الشامي، مركز زايد للتراث والتاريخ.
18. المعربي عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.
19. نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2003.
20. نبيل محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
21. نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الاسكندرية، للكتاب، مصر، 1998.
- ب- رسائل ومذكرات:**
22. حسن علي الزعبي: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12. 14. 2003.
23. بن البار السعيد: الدور الاعلامي للمؤسسات الرياضية في إستقطاب الشباب، مذكرة ماجستير، الاعلام الرياضي، جامعة الجزائر، 2009، ص 09.
- ج-قوانين ومناشير:**
24. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 90، قانون 05/13، الصادر في 31 جويلية 2013 المادة 76.

**د- المراجع باللغة الاجنبية:**

25. . Keith Deuton 2001. leadership and organisation development" Mission soi statements miss the poing "
26. Nabil Mazoughi\_NedraBahri. sousse\_tunissier.2\_3 jain 2001 "Supply choiremanagment par les entreprusetunissiennes.linpactsur la fonctionsurlogistiqueel intellegent
27. . HoughtonMiffinco .strategicmonagement an integratedapprodre(4th et) New yoork.. (1989)Hill c .m f Jones GR
28. Michel Porter.lavatageconcurrentiel comment devancer ses concurents et maintenir sou avance. Dunod .paris 1999 .

v-5- الملاحق:

الملحق رقم 01:

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
تخصص ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة

### استمارة استبيان

تحية رياضية وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي بعنوان :

#### رسالة المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية

وهي دراسة ميدانية لبعض النوادي المحترفة وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علما أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط.

ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة، آمليين منكم إجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

وشكرا

السنة الجامعية : 2015-2016

الرقم	العبارة	نعم	لا	نوعا ما
<b>محور الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية</b>				
1.	تقوم المؤسسة بإعلام جميع عمالها بفحوى رسالتها وأهدافها			
2.	تحرص المؤسسة على تدريب وتطوير خبرات عمالها بشكل مستمر			
3.	تحرص إدارة المؤسسة العليا على توفير المعلومات بشكل دائم لموظفيها			
4.	النظام الفعال للحوافز يساهم في دعم الإنتاجية			
5.	توفر المؤسسة جميع الخدمات اللازمة طيبيا للصحة الجسمية والنفسية			
6.	تخصص المؤسسة مساحة لإشباع حاجيات ومتطلبات العمال			
7.	توفر المؤسسة الوسائل والمعدات المادية والمعنوية للعمال لأداء وظائفهم			
<b>محور دور رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية</b>				
8.	تتبين شركتنا الاهتمام بتلبية حاجات العملاء في رسالتها			
9.	استراتيجية التنافس في الشركة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للعملاء			
10.	تحرص إدارة المؤسسة من خلال تسويقها على تنظيم لقاءات دورية مع العملاء لتقريب وجهها النظر			
11.	يمثل رضا العملاء هدف استراتيجيا لإدارة المؤسسة			
12.	تقوم المؤسسة بتلبية رغبات العملاء في الوقت المناسب			
13.	تهتم المؤسسة بالتعريف بمنتجاتها لدى عملائها			
14.	تهتم المؤسسة باستغلال قنوات الإعلام للتواصل مع العملاء			
15.	تقدم مساحة ضمن قنوات ترويجها لإبداء آراء العملاء (التغذية الراجعة)			
16.	تسعى مؤسستنا إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات متميزة			

محور البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية			
			17. تسعى مؤسستنا لتطوير إلى استمرارية تطوير منتجاتها
			18. تقوم المؤسسة بإجراء دراسات حول محيطها بشكل دوري لمعرفة الحاجات والنقائص
			19. تركز مؤسستنا على استمرارية تطوير إنتاجها المالي و المادي
			20. يعتبر ابتكار أساليب ومنتجات جديدة أولوية للمؤسسة من اجل تعزيز مكانتها
			21. تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات متميزة على جميع منافسيها
			22. تركز على أساليب وتقنيات حديثة في البحث التطوير
			23. تتمتع المؤسسة بـجو يشجع على الإبداع والابتكار
			24. منتج المؤسسة المطور المؤسسة يستطيع ولوج والمنافسة في أي سوق أخرى سواء داخلية أو خارجية









## v-6-ملخص الدراسة:

**عنوان الدراسة :** رسالة المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية  
هدفت الدراسة التعرف على دور رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية  
**مشكلة الدراسة :** هل لرسالة المؤسسة دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية  
ويتفرع عنها تساؤلات فرعية كالتالي:

- هل الاهتمام بالموارد البشرية له دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية؟
- هل الاهتمام بالعملاء دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية؟
- هل البحث والمواكبة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية؟

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية العامة:**

- تساهم رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

**الفرضيات الجزئية**

- للاهتمام بالموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.
- رضا العملاء يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.
- للبحث والمواكبة دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية.

**اجراءات الدراسة الميدانية:**

**العينة:** وتم اختيار العينة بشكل عشوائي وتمثلت في 30 إداري يمثلون 4 نوادي من الرابطتين المحترفتين الأولى والثانية

**المجال الزماني والمكاني:**

أجريت هذه الدراسة على أربع نوادي محترفة وهي نادي وفاق سطيف وشباب العلمة وأهلي البرج وبوسعادة الناشطة في المحترف الأول والثاني للبطولة الجزائرية ، تم إجراء البحث الميداني خلال الموسم الرياضي 2015-2016 . وذلك في الفترة الممتدة ما بين 15-04-2016 إلى غاية 04-05-2016

**المنهج المتبع:** اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث المراد القيام به

**النتائج المتوصل إليها :**

- يمثل الاهتمام بالعنصر البشري لاعبا أساسيا في تحقيق ميزة التنافس وهذا من خلال التركيز على العوامل التي تركز على العوامل البشرية في المؤسسات الرياضية وهذا ما يؤدي لصحة الفرضية الأولى وهو ما يعني أن الموارد البشرية تعتبر رأسمال للمؤسسة الرياضية.
- يؤثر المحيط على الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية وهذا ما توضحه الفرضية الثانية من خلال الاهتمام بالعملاء ودراسة متطلباتهم وحاجاتهم خاصة في المحيط المباشر للمؤسسة.
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقدم منتج فقط بل يتعدى ذلك إلى ضرورة الاهتمام بالتطوير ومواكبة الأحداث الداخلية والخارجية والتي من شأنها أن توفر للمؤسسة مكانة تنافسية في الساحة الرياضية وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- لرسالة المؤسسة الرياضية دورها في إيجاد ميزة التنافس وهذا من خلال الاهتمام بتحقيق عناصر على ارض الواقع

**اقتراحات وتوصيات:**

- على المؤسسات الرياضية الجزائرية إبراز أكثر لرسالة المؤسسة وهذا من خلال غرس مفهوم المنظمة داخل نفوس عمالها من خلال إظهار عناصرها ودعم الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- يجب على المؤسسة الرياضية الجزائرية أن تقوم بتوضيح عناصر رسالتها سواء داخليا أو خارجيا وهذا من خلال ضبط المعايير التي تتكون منها هذه الرسالة.
- ضرورة تطبيق عناصر الرسالة على ارض الواقع فهذه الأخيرة ليست مجرد شعارات موضوعة وإنما هي برامج وجب تطبيقها.
- الاهتمام أكثر بالعمل الإداري داخل المؤسسات الرياضية من خلال التركيز على النظريات والبحوث الحديثة التي تعنى بها ومحاولة تطبيقها وكذا الاستعانة بأصحاب الاختصاص ( خريجي الجامعات والمعاهد الرياضية).
- الاهتمام بالتدريب المستمر وتحديث البرامج للموارد البشرية.
- إقامة بحوث ودراسات استطلاعية تعنى بدراسة البيئة الخارجية (عملاء- منافسين) وهذا للتحديث المستمر للمؤسسة ولكي لا تبقى معزولة عن عالمها الخارجي.

**Résumé****Titre de l'étude :**

le rôle de établissement et l'attendre un mesure spécifique de comptions,

L'étude a pour objectif de commentaire le rôle et la finalité

**Problème : est-ce que l'établissement a un rôle d'attendre un mesure de compétition sein de l'établissement sportif ?**

**Les hypothèses de l'étude :****L'hypothèse générale :**

-Contribuer au message de l'Organisation pour obtenir un avantage compétitif dans les organisations sportives.

**Hypothèses partielles**

- Ressources humaines intéressant le rôle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les organisations sportives.
- La satisfaction du client contribue à un avantage concurrentiel dans les organisations sportives.
- Recherche et escorte le rôle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les organisations sportives.

**Méthodes étude sur le terrain :**

**Échantillon :** échantillon ont été choisis au hasard et se composait de 30 administratifs représentant 4 clubs premières et la deuxième ligue de sports en

Dans la période comprise entre le 15/04/2016 jusqu'au 01/04/2016

Approche : nous avons invoqué descriptive et l'adapter à la nature de la recherche à faire

**Les résultats :**

- Attention à l'armature de l'élément humain dans cet avantage concurrentiel en mettant l'accent sur les facteurs qui mettent l'accent sur les facteurs humains dans les institutions sportives et ce qui conduit à la première hypothèse, ce qui signifie que les ressources humaines sont des capitaux de la Fondation.
- L'océan affecte l'avantage compétitif de la Fondation des Sports et la seconde hypothèse serait il suggérer par l'orientation client et étudier leurs exigences et leurs besoins, en particulier dans les environs immédiats.
- Vérifier l'entreprise un avantage concurrentiel en offrant uniquement le produit, mais aussi à la nécessité de prêter attention à la mise au point et garder le contact avec des événements internes et externes qui fourniraient une arène de sport entreprise créneau concurrentiel qui prouve la troisième hypothèse.

**Suggestions et recommandations :**

- Algerian sport institutions afin de mettre en évidence plus de mission de la Fondation et en inculquant la notion d'organisation dans les âmes de leurs travailleurs en montrant ses éléments et le soutien stratégique pour atteindre les objectifs.
- Institution sportive algérienne à préciser les éléments de sa lettre soit en interne ou en externe en ajustant les paramètres qui composent ce message.
- Plus d'attention à l'administration travaillent au sein des organisations sportives en mettant l'accent sur les théories modernes et traitant de la recherche et essayez d'appliquer il et externalisation professionnels (diplômés des universités et collèges de sports).
- Formation continue et l'actualisation des programmes des ressources humaines.
- Recherche et des études pour étudier l'environnement externe (clients-concurrents) pour mettre à jour en permanence de l'institution et non de rester isolés du monde extérieur.