استراتيجية مقترحة لتسيير المنافسات الرياضيةللكرة الطائرة الجزائرية

د .نحاوة لونيس*

د .بورزامة جمال*

الملخص:

تهدف الدراسة التي قمنا بها حول المشكلات الادارية التي تعيق تنظيم المنافسات الرياضية في الاتحادية الرياضية الجزائرية للكرة الطائرة لعينة مكونة من 55 منظم وبالاعتماد على المنهج الوصفي تم اقتراح استراتيجية تنظيمية وفق ثلاث محاور زمنية مرحلة التحضير، مرحلة سيرورة المنافسة ومرحلة نهاية المنافسة والتقييم. والتي ممكن ان تساهم في ترفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية محلية ودولية.

Resumé :

A lumière d'une étude réalisée sur les problèmes administratifs qui gêne l'organisation des rencontres, et les compétitions sportives dans la fédération algérienne de volley ball.sur un enchantions de 64 organisateurs,et par la méthode descriptive on a proposé une stratégie organisationnelle composé par trois partieprincipale, selon l'ordre chronique ; Préparation de la compétition-le déroulement de l'épreuves, et la partie finale. Cette stratégie peut augmenter l'efficacité organisationnelle dansles compétitions nationales et internationales.

1- الإشكالية:

إن استقراء سريعا للواقع المحلي والدولي يشد انتباهنا إلى أن الكثير من الدول تبذل قصارى ما في جهدها للاستثمار في الموارد البشرية حفاظا على المستويات المعيشية الفضلى، و التي تكون الدول الغنية قد حققتها فعلا، والسعي للخروج من دائرة الفقر والتخلف بالنسبة للدول الفقيرة. ويتجلى ذلك المسعى في البحث الجاد على أنسب الطرق وأجدى الأساليب لتسيير الموارد البشرية واستغلالها واستثمارها بشكل عقلاني وفعال ومحاولة الاستفادة من قدراتها العقلية

* جامعة الشلف، l.nehaoua@univ-chlef.dz

* جامعة حسيبة بن بوعلى بشلف

وإبداعاتها الذهنية في مجال التنمية. اذ اصبحت المنظمات دليل واضح على قدرة الانسان على الابداع، إذ تقوم على قاعدة تكنولوجية وتستند الى تفاعلات متوازنة بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتدار من قبل اشخاص محترفين، وفوق ذلك فان الموارد التي تتعامل بها المنظمة مسطر عليها في هيكل تنظيمي مصمم بأساليب تسهم في زيادة اداء الافراد وتحسين مستويات رضائهم؛ ومما لاشك فيه فإن إعداد الإطارات الإدارية القادرة على تصميم نماذج ومحددات العمل السليمة لرفع الكفاءات وتأطير الإمكانات وتوجيهها يندرج ضمن هذا التوجه الاستراتيجي الهام وهكذا فإن الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتنظيم والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء والفعالية التي يحظى بها العامل ومختلف عمليات التحفيز، كلها عوامل تصب في هذا الاتجاه وتهدف إلى تحفيز الفرد وتحقيق فعاليته التنظيمية داخل المؤسسة(**شنيق،2008**)انطلاقا من هذا التصور فإن المنظمات الرياضية باعتبارها شكل من أشكال التنظيم الإداري بحيث لا نكون مبالغين إذا قلنا أن الشغل الشاغل اليوم في العمل الإداري الرياضي لمختلف المؤسسات الرياضية هو إرضاء كل أقطاب الحركة الرياضية المستهلكة للمنتوج الرياضي وجذبهم أكثر على غرار الجمهور المتابع والمشاهد للحدث الرياضي الممثل في تلك المنافسات المؤطرة والمنظمة في فضاءات مهيّئة، ومخصصة لذلك والتي أبدع المنظمون في إنشائها، وتهيئتها، وسعيهم لتجاوز مختلف العقبات التنظيمية خاصة الإدارية أثناء إجراء المنافسات الرياضية عن طريق حل المشكلات التي سمحت بانتقال من المبادئ الى التطبيق حيث يساعد اسلوب حل المشكلات على تنمية القدرات الفكرية وتطوير الملكات للوصول الى مستوى التحكم الجيد(**بوكرمة،2009**).ومع اشتداد التنافس حول تقديم الحدث الرياضي للفوز بأكبر نسبة استهلاكية له؛" أصبح من الضروري إعادة النظر في كيفية تنظيمه وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تحقيق الاهداف القصيرة والطويلة المدى، في ظل الاستغلال الكفء والتأقلم الفعال مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية"(**تاوريت،2009**)، وكذا عملية التقليل من الاخطاء التنظيمية التي حدثت او ممكن حدوثها والتي تدفع الى ايجاد الحلول (**بوكرمة2009**)وانطلاقا من هذه الاعتبارات نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على هذه الظاهرة.

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

الرياضية الجزائرية؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

هل تحليل الإطار النظري العام يمكن من تحديد استراتيجية التحضير للمنافسات الرياضية للكرة الطائرة الجزائرية.؟

هل تعتمد الاستراتيجية على تفعيل وتنشيط اللجان التنظيمية لإنجاز المهام التنظيمية للمنافسات الرياضية؟

هل تقييم الأداء التنظيمي يمكن من تحديد الجوانب السلبية والايجابية عند تنظيم المنافسات الرياضية؟ **2- الفرضيات:** التحليل البيئي- **SWOT** - استراتيجية يمكن اقتراحها لتسيير المنافسات الرياضية للكرة الطائرة الجزائرية

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

- **الفرضية الأولى:** تحليل الإطار النظري العام يمكن من تحديد استراتيجية التحضير للمنافسات الرياضية للكرة الطائرة الجزائرية.

-**الفرضية الثانية:** تعتمد استراتيجية على تفعيل وتنشيط اللجان التنظيمية لإنجاز المهام التنظيمية للمنافسات الرياضية.

-**الفرضية الثالثة:** التقييم للأداء التنظيميمكن من تحديد الجوانب السلبية والايجابية عند تنظيمالمنافسات الرياضية.

3- أهمية الدراسة:

-الاطلاع على القدرات التنظيمية للاتحادات الرياضية في تنظيم المنافسات الرياضية المحلية والوطنية والدولية.

-الوقوف على النقائص الفعلية لتنظيم منافسات ذات صبغة عالمية في الوسط الرياضي الجزائري.

-تحديد الآليات التنظيمية من أجل إنجاح التظاهرات والمنافسات الرياضية.

4- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

-تحليل الإطار النظري العام يحدد استراتيجية التحضير للمنافسات الرياضية للكرة الطائرة الجزائرية.

-تعتمد استراتيجية على تفعيل وتنشيط اللجان التنظيمية لإنجاز المهام

التنظيمية للمنافسات الرياضية.

- التقييم للأداء التنظيمي يحدد الجوانب السلبية والايجابية عند تنظيم المنافسات الرياضية.

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

5- 1- الاستراتيجية: عرف شاندلر الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات. اما انسو ففقد عرفها بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد **(ابو النصر،2009).**

5-2-الاتحادات الرياضية: هي جمعية ذات صبغة وطنية تضم مجموع الرابطات والنوادي الرياضية المنضمة اليها وتنسق انشطتها وتراقبها. وتسير بموجب احكام القانون رقم 12-06 المؤرخ في 18صفر عام 1433الموافق ل12يناير 2012و المتعلق بالجمعيات واحكام القانون رقم 13-05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23يوليو سنة 2013 والمتعلق بتنظيم الانشطة البدنية والرياضية وتطويرها ،وكذا احكام المرسوم التنفيذي 14-330المؤرخ في 27نوفمبر 2014،واحكام قانونها الاساسي.

5- 3- تعريف المشكلة الإدارية:

أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة، تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام.**(حبيب علي،2007)**

5- 4- المنافسات الرياضية:

هي مجموعة من المباريات أو المسابقات الرياضية أو المتكررة في أزمنة محددة وأوقات معروفة في أماكن محددة أو معروفة وتحت إشراف هيئة أو اتحادات رياضية**(حبيب علي،2007)**وهي الحدث الذي يتميز بالطابع الرياضي

التنافسي يقدم للجمهور بشكل تفاعلي يتم من خلاله الوصول الى درجة معينة من الرضا والمتابعة و الحماس.

6- الدراسات المشابهة: اشتملت على

6- 1- الدراسات المحلية:

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

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

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

بناء صورة ذهنية حسنة لدى الرؤساء من طرف إدارة الرابطات الجهوية مقترن بكفاءة وقدرتها على حل مشكلاتهم الإدارية.

كانت المشكلات الإدارية لدى رؤساء الفرق للكرة الطائرة تتمثل في: مشكلات تنظيمية، قيادية، التخطيط، الاتصال، المالية، التوجيه، الرقابة، الوسائل.

إتقان وضع الخطة يحمي الفريق من حالات الانسداد وعدم الفهم.

للإتصال أهمية كبيرة في حل المشكلات الإدارية .

لا يوجد اعتبار مالي للإتصال بالرغم من المعرفة بالدور الذي تلعبه.

تناولت هذه الدراسة العلاقة التي تربط الرابطات الجهوية للكرة الطائرة وفرقها الرياضية لإبراز أهمية العلاقات العامة داخلها في تقديم حلول للمشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء نواديها حيث كشفت أن الفرق الرياضية تفتقد لعدة ميكانيزمات علمية لضمان حسن سير العمل الإداري، إذ تمحورت حول الموارد البشرية ذات الكفاءة في مختلف الأنشطة الإدارية بالإضافة إلى الموارد المالية والوسائل الاتصالية التي أثرت بشكل مباشر على فعالية الاتصال الإداري الذي يمكن من تبادل المعلومات والتوجيهات لتجنب حالات الانسداد والشلل في وسط الإدارة الرياضية التي تمثل القاعدة الأساسية للممارسة الرياضية التنافسية في الوسط الرياضي الجزائري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعد طريقة من طرق التحليل والتعبير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى حقيقة الظاهرة المدروسة واستعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم المعالجة الإحصائية لتتوصل في الأخير إلى كون جهاز العلاقات العامة الذي يهتم بانشغالات

ومشكلات الفرق لديه دور كبير في تصحيح الممارسة الإدارية للفرق الرياضية عن طريق اتخاذ موقف ايجابي اتجاه رؤساء الفرق، وبناء علاقة حسنة معهم، والعمل على تسهيل الاتصال وتزويدهم بمختلف التنبؤات المستقبلية والعلاجية لمجمل التغيرات الداخلية والخارجية لضمان الوصول إلى تحقيق نتائج رياضية مرضية.

أيضا فانهاأشارة إلى كون هناك مشكلات إدارية تتعلق بالتنظيم للمنافسات الرياضيةوالذي سنسلط عليه الضوء في دراستنا هذه.

6- 2- الدراسات العربية:

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

دراسة عيد خليل الشاهد مذكرة تخرج ماجيستير تحت عنوان:

تقويم الخطة التنظيمية للبطولات الرياضية المدرسية

حيث اختيرت ثلاث إدارات تعليمية متجاورة لتقييم النظم التخطيطية

للبطولات الرياضية المدرسية على مستوى الدارة التعليمية، المحافظة، والجمهورية، اشتملت العينة على جميع المدارس الحكومية الثانوية والثانوية الفنية (ن=15).

والإعدادية (=26) كما أجريت سبع مقابلات مع سبعة موجهين، (43) مدرسا للتربية الرياضية يعملون بالإدارات التعليمية الثلاث المختارة.

تضمنت البيانات نوع وحالة الملاعب في كل مدرسة، الخطة التنظيمية للمنافسات على مستوى الإدارة التعليمية، المحافظة، والجمهورية كما تضمنت البيانات أراء الموجهين والمدرسين في هذه الخطة.

أشارت هذه النتائج الى أن الرياضة التنافسية بالنسبة للمدارس الإعدادية والثانوية تعاني مشكلات خطيرة كالتالي:

1-لا توجد ملاعب في 50% من المدارس عينة البحث، والملاعب المتوفرة قليلة وحالتها سيئة.

2-لاتوجد الاجهزة والادوات الرياضية التي يتطلبها التدريب.

3-نظام المنافسات لا يتيح أية فرصة للتدريب.

4-موسم المنافسات عبارة عن مباراة واحدة فقط بالنسبة ل50% من مجموع الفرق الرياضية، ومبارتان بالنسبة لـ25% منهم على مدار العام الدراسي.

5-اخذ في الاعتبار عند اقتراح الاسس التي يجب ان تبني عليها الرياضة المدرسية حالة المدارس، التلاميذ، والمدرسين.

دراسة "دانيال ريشرو برون مات" وناقل مارك تحت عنوان[1]

التحليل الاقتصادي للمنافسات الرياضية بين الرابطات :اين ذهب جمهور رابطة الهوكي في المدة2004-2005؟

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

1- Online at https://mpra.ub.uni-muenchen.de/25804/
MPRA Paper No. 25804, posted 12. October 2010 18:21 UTC

دراسة بايل ايمانويلن1999.BAYEL Emanuel:

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

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

دراسة بايـــــل ايمانويل و كامي2003 تحت عنوان:

7- علاقة الدراسات المشابهة بموضوع الدراسة:

تتفق جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها مع دراستنا من حيث الموضوع الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

-تقديم نشاط رياضي يحافظ على صبغته التنافسية يمكن من رفع الاقبال الجماهيري ودليل على فعالية الاتحادية الرياضية

-الاختيار السليم لمكان وزمان تنظيم المنافسة الرياضية يزيد في فرص تحقيق فعالية التنظيمية لها من خلال ضمان متابعة كبيرة وزيادة الاثارة وتفعيل الانشطة التجارية المواكبة للحدث الرياضي.

- ان الخطأ التنظيمي في المنافسة الرياضية له اسبابه وكذلك ينبغي تحديد المسؤول عنه من اجل تصحيح الوضع والتحديد من خطورته.

-تقارب الهدف الوظيفي مع الهدف العام من اجل بلوغ الفعالية باستخدام الانظمة الخبيرة.

الطرق المنهجية للبحث: إعتمدنا في دراستنا على التقنيات البحثية التالية:

1- 1المنهج المستخدم:

يعرف المنهجبأنه " هو الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية

الموصلة إلى هدف البحث"[2]؛ويعرّف المنهجية –جاك أرمن– على أنها "مجموعة المراحل المرشدة التي توجه التحقيق والفحص العلمي[3]، وإذا كان المنهج المتبع علميا فإن النتائج المتوصل إليها تكون علمية وأكثر دقة،كما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد على الباحث نوع المنهج المناسب لإختبار فرضيات بحثه. تفي حين وتماشيا مع طبيعة الدراسة المتناولة فقد استخدمنا المنهج الوصفي، "والذي يعتبر طريقه لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وإخضاعها للدراسة الدقيقة"[4]؛ كذلك عرفه عمار بوحوش ومحمد الذنيبان بأنه "طريقة من طرق التحليل و التعبير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو سكان معينين..."[5].

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

1- 2- 1- مجتمع الدراسة: المقصود بمجتمع الدراسة هو كل العناصر المراد دراستها، والمتمثلة في جميع الافراد او الاحداث او الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة[6]،وضمن الموضوع المعالج يتكون مجتمع بحثنا من جميع المنظمين الرياضيين للمنافسات الرياضية للاتحادية الجزائرية للكرة الطائرة.

1- 2- 2- عينة البحث وكيفية اختيارها: تعرف العينة بأنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أن يؤخذ مجموعه من أفراد المجتمع الأصلي على أن تكون ممثلة للمجتمع الكلي وذلك لإجراء الدراسة عليها "[7]. ونظرا لطبيعة دراستنا الحالية والمتضمنة لموضوع أهمية إستراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات الإدارية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية فإننا اعتمدنا في اختيار العينة العشوائية على مجموعة من المجيبين يمارسون عملية التنظيم في المنافسات الرياضية سواء في

2- فؤاد بهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط3، دار الفكر العربي،1997،ص(312).

3- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002، ص(118).

4- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، المطبعة المصرية، الإسكندرية، مصر،1998، ص (86).

5- عمار بوحوش ، محمد محمود الذنيبان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1999. ص(86).

6- منذر الضامن، اساسيات البحث العلمي ،ط2،دار السيرة للنشروالتوزع،الاردن،2009،ص160.

7- حسن أحمد الشافعي ،سوزان أحمد علي مرسي،مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية، نشأة المعارف،بالإسكندرية،مصر،1999.ص75.

الاتحادية او الرابطات التابعة لها.

2- 1- الدراسةالاستطلاعية: عملية يقومبها الباحث قصد تجربة وسائل بحثه لمعرفة صلاحيتها، وصدقه الضمان دقة وموضوعية النتائج المحصل عليها في النهاية وتسبق هذه الدراسة الاستطلاعية العمل الميداني، وتهدف لقياس مستوى الثبات والصدق الذي تتمتع بها لاداة المستخدمة في الدراسة الميدانية، كما تساعد الباحث على معرفة مختلف الظروف المحيطة بعملية التطبيق، فهي مرحلة تجريب مكونات الادوات بعد اعداده او صياغته اوذلك لتأكد من مدى صلاحيته او ملائمتها كما انها توفر للباحث فرصة للتعرف على مختلف الصعوبات التي قد تواجه في الواقع وهو يعالج الظاهرة .بحيث ان الباحث قام بدراسة استطلاعية اولية للميدان على مدارستة اشهر لاهم المنافسات الرياضية التي سبق تنظيمها، والغرض الوقوف على حقيقة واقع التقييم التنظيمي لها على المنظمين –في حدود امكانياتنا وعلاقاتنا الشخصية – وقد هدفت الدراسة الاستطلاعية لتحقيق الأهداف التالية:

-الاطلاع على تنظيم الممارسة الرياضية في الاتحادات الرياضية.

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

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

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

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

1- 2- 3- المجال الزماني و المكاني: المعلومات النظرية انطلاقا من2013/11/10. أما الدراسة الميدانية فكانت من 2015/11/10 من خلال القيام بزيارات استطلاعية وكذا استمارات الاستبيان واستلامها وقد تمت حدود الدراسة في الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة.كما تم استغلال البرمجة الرياضية من اجل معاينة المنافسات الرياضية الموضوعة من الاتحادية بمختلف فتراتها

التحضيرية والاستحقاقية والنهائية.

32- ضبط متغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل:** "هو العمل الذي يتناوله الباحث بالتغيير للتحقق من علاقته بالمتغير التابع موضوع الدراسة".وهو في دراستنا هذه"استراتيجية حل المشكلات الادارية للاتحادات الرياضية ".

- **المتغير التابع:** "هو الظاهرة التي توجد أو تختفي أو تتغير حينما يطبق الباحث المتغير المستقل[8] أو يبدله"[9]وهو في دراستنا ".الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية"

- وسيلة الربط بين المتغيرين التابع والمستقل في هذه الدراسة هي كلمة "الرفع"

4- أدوات الدراسة:

4- 1- الاستبيان: بالرغم من ان عدد افراد العينة محدود إلا أننا اعتمدنا في بحثنا هذا على أداة الإستبيان نظرا لصعوبة إجراء المقابلة معهم لكون لديهم التزامات مهنية أخرى. ومما ورد في تعريف الاستبيان أنه" أداة للحصول على البيانات حول البحوث فيقدم الباحث مجموعة من الأسئلة المكتوبة على نموذج معد لخدمة أغراض بحثه وعلى المبحوث أن يجيب على هذه الأسئلة والاستبيان يكون مقيدا أو مفتوحا أو مقيدا مفتوحا معا"[10].

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

4- 2- صدق وثبات الاستبيان:

4- 2- 1- صدق الاستبيان: يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه [11] ،كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في

8

9- مرجع سابق، ص 75.

10- عثمان حسن عثمان،المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية،منشورا، باتنة، الجزائر،1998، ص(29).

11 - فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة ، أسس البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، الإسكندرية ، ص167 .

التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها [12]"، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له، فبعد إعداد أسئلة الاستبيان حسب المحاور التي تخدم موضوع بحثنا قمنا بتوزيع هذه الاستمارة على عدد من الأساتذة وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظمهم حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر.

4- 2- 2- ثبات الأداة: إن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة[13]. وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص في المرة الأولى وبين إجابات نفس الأشخاص في المرة الثانية ، وعلى هذا الأساس تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة عددها 8 منظمين ، وتم إعادة توزيع الاستبيان بعد فترة على نفس العينة ، وقد استعملنا معادلة (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث قام كرونباخ باستنتاج القانون التالي :

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

n تمثل عدد العبارات في أداة القياس.

S_i^2 تمثل تباين العبارة رقم (i).

S^2 تمثل تباين مجموع الدرجات.

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

المحاور	الفرضيات	ألفاكرونباخ	عدد العبارات
المحورالأول	الفرضية 1	0.91	16

12 - هاني بن ناصر ألراجحي ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازاتالصفر جدة، رسالة ماجستير، إشراف ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2003،ص81 .

13 - زياد بن عبد الله الدهشة ، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرج،رسالة ماجستير،قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية ، 2006، ص78.

المحور الثاني	الفرضية 2	0.61	19
المحور الثالث	الفرضية 3	0.83	18
الكلـــــي		0,78	53

جدول رقم(07-1-): يبين قيمة (α) للعبارات الخاصة بكل فرضية.

يتضح من الجدول السابق بأن معامل الثبات لمتغيرات الدراسة حسب المحاور الموجودة مرتفع مما يعزز اعتماد الاستبيان. و بعدها تم توزيع الاستبيان ثم استعادته ، قمنا بحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مرة أخرى للعينة النهائية كما يتضح في الجدول رقم(07-2)الأتي:

الجدول رقم(07-2):يبين قيم (α) للعينة النهائية.

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

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

5- إجراءات التطبيق الميداني:

بدأنا دراستنا هذه بالجانب النظري بتحديد الإشكالية ووضع الفرضيات وجمع المعلومات النظرية انطلاقا من2013/11/10. أما الدراسة الميدانية فكانت من 2014/11/10 من خلال القيام بزيارات استطلاعية وكذا استمارات الاستبيان و استلامها وقد تمت حدود الدراسة في الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة. تضمن الاستبيان الاسئلة على النحو التالي:

- من (1)إلى(5) تتعلق بالبيانات الشخصية.
- من (6)إلى(16) تتعلق بالفرضية الأولى.
- من (17)إلى(34) تتعلق بالفرضية الثانية.
- من (35)إلى(53) تتعلق بالفرضية الثالثة.

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

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

عدد الإجابات

1-النسب المئوية= ———— x 100

العدد الكلي

-إختبار كاف تربيع كا^2: (ت$_و$- ت$_م$)^2

كا^2= ———— مج

حيث أن: ت$_م$ * ت$_و$:التكرارات الواقعة.* ت $_م$: التكرار المتوقع.

- إذا كانت قيمة كا^2 المحسوبة أكبر من قيمة كا^2 المجدولة نرفض الفرضية الصفرية بمعنى هناك دلالة إحصائية.- إذا كانت قيمة كا^2 المحسوبة أقل من قيمة كا^2 المجدولة نقبل الفرضية الصفرية بمعنى ليس هناك دلالة إحصائية.[14]

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

الجانب الميداني:

-مناقشة الفرضية الاولى: ومن خلال أجوبة الاستبيان المحدد بالأسئلة (6-7-8-9-10-11-12-13-14) اتضح لنا أن إستراتيجية الاتحادات الرياضية تقوم على تحديد الفكرة العامة للمنافسة، وتحديد المنظم لها سواء كان شخصية طبيعية او معنوية، ثم تقوم بتحليل الجمهور تحليلا كميا وكيفيا ،بعدها تعتمد على تحليل المنافسة بحد ذاتها لمعرفة الجوانب التنافسية فيها وما مدى تلبيتها لحاجات ومتطلبات الفئاتالمتابعة لها ثم القيام بتحديد الشركاء الاجتماعيين واصحاب المصلحة؛ ليتم بعدها دراسة وتحليل محيط المنافسة واختيار الزمان والمكان بشكل جيد وهذا ما وافق نتائج دراسة الباحث "دانيال ريشرو برون مات" 2004 التي بينت اهمية اختيار الاماكن التي توجد بها اكبر كثافة سكانية خاصة المدن الكبرى وضرورة اختيار التوقيت والفترة الخاصة بالمنافسة الرياضية وعدم

14- موهوبي عيسى، الإصابات الرياضية التي يتعرض لها التلاميذ اثناء إجراء امتحان التربية البدنية و الرياضية، مذكرة ماجيستير غير منشورة، معهد التربية البدنية و الرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر،2006، ص119.

برمجتها موازاة مع نشاطات اخرى وهذا ما له علاقة كبيرة بالدراسات البيئية التي ترسم الاستراتيجية التسويقية للاتحاديات الرياضية عن طريق خلق روابط متينة مع الجمهور المستهلك للنشاط والتحكم في المفاهيم والتسويقية من طرف القائمين والمنظمين خاصة وان التسويق الرياضي لديه من المقومات والخصائص ما تجعله يقدم حلول للمشكلات المادية ويحدد اليات التخطيط، والبرمجة،

واختيار، والرياضة والنشاط المقدم، و من خلال الاسئلة (15-16-17-18) بينتان الاقبال الجماهيري له علاقة بالفئات المتابعة هذا ما حدد لنا نوع الفئة المستهدفة من اجل ترشيد وتوجيه الاستراتيجية الترويجية /الاتصالية للهيئة المنظمة للمنافسة الرياضية اضافة الى انه قدمت وبينت مختلف الصعوبات التي تواجه المنظمين اثناء مرحلة التحضير والنقائص والاختلالات الموجودة في تركيبة الفرق واللجان التنظيمية عن طريق التوزيع العشوائي للمورد البشري وهذا ما اشار اليه الباحث (ALAAIN Ged 1981)الذي عالج موضوع الصراع التنظيمي ومسبباته انطلاقا من هشاشة اليات القيادة الى صعوبة الاتصال وصولا الى حالة الانسداد .وهذا ما اكد صحة فرضيتنا التي أن إستراتيجية الاتحادات تعتمد في حل المشكلات الإدارية على وضع الإطار النظري العام للرفع من الفعالية التنظيمية في المرحلة التحضيرية للمنافسات الرياضية.. وعليه فان الباحث يقترح الاستراتيجية

جدول رقم (67) يبين الاستراتيجية المقترحة في التحضير للمنافسات الرياضية

التشخيص الداخلي Diagnostic interne	
الضعف faiblesses	القوةForces
1- الإطارات والعملاء والنساء هي الفئة الأقل متابعة لها. -عدم وجود إعلام متخصص في الرياضة الممارسة والتحكم السيء. 2-العنف والشغب والغش والتعصب والانهزام،عزوف ونقص الإقبال للجماهير . 3- إهمال واضح لبعض اللجان التنظيمية من خلال عدم انصافها في التقسيم العمالي. 4-عدم التحكم في التقنيات الحديثة في	1-ان فئة الرجال والطلبة والموظفين والعمال هم الفئات الغالبة على الجماهير المتابعة للمنافسات الرياضية. 2-الهدف الرياضي كان أعلى نسبة اختيار من الهدف الاجتماعي وخاصة من نفس التخصص. 3- الإقبال والاهتمام العائلي الذي يكون محيط بالفئات الشبانية، ثم التركيز على المتعة والأداء الرياضي الراقي والتعريف به الى الجماهير

التكنولوجيا من خلال أن اكبر فئة كانت من طرف اللوجستيك

5- كانت لجنة التجارة والاتصال الاقل من حيث التركيبة البشرية وهو ما يبين عدم تمكن القائمين على الاتحادية الرياضية من ولوج هذا التخصص والذي اظهر نتيجته المباشرة والواضحة والتي تتعلق في عزوف الجماهير .

4-هناك إهمال واضح لبعض اللجان التنظيمية من خلال عدم انصافها في التقسيم العمالي

5-ويبين ايضا عدم التحكم في التقنيات الحديثة في التكنولوجيا من خلال أن اكبر فئة كانت من طرف اللوجستيك في حين كانت لجنة التجارة والاتصال وهو ما يبين عدم تمكن القائمين على الاتحادية الرياضية من ولوج هذا التخصص والذي اظهر نتيجته المباشرة والواضحة والتي تتعلق في عزوف الجماهير .

الرياضية دون إهمال الجهود التي تبذل في تحسين ظروف اجراء المنافسة .

4-التعارف،روحالمنافسة،تحسين المستوى التكوين، الاستمتاع التحدي ،الربح والفوز الصحة السياحة الترفيه الحماس المتعة وزهي في مجملها أهداف النشاط الرياضي التربوي والتنافسي.

lagnostic التشخيص الخارجي

Menaces التهديد	Opportunités الفرص
-تحديد تسعيرة التذاكر بصفة خاصة و سعر المنتوج الرياضي بصفة عامة في حين أننا نلاحظ أن التنظيم الرياضي لم يشر إليه على انه منتوج رياضي مقدم بحد ذاته. -بناء مقر للاتحادية والرياضية من اجل تمكينها من هيكل إداري ملائم لنشاطها كذلك الاستفادة أكثر من التراكمات و	- الفئة العمر ية التي تتراوح بين 20و30سنة هي الأكثر إقبال على المنافسات الرياضية للكرة الطائرة للجمهور الرياضي تأثير واضح إذ انه مشجعا في اغلب الأوقات وشريكا لا يمكن الاستغناء عليه، وهذا ما يعطي فكرة واضحة حول إمكانية الاستثمار في هذا الجانب، وجعله أكثر تأثيرا وعاملا مهما في

المكتسبات التنظيمية من خلال.

ضعف الجهود التسويقية و عدم فهمها من طرف الفاعلين لاستقطاب اكبر عدد من الجماهير .

- عدم تحديد أظرفة مالية كافية و تسهيل الحصول عليها لتغطية النفقات التنظيمية

- لا يعطى أهمية كبيرة للدراسات الكمية للجماهير المتابعة وهذا لقلته في كثير من الأحيان والذي يبن أيضا عدم الاهتمام بدراسة نسبة التغير الحاصل في نسبة الإقبال ومدى تأثرها بنوع النشاط المقدم والمنافسة الأكثر إقبال

- تعقد الميدان الاداري والتشريعي من مسؤولية الخطأ التنظيمي.

إنجاح المنافسات الرياضية..

- تحديد احتياجات الموقع المحدد لإجراء المنافسة الرياضية ضروري لإنجاح الاستحقاق وهو يساهم في التقليل من المشكلات التنظيمية.

Avantages concurrentiels الأفضلية التنافسية

- **ترتيب الحاجات الجماهيرية** :الاستمتاع-الصداقة- المرافقة -التتويج- الأمن –المشاركة.

- النشاط أكثر تنافسية ينبغي على الاتحادية الرياضية أن تنظم منافسات رياضية تكون في التخصص الذي تشرف عليه ويحافظ على صبغته التنافسية الرياضية.

-ان مستوى تنافسية المنتوج المقدم الممثل بالمنافسات الرياضية يتراوح بين المتوسط والعالي وهو بذلك ليس منخفض.

- تو سيع قاعدة المشتركين في النشاط المنظم و زيادة الفرق الرياضية.

- وضع خطة مشتركة مع مسؤولي الإعلام و الاتصال.

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

لتلك الأنشطة المقدمة

– الجوانب الابتكارية في المنتوج المقدم هو التركيز على المنتوج المتعلق بالفئات الشبانية.

Le choix stratégiques الاختيار الاستراتيجي	
Diagnostic التشخيص الخارجي	
Menaces التهديد	opportunités الفرص
–تحديد تسعيرة التذاكر بصفة خاصة و سعر المنتوج الرياضي بصفة عامة في حين أننا نلاحظ أن التنظيم الرياضي لم يشر إليه على انه منتوج رياضي مقدم بحد ذاته. –بناء مقر للاتحادية والرياضية من اجل تمكينها من هيكل إداري ملائم لنشاطها كذلك الاستفادة أكثر من التراكمات و المكتسبات التنظيمية من خلال. ضعف الجهود التسويقية و عدم فهمها من طرف الفاعلين لاستقطاب اكبر عدد من الجماهير . –عدم تحديد أظرفة مالية كافية و تسهيل الحصول عليها لتغطية النفقات التنظيمية. –لا يعطى أهمية كبيرة للدراسات الكمية للجماهير المتابعة وهذا لقلته في كثير من الأحيان والذي يبن أيضا عدم الاهتمام بدراسة نسبة التغير الحاصل في نسبة الإقبال ومدى تأثرها بنوع النشاط المقدم والمنافسة الأكثر إقبال –تعقد الميدان الاداري والتشريعي من مسؤولية الخطأ التنظيمي.	– الفئة العمرية التي تتراوح بين 20و30سنة هي الأكثر إقبال على المنافسات الرياضية للكرة الطائرة . للجمهور الرياضي تأثير واضح إذ انه مشجعا في اغلب الأوقات وشريكا لا يمكن الاستغناء عليه، وهذا ما يعطي فكرة واضحة حول إمكانية الاستثمار في هذا الجانب، وجعله أكثر تأثيرا وعاملا مهما في إنجاح المنافسات الرياضية.. – تحديد احتياجات الموقع المحدد لإجراء المنافسة الرياضية ضروري لإنجاح الاستحقاق وهو يساهم في التقليل من المشكلات التنظيمية.

Avantages concurrentiels الأفضلية التنافسية
- ترتيب الحاجات الجماهيرية :الاستمتاع-الصداقة- المرافقة -التتويج- الأمن –المشاركة. - النشاط أكثر تنافسية ينبغي على الاتحادية الرياضية أن تنظم منافسات رياضية تكون في التخصص الذي تشرف عليه ويحافظ على صبغته التنافسية الرياضية. -ان مستوى تنافسية المنتوج المقدم الممثل بالمنافسات الرياضية يتراوح بين المتوسط والعالي وهو بذلك ليس منخفض. - تو سيع قاعدة المشتركين في النشاط المنظم و زيادة الفرق الرياضية. - وضع خطة مشتركة مع مسؤولي الإعلام و الاتصال. - تغذية السلوكات والجوانب الايجابية الملاحظة على الجمهور خاصة صفة الإعجاب واستغلالها في زيادة الإقبال والدعم للمنافسات الرياضية عن طريق أنشطة موازية مصاحبة للحدث الرياضي والمنافسة ثم العمل على التقليل من السلوكات السلبية والتي تعيق المنافسة عن طريق اعتماد رسائل تربوية موجهة لتلك الأنشطة المقدمة - الجوانب الابتكارية في المنتوج المقدم هو التركيز على المنتوج المتعلق بالفئات الشبانية.

الأهداف الإستراتيجية objectifs stratégiques

الهدف 1: -تحديد متطلبات التنظيم وتحليل جماهير المنافسة..

الهدف2: إن الرسالة الترويجية والاتصالية تقتضي أن يكون الاتصال فعالا، والذي يعتمد على الوسائل الجماهيرية الأكثر تأثير في الوسط الرياضي الجزائري ولا يمكن أن يكون بوسائل قديمة .

الهدف3: تطوير كفاءات المنظمين سواء المنتخبين او الدائمين او المتطوعين.

الهدف 4:تثمين العمل التطوعي داخل الهياكل واللجان التنظيمية.

الكيفية :التحفيز المادي والمعنوي والمعرفي

- **لتحقيق الهدف 1**:تحديد مختلف الجوانب القانونية ،التشريعية ،الرياضية ،الإدارية ، المكانية و الزمانية ،المالية وللمنافسة الرياضية.والاعتماد على دراسات مسحية لكل ما يتعلق بالجماهير الرياضية.

- **لتحقيق الهدف 2:**إسناد المهمة إلى أصحاب التخصص وزيادة مدة التغطية الإعلامية والاهتمام أكثر بمضمون والرسالة الاتصالية. كذلك الاختيار والتنويع في الوسيلة الاتصالية.

- **لتحقيق الهدف 3:** من وخلال إشباعها بالتركيبة البشرية المو افقة ،و الملائمة من حيث الخبرات والقدرات والعملية .

لتحقيق الهدف4:توسيع المهام واشراك المتطوعين وتمكينهم من برامج تعليمية في الميدان التنظيمي من اجل اكسابهم ثقافة تنظيمية.

جدول رقم(68) يوضح التشخيص الخارجي مقترحمن طرف الباحث

جدول رقم(69)يبين الاختيارات الاستراتيجية مقترح من طرف الباحث

Le choix stratégiques الاختيار الاستراتيجي
الأهداف الإستراتيجية objectifs stratégiques
الهدف 1: -تحديد متطلبات التنظيم وتحليل جماهير المنافسة..
الهدف2: إن الرسالة الترويجية والاتصالية تقتضي أن يكون الاتصال فعالا، والذي يعتمد على الوسائل الجماهيرية الأكثر تأثير في الوسط الرياضي الجزائري ولا يمكن أن يكون بوسائل قديمة .
الهدف3: تطوير كفاءات المنظمين سواء المنتخبين او الدائمين او المتطوعين.
الهدف 4:تثمين العمل التطوعي داخل الهياكل واللجان التنظيمية.
الكيفية :التحفيز المادي والمعنوي والمعرفي
- لتحقيق الهدف 1:تحديد مختلف الجوانب القانونية ،التشريعية ،الرياضية ،الإدارية ، المكانية و الزمانية ،المالية وللمنافسة الرياضية.والاعتماد على دراسات مسحية لكل ما يتعلق بالجماهير الرياضية.
- لتحقيق الهدف 2:إسناد المهمة إلى أصحاب التخصص وزيادة مدة التغطية الإعلامية والاهتمام أكثر بمضمون والرسالة الاتصالية. كذلك الاختيار والتنويع في الوسيلة الاتصالية.
- لتحقيق الهدف 3: من وخلال إشباعها بالتركيبة البشرية المو افقة ،و الملائمة من حيث الخبرات والقدرات والعملية .
لتحقيق الهدف4:توسيع المهام واشراك المتطوعين وتمكينهم من برامج تعليمية في الميدان التنظيمي من اجل اكسابهم ثقافة تنظيمية.

ومعالجة صعوبات الاتصال الاداري وعليه فان تنظيم عمل كل لجنة يستدعي حل مشكلاتها وفق نظام اللامركزية و التنسيق مع القيادة العليا.

فكل لجنة سواء النقل ،الايواء، الاطعام، الادارية، الاتصالية وغيرها لها متطلباتها ومخرجاتها مما يستدعي وجود رقابة مستمرة على اداء الوظائف والنظام ان اهداف الوظائف ليس مستقلة عن اهداف النظام(تنظيم المنافسة) ككل، وهذا ما اشارت اليه الدراسة (THIERRY zintz.2005)والتي صنف الاهداف الى مجموعتين الاولى تخص الزبون او المستهلك للنشاط الرياضي والثانية تخص توجيه الخدمة بحد ذاتها 15،ثم الانتقال الى حل مشكلات العمل الجماعي وهي التنسيق عن طريق اليات الرقابة وكشف مقدار التقدم مما يستدعي انظمة حديثة متطورة كنظام Gannt الذي يعتمد على التحكم في محور الزمن مما يساهم في تكوين القرار الصائب والاستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار مجمل الظروف المحيطة يعالجها بفكر استراتيجي.

في حين جاءت الاسئلة(23-24-25-26-27-28) لتركز على التغطية الاعلامية التي تمكن من عرض المنافسة وانشطتها بصورة جذابة فهي بالنسبة الينا احد العوامل الرئيسية للنظام الاستعجالي وعليه فان العلاقة الطيبة و الحسنة لمسؤولي، واعضاء لجنة الاتصال مع رجال الاعلام يمكن من كسب ورفع درجة الاقبال الجماهيري باعتبار ان لديهم الخبرة اللازمة في التأثير وبلورة الراي العام وتحسيين الاتجاهات للمتابعين، حيث توصلنا الى ضرورة اشراك او الاستفادة من الافراد الذين لديهم كفاءة من اجل اختيار الموضوع الاعلامي والرسالة الاتصالية للتقليل من المشكلات الاتصالية؛ وتهيئة فضاء مخصص للجنة وتنظيم عمل الصحفين قبل واثناء المنافسة الرياضية.(29-30-31-32-33-34-35).

وهذا ما اكد صحة فرضيتنا المتمثلة في اعتماد إستراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية للجان التنظيمية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية.وعليه فان الباحث يقترح الاستراتيجية التالي:

15-Thierry zintz, Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe ,bambook ,Bruxelles,2005,p144.

Diagnostic interne التشخيص الداخلـــــــــــــي	
faiblesses الضعف	Forcesالقوة
-**النظافة**: والمشكلات التي تصادف أثناء العمل على النظافة المخصصة لمحيط المنافسة الرياضية لصالح الفئة التي تعتبر تتابع المنافسة من بين اكبر المشكلات التي تسبب حالة عدم نظافة المحيط. لان الاستغلال المتتابع للمنشآت الرياضية يقلل من العمليات التنظيفية، والمشكلات التي تتعلق بضيق الوقت المخصص للعملية، وقلة الثقافة التنظيمية لدى الجمهور، كذلك عدم العمل بالإعلانات الخاصة برمي الأوساخ وعدم ملائمة المكان المخصص بالتظاهرات الرياضية، ممثلة لشساعة المرافق الرياضية مما يزيد من مشقة تنظيفها ويجعل مدته أطول، لتظهر مشكلات تتعلق بسلوك الجمهور عدم وجود تنسيق بين عمال النظافة، واللامبالاة من طرف المنظمين،كذلك عدم فهم القوانين التنظيمية، مشكلة اتساع المساحة. - لا يقوم العاملين في الاتحادية الرياضية على هيكلة طلبهم وفق تحديد (المنتوج، الكلفة، رسوم الهامش ، البيع)وهي جوانب تجارية تبين مدى أهمية العنصر التجاري وفعالية اللجنة التجارية في تسويق المنافسات الرياضية التغطية الطبية:هناك نقص واضح في ما يتعلق بالتغطية الطبية و الوسائل البيداغوجية. وغياب ملف وطني عن مختلف المشكلات الطبية المصادفة.	-الإطعام: كل العناصر المقدمة من نوع الوجبة، محتواها،نوعها، المعنيين، العدد، وتاريخ تقديمها ضروري من إنجاح مهمة إطعام. -النقل:كل العناصر المقدمة من مكان،وعدداللياليي،والمعنيين،والتاريخ، ومستوى الرفاهية هي العناصر الضرورية التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار من اجل تحديد مهام لجنة الإيواء. الجانب اللوجيستيكي: الخريطة التنظيمية للموقع الذي تجرى فيه المنافسات الرياضية معمول به في التنظيم داخل الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة. -اعضاء اللجان يعملون بشكل مستمر ولمدة طويلة. -التغطية الطبية ليس لها أي تكاليف مالية بما في ذلك الحماية المدنية. -نموذج الفضاءات التجارية لتمويل وتدعيم الموارد المالية. تثقيف الفرق والجمهور بمختلف الاجراءات التنظيمية المتبعة.

Diagnostic التشخيص الخارجي	
Menaces التهديد	opportunités الفرص
النقل: ينبغي أن تحدد العناصر التالية بدقة من اجل تغطية النقل للمنظمين والمشاركين وحتى الجماهير وهي التاريخ والتوقيت، الوسيلة، المعنيين، عدد الأفراد، مكان الانطلاق، مكان الوصول. -خطر التشبع في الاعلام نتيجة كثرة المعلومات وطول مدة المنافسة الرياضية. -هناك ثغرة واضحة في المجال التجاري للجنة التجارية المنظمة للمنافسات الرياضية وهذا لخصوصية المنتوج الرياضي وعدم وجود أنشطة تجارية موازية للحدث تشرف عليها الاتحادية الرياضية، إضافة إلى الصبغة القانونية التي تعرف الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة . - الأمن من بين أهم المتطلبات واحد عوامل النجاح في المنافسات الرياضية فهو واجب معنوي للمنظمين وحق كل رياضي مشارك. -مطلبات وحقوق القائمين على الامن. طول وقت منافسة وكثرة الاعداد للمشاركين والمتابعين. -ميادين المنافسة غير مؤمنة خاصة من جانب المحيط الخارجي نتيجة لوجودها داخل احياء ومدن تعج بالحركة. -كثرة المتطوعين وحركية المنتخبين التي تعرف بالتغير وعدم الاستقرار. - الفجوة بين الكفاءات الخاصة	-إن اعتماد صورة تظهر سلوك رياضي هي أهم الصور التي تقدم إلى الجمهور الرياضي -الإعتماد على استراتيجية(SESA) الامنية والتي تعتمد على تجريب المخططات الامنية. -اعادة هيكلة الوظائف وتحليل عمل اللجان والاعتماد على الخبرات الموجودة في الرابطات الجهوية والولائية من خلال تصخيرهم في تنظيم المنافسات الرياضية. -الشراكة في التنظيم واعتماد الوكالات الامنية والتنظيمية -اندماج ووصول منتخبين جدد ذوي كفاءات. -مجانية التغطية الاعلامية عن طريق الاذاعة. -تبادل الكفاءات والخبرات مع الشركاء لاجتماعين. -الطاقة الشبانية في التنظيم ومدلولات النفسية في التنظيم الجيد التي تساهم في خلق جو اخوي.

بالمنظمين الدائمين والمتطوعين-من اجل تجنب عزوف المتطوعين عن استكمال المهمة التي اوكلت اليهم.	
الأفضلية التنافسية Avantages concurrentiels	
- ان للمنافسات الرياضية أهداف في مجال الاتصال تهدف إلى تحقيق صورة ذهنية ومعلومات موجهة إلى الجمهور الداخلي والخارجي ،بهدف تهذيب سلوكهم وخلق علاقات طيبة وحسنة. -المنافسات الرياضية التي تنظمه الاتحادية الرياضية موضوعها يتوقف على استغلال الحيّز الرياضي وتحقيق البعد الإنساني ، وتحقيق الاستمتاع والتنفيس من خلال المهرجانات. - الخريطة التنظيمية للموقع الذي تجرى فيه المنافسات الرياضية معمول به في التنظيم داخل الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة.	
الاختيار الاستراتيجي Le choix stratégiques	
الأهداف الإستراتيجية objectifs stratégiques الهدف 1: تحديد العمل المتوقع انجازه من اللجان التنظيمية في صورة بناء تكاملي. الهدف2:العمل العلمي والتربوي لتصحيح الانحراف في العمل المنجز. الهدف3: الاختزال الوظيفي التدريجي تمهيدا للمرحلة الختامية. **الكيفية :** - لتحقيق الهدف 1:العمل تسهيل الاتصال بين رؤساء اللجان وأعضائهم وضمان أفضل الخبرات التوجيهية. - لتحقيق الهدف 2:التنسيق الجماعي والعمل باللجان. - لتحقيق الهدف 3:يتم العمل وفق البرنامج المسطر للمباريات واختزال المهام عند اقصاء كل فريق من المشاركين.	

جدول رقم (70) يبين الاستراتيجية المقترحة في التنظيم اثناء المنافسات الرياضية مقترح من طرف الباحث.

-الفرضية الثالثة: ومن خلال اجوبة الاستبيان للأسئلة(36-37-38) اتضح لنا ان المرحلة الختامية تتمثل في تجميع المعلومات المكتسبة والواردة من طرف

جميع الفاعلين باستعمال مختلف وسائل الاتصال ثم معالجتها وتخزينها وهذا ما اكدته النتائج المتوصل اليها خاصة مع استراتيجية (sesa) التي تتعلق بتوفير الامن عند تنظيم المنافسات الرياضية

(39-40-41-42)بينت اليات الفحص المالي لمجموعة الايرادات والنفقات التي تمت بينما هي في حقيقة الامر غير كافية نظرا لعدم توضحيها لمختلف العمليات المالية التي تم اجرائها مما يجعل المنظمين دائما في حالة تخوف من الوضع المالي وحالة الغموض وهذا ما وافقت عليه دراسة Bayle et (Camy2003) حيث بين ان اهتمام المنتخبين في الاتحاديات الرياضية بالجوانب المالية يقلل من اوقات اهتمامهم بالانشغالات السياسية والاستراتيجيات المهمة، وفي هذه الحالة فان الاختيارات صعبة بالنسبة اليهم سواء على لمدى القصير او المدى الطويل. واضافة(1999)Bayle ان استراتيجية الاتحادية الرياضية ينبغي ان تبحث عن كيفية التموقع داخل المجال الاقتصادي لان الاتحاديات التي كانت لها افضل تنظيم هي التي اخذت تموقع جيد.

(43-44-45-46-47)الملاحظات التي تم الوقوف عليها سواء من الجماهير او المشاركين او اصحاب المنفعة والضيوف يجب ان تسجل وتكون بطريقة علمية من اجل تقيد اضافة جديدة في الاستحقاقات المستقبلية وتفعيل اليات التعبير لدى المستفيدين من النشاط ككل مثل تشكيل لجان للإصغاء سجلات المقترحات،

(48-49-50-51-52-53)التقارير الرسمية تسجل وهي خالية من الاخطاء فهي بذلك مصدر مهم للقائمين على التنظيم في المنافسات الرياضية لكنها لا تبين الخطة الاستراتيجية الشاملة للأهداف المرجوة من تنظيم المنافسات الرياضية بحيث انها تعطي طابع التنشيط، بحيث يمكن للاتحادات الرياضية ان تحقق اهدافها التنظيمية ما لم يكون هناك نقدا بناء وموضوعي لنتائجها على مختلف الجوانب من خلال توسيع نطاق التقييم كعملية مهمة والاستفادة من المقترحات والبدائل الممكن تقديمها من طرف جميع عناصر وهيئات المهنية بالتنظيم مثلما جائت به طريقة العصف الذهني. وفي هذا المجال فان دراسة (1999)Bayle اكدت الى ضرورة وجود نظام اعلامي داخلي وخارجي مراقب ذو صلة بالمحيط داخل الاتحادات الرياضية مع تسيير جيد لنوعية المنتج الرياضي المقدم من اجل الاجابة على ضغوطات المحيط الداخلي والخارجي كحل استراتيجي فعال لزيادة الرضا لدى الجمهور الداخلي والخارجي، وهذا بإدراج

خلية اصغاء في الداخل والخارج تقوم بتزويد جهاز التحليل البيئي الخارجي. وهذا ما اكد صحة فرضيتنا والتي تنص على ان استراتيجية الاتحادات في حل المشكلات الإدارية تعتمد على التقييم بعد نهاية المنافسة لتحديد الجوانب

التشخيص الداخلي Diagnostic interne	
faiblesses الضعف	Force قوة
- **المدة**: أفضل مدة يمكن جمع في وحفظ البيانات هي الأسبوع الأول بعد نهاية المنافسة الرياضية.التي يتم فيها جمع في وحفظ البيانات هي الأسبوع الأول بعد نهاية المنافسة الرياضية.	1- إجراء الاجتماع التقييمي: عامل مهم لدى الفاعلين والمنظمين لما يقدمه من تصحيح وتحديد ما تم انجازه مقارنة مع ما تم توقعه ثم إظهار مقدار الانحراف هل هو ايجابي أي تنظيم ناجح أم هو سلبي أي تنظيم غير ناجح.
المحاسبة: من بين الطرق التي يعتمد عليها في تحديد الوضعية المالية هي طريقة دراسة الفارق دون الاعتماد على أنظمة محاسبية حديثة.	- تحديد مردودية كل منصب وكل لجنة تنظيمية أمر مهم من اجل تحديد المشكلات التنظيمية ويساهم في تقديم معلومات تشخيصية عن واقع التنظيم الرياضي .
-**التمويل**: تعاني عملية التنظيم للمنافسات الرياضية من عدة مشاكل أعاقة التمويل الرياضي لها.	**الاعلام**: يعتمد على الملف الصحفي في تحديد المقال الصحفي لما يشمل من معلومات منهجية مهمة.
-**الأمن**: الارادة لا تكفي والمتطوع لايستطيع فعل كل شئ	-ان أفضل وأقوى وسيلة إعلامية هي الحوار الصحفي لما له من كثرة المعلومات ووجود بيئة ملائمة لحوار صحفي هادف، كذلك وجود المكلف بالإعلام أو المعني بالحوار في وضعية أفضلية لكي يقدم معلومات بالغة الأهمية ومرتبة ومبنية على أسس حقيقية.
-عدم استعمال المخزون الهائل من الشباب في المعاهد والجامعات المتخصصة في التنظيم للمنافسات الرياضية.	-تنظيم المنافسات الدولية يمكن من زيادة المتابعة وكفاءات التنظيمية.
-المنافسة المفروض من طرف الرياضات الاخرى.	

-نقص الدراسات الاستطلاعية القبلية للتنظيم في المنافسات الرياضية.

وفقدان اليات الاحصاء الجماهيري لتحديد التغذية الراجعة.

-النشاط السياحي الموازي للتظاهرات الرياضية.

-انشاء جهاز اداري يهتم بتكوين المنظمين في المنافسات الرياضية.

الايجابية والسلبية للرفع من الفعالية التنظيمية للمنافسات الرياضية.وعليه فان

الباحث يقترح الاستراتيجية التالي: الجدول رقم (71) يبين الاستراتيجية المقترحة في التنظيم اثناء المرحلة الختامية المنافسات الرياضية.

التشخيص الخارجي Diagnostic	
التهديد Menaces	الفرص opportunités
-المدة التي تستغل من اجل إعداد التقرير التنظيمي هو الأسبوع الأول حيث يمكن أن لا تكون كافية من اجل تسجيل ومناقشة كل نقاط القوة والضعف في عملية التنظيم. -هناك عدّة عمليات مالية تتميز بعدم الوضوح. - يعتبر الجمهور أكثر تفاعل مع المنافسات الرياضية من خلال تنوع الملاحظات التي سجلت عليه من طرف المنظمين في حين ينبغي تفعيل اللجان الجماهيرية من اجل تأطيره وتهذيبه أكثر. - ان للهيئات السياسية أهداف تتعلق بتحقيق هدف اجتماعي في المرتبة الأولى ثم تحقيق السمعة الطيبة ثم الصورة	**المحاسبة:**الاعتماد على المحاسب المالي كمراقب مالي للهيئة المنظمة يمكن من تسجيل العمليات المحاسبية بطريقة صحيحية وبالتالي يمكن من دراسة الملف المالي بطريقة بناءة ومعرفة مختلف التوازنات المالية. - هناك عدة جهات تساهم في التنظيم بدون استهلالك للأموال فهي عبارة عن مورد ايجابي يجب تثمينه والمحافظة عليه. **الجمهور:**السلوكات الحميدة والمطلوبة كانت هي الأفضل والأكبر مما يستدعي المحافظة عليها وتغذيتها بنشاطات من اجل إظهارها

الحسنة، هذا ما يبين أن المنافسات الرياضية هي وسيلة من وسائل الهيآت السياسية لتحقيق أهدافها من خلال التأثير الذي لا يتعدى أن يكون كسب جمهورها وفئات معينة من الجماهير.

-تطور وظهور رياضات جديدة داخل القاعات وفي الطبيعة اين يتمتع المشاهد بالاستقلالية بحيث يجعل من النشاط المنظم شيئ ثانوي لبحثه عن المتعة

-العلاقات الانسدادية لهيئة التنظيم مع شركاء الاجتماعيين.

بشكل أفضل في حين هناك سلوكات غير رياضية ينبغي تصليط الضوء عليها من اجل معالجتها وتصحيحها.

- الدراسات التي تهتم بمعرفة آي الوسائل الأكثر تأثيرا في جمهور المتتبعين لها أهمية بالغة في التعريف بالنشاط الرياضي المقدم والاعتماد على الشركاء الاجتماعيين من متخصصين في الإعلام لتحقيق الهدف الاتصالي للجان التنظيمية المختصة بهذه المهمة.

الأفضلية التنافسية Avantages concurrentiels

- ينبغي إعطاء أهمية كبيرة للدراسات الكمية للجماهير المتابعة وهذا لقلته في كثير من الأحيان والذي يبن أيضا عدم الاهتمام بدراسة نسبة التغير الحاصل في نسبة الإقبال ومدى تأثرها بنوع النشاط المقدم والمنافسة الأكثر إقبال، كما أن غياب الدراسة يفسر حسب رأينا أن القائمين على الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة ليس لديهم الآليات والوسائل الإحصائية التي تمكن من الوصول إلى القيمة الحقيقية للإقبال الجماهير بالرغم وجود محافظي اللقاءات والتي أيضا عدم وجود لجان متخصصة تكون تابعة إلى لجنة العلاقات العامة والاتصال.

- الاعتماد على دراسات تتعلق بدراسة الرضا لدى المشاركين بالرغم من سهولة القيام بها خاصة وان المشاركين هم دائمي الحضور ومقيمين في كثير من الأحيان؛ إن افتقاد هذا النوع من الدراسات في كثير من الأحيان يؤدي إلى إهمال شريحة معتبرة من المعلومات خاصة وان المشاركين لديهم أفكار ومكتسبات تنظيمية قيّمة وعليه فإننا نؤكد على ضرورة الاهتمام بهذا المصدر المعلوماتي من اجل تحسين وزيادة الفعالية التنظيمية للأحداث الرياضية على مستوى الاتحادية.

- الحلول المقترحة عند استجواب الفاعلين في المنافسة الرياضية هي نتاج العمل والمعايشة للتنظيم الرياضي فهي من تمكن بالضرورة من رفع الفعالية في بلوغ الأهداف

الاختيار الاستراتيجي Le choix stratégiques

الأهداف الإستراتيجية objectifs stratigiques

الهدف 1: - ان دراسة الرضا لدى الجماهير المتابعة يعد من بين العوامل التي يمكن معرفة مدى نجاح المنافسات الرياضية .

الهدف2: جذب الجمهور الرياضي

الهدف3: الدراسات التقييمية من بين الحلول الإدارية التي تعتمدا الاتحادية الرياضية الجزائرية في معرفة المشكلات التي تطرح في مجال الرعاية والتمويل.

الكيفية :

- لتحقيق الهدف 1: يعتمدون عليها في تقاريرهم وهو من بين الأساليب التي تمكن من جمع المعلومات لحل المشكلات التنظيمية .

- لتحقيق الهدف 2: زيادة الروابط والأنشطة الاجتماعية

-توفير حاجاته الفيزيولوجية اثناء متابعته للمنافسة الرياضية.

-لتحقيق الهدف3:اشراك جميع الأطراف من منظمين مسؤولي الفرق ،قادة الفرق،الحكام الهيئات المحلية.

التقييم الموضوعي البعيد عن الخطاب السياسي.

الاستنتاج:

على ضوء ما توصلت اليه هذه الدراسة بناءا على العلاقة الوطيدة والمتكاملة بين الجانب النظري والتطبيقي على الدور المحوري الذي تلعبه الادارة الرياضية في تنظيم وتحسين منتوجها الرياضي والمتميز بالمتابعة الجماهيرية الواسعة وبعد مناقشة نتائج الاستبيان الخاص بالمنظمين بالاتحادية الرياضية لكرة الطائرة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

في ما يتعلق بالتركيز على التحضير لتنظيم المنافسات الرياضية فانه من الاهمية بمكان تحديد الرؤية المستقبلية ورسم استراتيجية تنظيمية واضحة تكون كمرجع لتوجيه الجهود المبذولة من طرف المنظمين الفاعلين في الوسط الرياضي الجزائري عن طريق تمكينهم من المنهجية العلمية المبنية على مجموعة الخبرات التنظيمية المكتسبة للمسيرين عن طريق جمعها في قاعدة بيانات حديثة تكون في سهلة الوصول اليها من طرف جميع الشركاء واصحاب المصلحة وفق ما جاءت به دراسة (بورزامة جمال،2014) والذي بين فيها اهمية الانظمة الخبيرة في توجيه وزيادة فاعلية المنظمة الرياضية؛ واعتبر الأنظمة الخبيرة هي تلك البحوث المنظمة

و الموضوعية التي تقوم بجمع و تسجيل و تشغيل و تحليل البيانات الإدارية لمتخذي القرارات في المجال الرياضي، بحيث تؤدي إلى زيادة فعالية هذه القرارات و تخفيض المخاطر المرتبطة بها. ويجب على جميع الهيئات خلق حوافز جديدة تشجع الأفراد والموظفين لإدراك واجبهم الوظيفي الذي يرتكز على تحقيق غاية واحدة هي العمل على تحسين الأداء هذا ماوافق رؤية الباحث (الحسيني، 1994) نقلا عن (زرواق ، 2015)[16]ان نوعية العمل تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال، فالتعريف بالمشاريع وتقديم المعلومات بشكل دوري وآني مثل ما جاء به العالم (gantt) الذي رتب الوظائف والمهام الخاصة باي مشروع قيد الانجاز وفق محور زمني حيث لا يمكن الانطلاق بوظيفة دون الانتهاء من سابقتها يمكننا ايجاد والاستفادة من حلول وبدائل قيمة عن طريق اشراك الجميع وخلق جسور التفاعل المعرفي بين مختلف الهيئات الاجتماعية لتقليص الفجوة بين ما هو المراد انجازه، وما تم انجازه خاصة وان المنافسات الرياضية تأخذ الطابع الجماهيري. فهي بذلك مجال خصب لتوسيع اليات التأثير الجماهيري وانشطة العلاقات العامة بالمنظمات الرياضية من اجل حل المشكلات الادارية وفق ما جاءت به دراسة الباحث (نحاوة 2012)فهي التي تبين التغذية الراجعة التي تبين التأثير البيئي الخارجي ليس فقط من الجانب الاقتصادي بل من الجانب النفس-اجتماعي وذلك من خلال التقييم الشامل والوقوف على نقاط الضعف والقوة وتصحيح مسار العملية الانتاجية داخل المنظمة مثلما اكده (نور الدين بشير تاوريت2009)[17]،من خلال التقييم البعدي العام للحدث الرياضي ومقدار رضا اصحاب المنفعة والذي بينته.

-ومن جهة اخرى ثمنت هذه الدراسة ايضا ما توصل اليه الباحث(بورزامةجمال،2014)على ان الفعالية التنظيمية لا تحل للإدارة مشاكلها فحسب بل تأتي بقرارات و توصيات مؤكدة ، تكون وسيلة علمية و أداة صالحة و سليمة تساعد المسؤول الإداري مساعدة إيجابية و علمية تسهل له مهمته بما تمده من معلومات وحقائق وبيانات دقيقة وشاملة ونتائج ذات قيمة، جمعت وسجلت وبوبت ثم حللت و استخلصت منها النتائج و عرضت بأسلوب و طرق علمية

16-نجيب زرواق، محددات الاداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر،2015،167.
17-نور الدين بشير تاوريت ،مرجع سابق،ص240.

منظمة.

الامر الذي يبيح لنا الحكم بتحقق فرضياتنا –كحلول وتخمينات ذكية مؤقتة–لدراسة مفادها آليات رسم استراتيجية تنظيمية للمنافسات الرياضية وامكانية تقديم بناء نموذج اداري موحد لكيفية تنظيم منافسة رياضية قائم على مبدا العالم GANTT.

المراجع باللغة العربية

1-إبراهيم محمود عبد المقصود ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، 2004.

2-إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية – التخطيط ، دار الوفاء ، الإسكندرية، مصر ، 2003،

3-بيتردراكر، الادارة والمستقبل :التسعينات وما بعدها ،ترجمة صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994 .

4-حسن أحمد الشافعي، القرار الإداري والقانوني في تربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر ، 2003.

5-حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية:الإدارةالإستراتيجيةو التخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية ، مصر،2008.

6-حسن أحمد الشافعي ،سوزان أحمد علي مرسي،مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية، نشأة المعارف،بالإسكندرية،مصر،1999.

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

8-غسان مدحت خير الدين، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،الاردن،2013.

9-قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف ،الإسكندرية ،1985.

10-رائد الرقاد ، الثقافة الرياضية، ط2، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2004.

11-رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان، عمان، الأردن،2010.

12-رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002.

31-معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،2008.

14-مروان عبد المجيد إبراهيم ،إدارة المنافسات والبطولات الرياضية ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002 .

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Daft, R.L**"Management**k Dryden Press, Fort Worth. 2000
2. Robbins , S.P. and M. Coulter**" Management** " Prentice Hall, New Jersy 2001 .
3. Bateman and Snell **" Management**, McGraw-Hill, Boston2002
4. Elissa BurtonORGANISATIONAL EFFECTIVENESS IN SELECTED *GRASS ROOTS* SPORT CLUBS
5. IN WESTERN AUSTRALIACowan University2009-
6. Christopher G. Worley-**Built to Change HOW TO ACHIEVE SUSTAINEDOrganizational Effectiveness**Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint-LONDON 2006.

7. joel bouzoo ,, **MANUEL DES PRATIQUES ADAPTÉES ;**Adapter la pratique du sport pour le mettre au service de la société et contribuer à la Paix Durable,l'organisation pour la paix par le sport,
8. stacey a.hall:Security Management *for* Sport *and* Special Event An Interagency Approach to Creating Safe Facilities, University of Southern Mississippi, Hattiesburg,2012.
9. Bob Stewart,the Sport Management Series **;** Sport Funding and Finance, Linacre House, Burlington, , USA,2007,
10. Alicia Bockel, The Golden Rule in Sports; Investing in the Conditions of Cooperation for a Mutual Advantage in Sports Competitions, HHL Leipzig Graduate School of Management, 2013.
11. Duane W. Rockerbie, Marginal Revenue Product and Salaries: MoneyballRedux,