

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسبية بن بوعلي الشلف
معهد التربية البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتنسيير الرياضي



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة إدارق وتنسيير رياضي

التخصص: الرياضة والإدارة من الأخلاق إلى الممارسة

العنوان

إستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي ودورها في تطوير إدارة المركبات
الرياضية.

دراسة وصفية على بعض الوحدات الرياضية لولاية الشلف

من إعداد

صبايحية هجيرة

المناقشة بتاريخ...11../11../2023... من طرف اللجنة المكونة من:

رئيس	استاذ التعليم العالي	جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف -	أ.د. مختاري عبد الحميد
مقرر	استاذ التعليم العالي	جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف -	أ.د. عكوش كمال
عضو	استاذ التعليم العالي	جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف -	أ.د. غزالي عبد القادر
عضو	استاذ محاضر ب	جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف -	د. فوكراش زبيدة
عضو	استاذ التعليم العالي	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -	أ.د. حمزاوي عبد الحكيم
عضو	استاذ التعليم العالي	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -	أ.د. مناد فوضيل

السنة الجامعية 2023/2022

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نسأل الله تعالى أن يكون هذا العمل المتواضع ذخرا للعلم والمعرفة، إلى معلم البشرية ومنقذ الإنسانية، إلى سيدي وحببي نور الهدى محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

* إلى من قال الله في حقهما جل شأنه "وبالوالدين إحسانا" إلى الوالدين الكريمين الذي هما أغلى ما في الوجود أبي "علي" حفظه الله وأمي الغالية "حسيبة" حفظها الله وأطال في عمرها.

* إلى رفيق دربي زوجي "طيب" حفظه الله ورعاه.

* إلى بناتي "مريم" و"كوثر" حفظهم الله ورعاهم.

* إلى شركائي في عرش أمي وأبي إخوتي وأخواتي "فاطمة" وزوجها وبناتها والى أخي الكبير وسندي مصطفى وزوجته وابنته "بشرى" إلعبد القادر وزوجته وأمين وسهليّة وأميمه والى عائلة زوجي كل واحد باسمه والى كل أفراد عائلتي وأقاربي.

* إلى جميع أساتذة وعمال معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الشلف والى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.

إلى كل الأصدقاء والزملاء خلال رحلة دراستي، والى كل من ساهم في بناء هذا العمل جزاكم الله سبحانه وتعالى كل خير.

* إلى كل طالب علم.

كلمة شكر

لبسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ الآية 07 "سورة إبراهيم "

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ،فالحمد لله الذي وهبنا القوة والإرادة والصبر لانجاز هذا العمل المتواضع وخروجه إلى النور .

فيا رب شكرك واجب محتم
عد الحسا بعرض السماء مقدارها
مالي أرى نعم الإله تحيطني
دعني أحدث بالنعيم فاءني
ها أنا ذا بالشكر أتكلم
يرضيك أني بعد شكرك مسلم
من كل جنب ثم لا أتكلم
ممن يقر ولست ممن يتكلم

كما أتقدم بالشكر الجزيل وكل الاحترام والتقدير لكل من ساهم في انجاز هذا العمل ،ولكل صاحب فكرة أو نصيحة فتح أمامنا آفاق أرحب ومجالات أوسع للمعرفة، ويسعدني كثيرا أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور: "كمالعكوش" لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث وعلى نصائحه وإرشاداته وتوجيهاته العلمية والمنهجية القيمة وصبره وتحمله لي طيلة مدة انجاز هذا البحث وما غمرنا به من سعة القلب ورحابة الصدر .

كما أتقدم بالشكر الجزيل والخالص للمسؤولو التكوين والى جميع الأساتذة والدكاترة اللذين قاموا بتوجيهي طيلة التحضير لهذه الأطروحة ونذكر في ذلك كل من: ا/د أوس عبد العزيز، ا/د ماحي سفيان، ا/د مخلفي رضا.

كما لا يفوتني أنأتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة التي شرفنتي بمناقشة رسالتي، وكذا إلى كل أستاذ نهلت من معين علمه، والى كل ناصح شقت لي نصيحته درب النجاح، والى كل ناقد بصربي بعيوبي فاهتديت نور السبيل.

الطالبة الباحثة: صبايحية هجيرة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
صفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ، ب، ج	مقدمة:
الفصل التمهيدي: التعريف بالموضوع	
5	1. الاشكالية:
7	2. الفرضيات:
7	3. أهداف الدراسة:
8	4. أهمية الدراسة:
8	5. تحديد المصطلحات الواردة في البحث:
10	6. الدراسات السابقة والمتشابهة:
24	1.6. التعليق على الدراسات السابقة:
الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: إستراتيجية الاستثمار	
28	تمهيد:
29	1. نبذة عن الإستراتيجية:
29	1.1. تعريف الإستراتيجية:
30	2.1. مفهوم الإستراتيجية:
30	3.1. القرارات الإستراتيجية:
30	4.1. معايير وضع الإستراتيجية:
31	5.1. شروط وضع الإستراتيجية:

32	6.1. مبادئ الإستراتيجية:
33	1-7- العوامل الواجب مراعاتها عند صياغة الإستراتيجية:
33	1.1- عوامل البيئة الخارجية:
33	2.1- عوامل البيئة الداخلية:
33	1-8- أنواع الإستراتيجية:
34	1-9- العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية:
36	1-10- خصائص الإستراتيجية :
41	1-11. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :
41	7.1. تعريف الإدارة الإستراتيجية:
41	7.2. الخطة الإستراتيجية:
42	7.3. إستراتيجية الاستقطاب في المؤسسات الرياضية:
43	7.4. إستراتيجية الاختيار والتعيين في المؤسسات الرياضية:
46	7.5. إستراتيجية التدريب والتطوير في المؤسسة الرياضية:
47	7-6- إستراتيجية نظام قياس وتقييم الأداء:
49	1-8- إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية :
49	1-12- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية :
50	1-13- تنفيذ الإستراتيجية:
55	2- مفهوم الاستثمار
56	2-1- المفاهيم القريبة للاستثمار:
57	2-2- أهمية الاستثمار:
57	2.1- الأهمية على مستوى الفرد:
58	2.2- الأهمية على مستوى الوطني:
58	3- مبادئ الاستثمار:
59	4- أهداف الاستثمار:

60	5- الاتجاهات الحديثة للاستثمار في المجال الرياضي:
60	6- أنواع الاستثمار:
62	7- محددات الاستثمار:
64	8- طرق الاستثمار ومصادر التمويل الرياضي :
65	9- مجالات الاستثمار الرياضي:
65	1.9- استثمار رياضي بالمؤسسة الرياضية:
66	2.9- استثمار عام المؤسسة الرياضية:
66	10- عوائد الاستثمار:
66	1.10- مفهوم عائد الاستثمار:
66	2.10- أهمية عائد الاستثمار:
67	11- أنواع عوائد الاستثمار:
68	12- مخاطر الاستثمار:
68	1.12- مفهوم مخاطر الاستثمار:
68	2.12- أهمية دراسة مخاطر الاستثمار:
69	13- العوامل المؤثرة في الاستثمار:
69	14- وسائل وآليات جذب المستثمرين:
71	15- معوقات الاستثمار الرياضي:
72	16- الاستثمار الرياضي في الجزائر:
74	خلاصة:
الفصل الثاني : الإدارة العامة والإدارة الرياضية	
77	تمهيد:
78	1- الإدارة العامة
78	1.1- مفهوم الإدارة:
79	2.1- تعريف الإدارة:

80	3.1 المبادئ العامة للإدارة:
82	4.1- خصائص الإدارة:
83	5.1- أساسيات الإدارة:
84	6.1- نظريات الإدارة
86	7.1- وظائف الإدارة:
87	8.1- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية:
87	9.1- تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية:
88	2- الإدارة الرياضية:
88	1.2- الإدارة في التربية البدنية والرياضية:
89	2.2- الهيئات الإدارية الرياضية
90	3.2- أهمية الإدارة في المجال التربية البدنية والرياضية:
91	4.2- تعاريف للإدارة الرياضية :
93	5.2- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:
94	6.2- مكونات الإدارة الرياضية:
94	7.2- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:
96	8.2- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:
97	9.2- مجالات الإدارة في التربية الرياضية :
97	10.2- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:
98	3- الإداري الرياضي:
98	1.3- صفات الإداري الرياضي:
99	3.3- إدارة الهيئات الرياضية وتحديات القرن الحادي والعشرين :
100	4.3- تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية :
100	5.3- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:
102	خلاصة:

الفصل الثالث: المنشآت و الهياكل الرياضية

104	تمهيد
105	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:
106	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:
108	3- مفهوم المنشأة الرياضية:
108	4- إدارة المنشآت الرياضية:
111	5- خصائص المنشآت الرياضية:
111	6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:
112	7- تعريف الإمكانيات:
112	8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:
114	9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:
114	10- أنواع الملاعب:
115	11- مزايا دراسة إمكانيات المنشأة الرياضية:
116	12- أهمية وأهداف المنشآت الرياضية:
117	13- صيانة وتطوير المنشآت الرياضية:
120	خلاصة:

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الأول: إجراءات البحث الميدانية

123	تمهيد:
124	1- منهج الدراسة:
124	2- متغيرات البحث:
124	1.2- المتغير المستقل: إستراتيجية الاستثمار
125	2.2- المتغير التابع: الإدارة المركبات الرياضية.

125	3- الدراسة الاستطلاعية:
125	4- مجتمع الدراسة وعينتها:
125	1.4- مجتمع الدراسة:
126	2.4- عينة البحث:
126	5- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:
126	1.5- المصادر الثانوية:
126	2.5- المصادر الرئيسية:
127	6- مجالات البحث:
127	7- أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة:
127	8- صدق أداة الدراسة وثباتها:
129	خلاصة:
132	1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:
132	1.1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الجزئية الأولى الفرضية الأولى:
141	2.1- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الجزئية الثانية:
155	2.1- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الجزئية الثالثة:
167	2- تفسير ومناقشة النتائج:
167	1.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:
167	2.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:
169	3.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
170	3- الاستنتاج العام:
171	4- التوصيات والاقتراحات:
173	خاتمة:
175	قائمة المراجع

-	قائمة الملاحق
---	---------------

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين الاستثمار والمضاربة والمقامرة	57
02	يمثل نتائج المصادر المالية لبناء المنشآت الرياضية	132
03	يمثل نتائج يدخل عنصر المنشآت الرياضية في مفهوم نص المادة 4 من القانون 05/13	134
04	يمثل نتائج إعطاء الأولوية قانونا لتخصيص عقارات لبناء المنشآت الرياضية	136
05	يمثل نتائج نوع التسيير المعتمد في إدارة المنشآت الرياضية التابعة للقطاع العام	137
06	يمثل نتائج الإطارات المسيرة للمنشآت الرياضية في القطاع العام متخرجة.	138
07	يمثل نتائج مدى تبعية المنشأة في تمويلها إلى القطاع العام تبعية عامة.	139
08	يمثل نتائج فتح المجال لتمويل الخاص في بناء المنشآت الرياضية.	141
09	يمثل نتائج كيفية نظر الدولة إلى الخواص في تمويل المنشأة الرياضية.	143
10	يمثل نتائج صدور المراسيم التنفيذية والتطبيقية التي تتعلق بالتمويل الخاص.	145
11	يمثل نتائج المسيرين للقطاع الخاص في مجال المنشآت الرياضية.	147
12	يمثل نتائج رؤية أن الاستثمار الرياضي الخاص هو بديل للقطاع العام في ظل التغيرات الحديثة التي يعرفها العام (الانتقال من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح).	149
13	يمثل نتائج تفضل الاستثمار الأجنبي أو الوطني في مجال المنشآت الرياضية.	151
14	يمثل نتائج لجوء المنشآت الرياضية إلى تمويلات خاصة في حالة وجود تظاهرات رياضية.	153
15	يمثل نتائج نسبة انجاز المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.	155
16	يمثل نتائج نسبة عدد المنخرطين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.	157

159	يمثل نتائج نسبة توظيف المدربين المؤهلين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.	17
161	يمثل نتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية العمومية.	18
163	يمثل النتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية الخاصة.	19
165	يمثل نتائج التمويل الأنسب للمنشآت الرياضية في ظرف الحالي في الجزائر.	20

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهمية الاستقطاب في المؤسسات الرياضية:	43
02	أهمية التقويم الحديث في المؤسسات الرياضية.	48
05	يمثل نتائج المصادر المالية لبناء المنشآت الرياضية	132
06	يمثل نتائج يدخل عنصر المنشآت الرياضية في مفهوم نص المادة 4 من القانون 05/13	134
07	يمثل نتائج إعطاء الأولوية قانونا لتخصيص عقارات لبناء المنشآت الرياضية	136
08	يمثل نتائج نوع التسيير المعتمد في إدارة المنشآت الرياضية التابعة للقطاع العام	137
09	يمثل نتائج الإطار المسيرة للمنشآت الرياضية في القطاع العام متخرجة.	138
10	يمثل نتائج مدى تبعية المنشأة في تمويلها إلى القطاع العام تبعية عامة.	139
11	يمثل نتائج فتح المجال لتمويل الخاص في بناء المنشآت الرياضية.	141
12	يمثل نتائج كيفية نظر الدولة إلى الخواص في تمويل المنشأة الرياضية.	143
13	يمثل نتائج صدور المراسيم التنفيذية والتطبيقية التي تتعلق بالتمويل الخاص.	145
14	يمثل نتائج المسير للقطاع الخاص في مجال المنشآت الرياضية.	147

149	يمثل نتائج رؤية أن الاستثمار الرياضي الخاص هو بديل للقطاع العام في ظل التغيرات الحديثة التي يعرفها العام (الانتقال من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح).	15
151	يمثل نتائج تفضل الاستثمار الأجنبي أو الوطني في مجال المنشآت الرياضية.	16
153	يمثل نتائج لجوء المنشآت الرياضية إلى تمويلات خاصة في حالة وجود تظاهرات رياضية.	17
155	يمثل نتائج نسبة انجاز المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.	18
157	يمثل نتائج نسبة عدد المنخرطين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.	19
159	يمثل نتائج نسبة توظيف المدربين المؤهلين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.	20
161	يمثل نتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية العمومية.	21
163	يمثل النتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية الخاصة.	22
165	يمثل نتائج التمويل الأنسب للمنشآت الرياضية في الظرف الحالي في الجزائر.	23

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: إستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي ودورها في تطوير إدارة المركبات الرياضية .

"دراسة وصفية على بعض الوحدات الرياضية لولاية الشلف "

إشكالية الدراسة:

التساؤل العام : هل لاستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي دور في تطوير إدارة المركبات الرياضية؟

التساؤلات الجزئية :

1- هل هناك قرارات استراتيجية متعلقة بالمحافظة على التمويل العام ؟

2- هل هناك قرارات استراتيجية متعلقة بالمحافظة على التمويل الخاص ؟

3- هل هناك قرارات استراتيجية أدت الى تطوير المركبات الرياضية؟

فرضية الدراسة:

الفرضية العامة: لاستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي دور في تطوير إدارة المركبات الرياضية.

الفرضيات الجزئية :

1- هناك قرارات استراتيجية متعلقة بالمحافظة على التمويل العام .

2- هناك قرارات استراتيجية متعلقة بالمحافظة على التمويل الخاص .

3- هناك قرارات استراتيجية أدت الى تطوير إدارة المركبات الرياضية .

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي :

- معرفة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل العام .

- معرفة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويلا الخاص .

- معرفة القرارات الاستراتيجية التي أدت الى تطوير المركبات الرياضية .

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية - الاستثمار الرياضي - المركبات الرياضية

إجراءات التطبيق الميداني:

المنهج المتبع: اعتمدنا على المنهج الوصفي

الأدوات المستعملة: استمارة استببانية مكونة من 19 عبارة، تم الاستعانة: الأدب النظري والدراسات

السابقة.

عينة الدراسة وحدودها المكانية : عينة قدرها (18) مدير مركب لولاية الشلف

الحدود الزمنية: 2018-2022.

النتائج المتواصل إليها : بعد مناقشة النتائج وتحليلها ومعالجتها توصلنا بأن تطوير إدارة المركبات الرياضية مرتبط بإستراتيجية الاستثمار الرياضي وهذا يدل على أن المركبات الرياضية تتبنى سياسة استثمار ناجعة تتمثل في إستراتيجية واستغلالها بشكل مناسب لينعكس على تحسين إدارة المركبات الرياضية وهذا ما يدل على صحة الفرضية العامة التي توحى إلى مساهمة تنوع القرارات الإستراتيجية في الوسط الرياضي بين إستراتيجية التمويل العام والخاص والتي أدت إلى تطوير إدارة المركبات الرياضية بشكل أساسي .

الاقتراحات:

- الاهتمام بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية، ودراسة المحيط البيئية الخارجية للمؤسسة الرياضية.
- تحديد الاستراتيجيات والسياسات والرؤية الواضحة من قبل الوزارة من أجل الاستثمار الرياضي.
- على الوزارة مراجعة وتنظيم اللوائح والقوانين للعملية الاستثمارية والسعي لتقديم التسهيلات من قبل الحكومة للمستثمرين.
- الاهتمام بالمدراء وتأهيل العاملين في المجال الرياضي واستقطاب أفضل الخبرات في مجال الاستثمار الرياضي.
- الاهتمام بعمل قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها وأهدافها الاستثمارية والمعلومات الخاصة بحاجات ورغبات المستفيدين الرياضيين.
- اعتماد المؤسسات الرياضية على التمويل الذاتي.

Study Summary

Study Title: Investment strategy in the sports centre and its role in developing the management of sports vehicles "A field study of sports vehicles in the wilaya of Chlef".

Study problem: What are the strategic decisions taken in the field of sports investment and what is their role in developing the management of sports vehicles?

Study hypothesis: Strategic decisions in the sports community varied between the public and private financing strategy, which led to the development of sports vehicles management (staff, competence, organizational structure, and flexibility).

Study objectives: The study aims to identify the following:

Shedding light on the reality of investment in the sports field in Algeria through:

1-Knowledge of the effectiveness of the investment law and the law related to the organization and development of physical and sports activities and in developing the management of sports vehicles.

2-Know the objectives and importance of investment in the development of sports vehicles management

3- How to overcome the investment obstacles facing the investor in the sports field.

4- Evaluation of the investment strategy in the management of sports vehicles.

5- Trying to realize the importance of sports investment and its impact on national development.

6- Knowledge of various investment methods and their implications for the development of sports vehicles management.

Keywords: strategy - sports Investment - sports vehicles

Field application procedures:

Approach: We relied on the descriptive approach

Tools used: a questionnaire consisting of 19 statements, the use of: theoretical literature and previous studies.

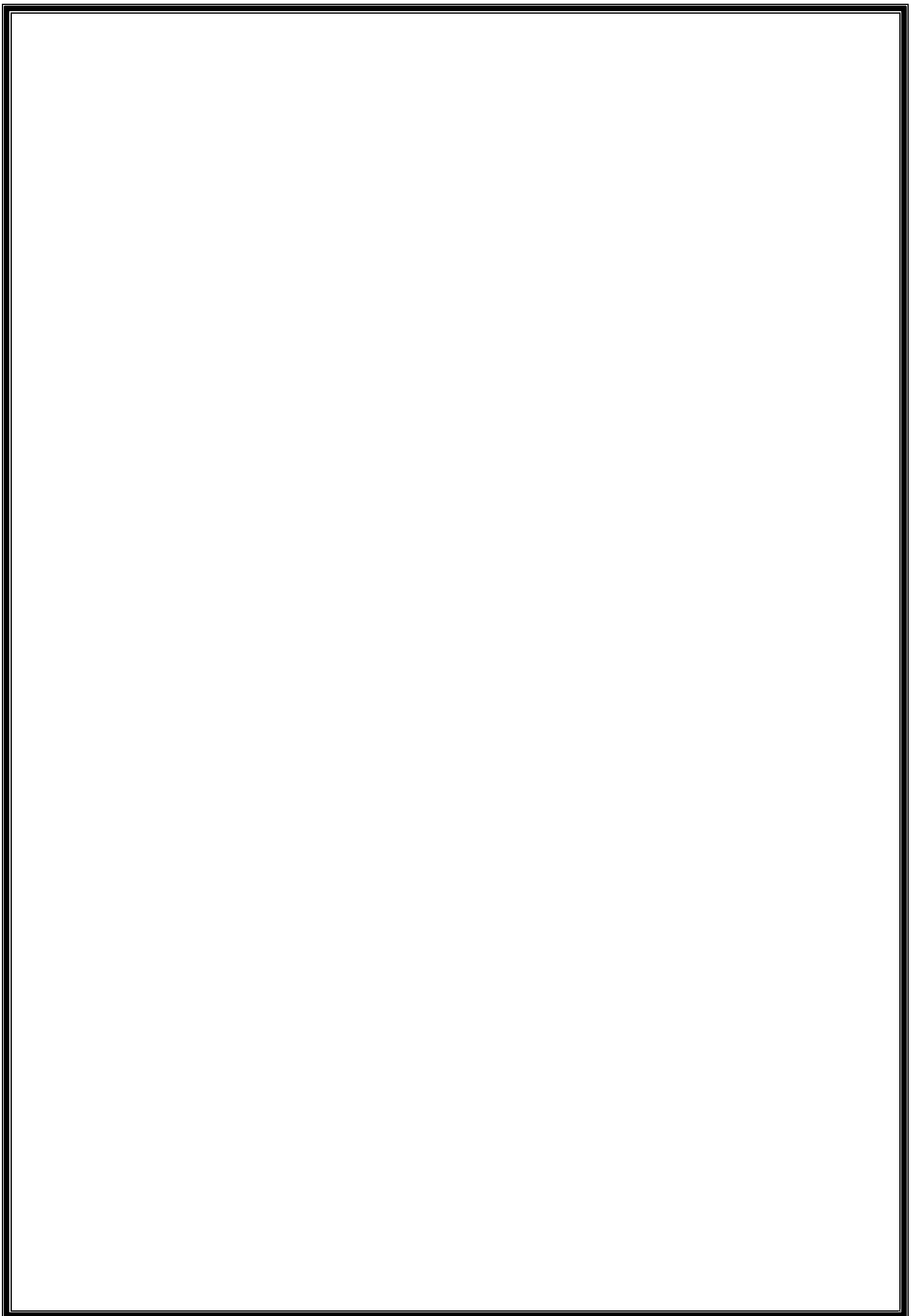
The study sample and its spatial boundaries: A sample of (18) boat managers in the wilaya of Chlef.

Time limits:2018-2022.

Results: After discussing, analyzing and processing the results, we concluded that the development of sports vehicles management is linked to the sports investment strategy. This indicates that sports vehicles adopt an effective investment policy represented in a strategy and exploit it appropriately to be reflected in improving the management of sports vehicles. This indicates the validity of the general hypothesis that suggests the contribution of the diversity of strategic decisions in the sports environment between the public and private financing strategy, which led to the development of sports vehicles management mainly.

Suggestions:

- Interest in studying the internal environment of the sports institution, and studying the surroundings of the external environment of the sports institution.
- Defining strategies, policies and a clear vision by the Ministry for sports investment.
- The Ministry should review and organize the regulations and laws for the investment process and seek to provide facilities by the government to investors.
- Paying attention to managers, qualifying workers in the sports field, and attracting the best expertise in the field of sports investment.
- Interest in creating a clear database of the institution, its activities, investment objectives, and information on the needs and desires of sports beneficiaries.
- The dependence of sports institutions on self-financing.
- Sending email newsletters to trading companies as well as to potential customers.



مقدمة

مقدمة:

يسعى المجتمع العربي اليوم لمواجهة التحولات والتحديات العالمية المعاصرة المتوقع منها والمرتقب لمسايرة النظام العالمي الجديد المتمثل في التحول من الاقتصاد الموجه الى الاقتصاد الحر والذي أدى إلى ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة التي تؤثر بصورة مباشرة على برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وفي هذا الصدد يشير "الأفندي عطية حسين" إلى تميز النظام العالمي المعاصر بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات وتساعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم ".
التربية البدنية والرياضية من المجالات الفاعلة في المجتمع التي تؤثر فيه وتتأثر به، وهذا المدخل يحتم تهيئة المؤسسات الرياضية والخاصة لتتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة.

ومواكبة هذه التغيرات السريعة المتلاحقة يتطلب بالضرورة تبني هذه المؤسسات مفاهيم جديدة لوضع أسس وتوجهات تتماشى مع نظم الإدارة الحديثة لإحداث طفرة في النظم الإدارية لتتواءم مع التطور الإداري العالمي.

والواقع أن كثير من المؤسسات والهيئات بالمجتمع العربي قد أخذت بأساليب الإدارة الحديثة في مجالات عدة لتتواءم مع متطلبات السوق وآليات الاقتصاد الحر ومع ذلك نلاحظ أن المؤسسات والهيئات الرياضية على اختلاف مستوياتها بهذه الدول قد اتخذت خطوات محدودة في هذا الاتجاه مما أدى إلى ضعف مستوى الخدمات والمنافسة وأثر بصورة سلبية على تقدم الحركة الرياضية خاصة في البطولات الأولمبية والعالمية.

كما يؤكد على أهمية وضع استراتيجيات للاستثمار الرياضي بالمؤسسات المختلفة في المجتمع العربي تهدف إلى الاستثمار المتميز لتحقيق مردود اجتماعي واقتصادي وثقافي يأمله كل من المستثمر والمستفيد. (الشافعي ح.، 2006)

وتعتبر اقتصاديات الرياضة وسيلة وإشهار وانتشار، كما تعد سوقاً رابحاً في مجال الإنتاج والتسويق للمنتج والخدمة الرياضية حيث تهتم بزيادة قاعدة الممارسين كحق من حقوق الإنسان وكمجال للبطولة والمنافسة سواء في مجالات الهواية أو الاحتراف أو كوظيفة أو مهنة.

والاستثمار يهدف إلى زيادة رأس المال عن طريق توظيفه مما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين لاستثمار أموالهم وبين المؤسسات الرياضية المختلفة لاستثمار إمكاناتها المادية والبشرية اللازمة للأنشطة الرياضية سواء كان لاعب أو إداري أو جمهور.

و نشير إلى أنه يجب الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال الاستثمار الرياضي حيث يوجد اليوم اتجاه عالمي للخصخصة التي تتعدد أشكالها في المؤسسات المختلفة باعتبارها أداة من أدوات الإصلاح الاقتصادي الذي يهدف إلى التحول من القطاع العم إلى القطاع الخاص القائم على الاستثمار الفردي، ومن مميزات الخصخصة أنها تدفع نحو الإبداع والتخفيف من القيود البيروقراطية على مشروعات القطاع الخاص وتسعى إلى التوسع في تحميل الخدمات العامة إلى المستفيد مباشرة. كما يجب تحرير التجارة الخارجية ودخول الشريك الأجنبي مع خصخصة المؤسسات الاقتصادية العمومية وتشجيع الاستثمار الأجنبي، وتوفير كلالظروف للانفتاح على اقتصاد السوق من خلال نص تعديل قوانين سابقة تتعلق بترقية الاستثمارات، على غرار الأمر رقم (1-3) المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار وكذا وضع جملة من الإجراءات التحفيزية والتسهيلات اللازمة لكسب ثقة المستثمرين، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للاستثمار في المجال الرياضي لما تزخر به الجزائر من إمكانيات مادية وبشرية وقدرات واعدة ومنشآت ومرافق رياضية ضخمة تسمح بتنمية الواردات المالية للأندية الرياضية. (مجني، 2014)

فالمنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه، يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المؤسسات (المنشآت الرياضية) والإمكانات المتوفرة بها، حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وكفوة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجله هذه المنشآت، وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المنشآت الرياضية يتطلب مراعاة خاصة لتحقيق فعالية تسييرها من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي الرياضة وممارستها. (آخرون، الرياضة و التربية الرياضية في العصر الحديث، 2011)

وعلى هذا الأساس نسعى من خلال هذا العمل المتواضع الى استقصاء ونقصي الدور الذي تلعبه إستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي ودورها في تطوير إدارة المركبات الرياضية من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية لولاية الشلف.

إن الدراسات الحديثة لتثمين اتجاهات الدولة وثقافتها الرياضية في إطار العمل على تطوير المجال الرياضي وصناعة البطل الرياضي، لذا اختار الباحث عنوان الدراسة هذه: "إستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي ودورها في تطوير إدارة المركبات الرياضية"، التي تمحورت حول ما يلي:

- فصل تمهيدي: حاول من خلاله الباحث التعريف بموضوع البحث والتطرق إلى تساؤلاته وفرضياته إضافة إلى إبراز أهمية وأهداف وتحديد مصطلحاته وكذا بعض الدراسات السابقة والمشابهة كخلفية يركز عليها.

- جانب نظري متكون من أربع فصول كآآتي: أولاً: الإستراتيجية، ثانياً: الاستثمار الرياضي، ثالثاً: الإدارة الرياضية، رابعاً: المركبات الرياضية.

- جانب تطبيقي: متكون من فصلين كما يلي: فصل خاص بالطرق المنهجية المستخدمة في البحث ومتمثل في: منهج البحث، مجتمع البحث وعينة البحث، متغيرات البحث، أدوات البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة...، والفصل الأخير خاص بعرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج وصولاً بالاستنتاج العام وخاتمة البحث.

الفصل التمهيدي

التعريف بالبحث

1. الإشكالية:

لقد أصبحت الرياضة في العصر الحديث إحدى أبرز المجالات التي عرفت توسعا كبيرا سواء ما تعلق بالممارسة أو التنظيم، كما ازداد وعي الفئات الاجتماعية بالرياضة لما تمثله من قيمة تربوية وصحية وترويحوية وتنافسية ولم يعد الاهتمام مقتصرًا على هذه الجوانب فقط، بل أصبحت تعد احد فروع الاقتصاد الحديث فالرياضة والاقتصاد توأمان لا ينفصلان حيث يعد الاقتصاد الشريان الأساسي لنمو وتطوير الرياضة والحركة الرياضية من جميع الجوانب ومثلما الرياضة تعتمد في كل نشاطاتها ومؤسساتها ومرافقتها على المال والاقتصاد فان الاقتصاد وخاصة السنوات الأخيرة اخذ يستثمر الرياضة وأصبحت العلاقة بينهما علاقة مشتركة ومتينة. (آخرون، الرياضة و التربية الرياضية في العصر الحديث، 2011)

والاستثمار الرياضي شأنه شأن أي مجال (إن لم يكن أفضل) في مجال الاستثمارات والعقود في العالم، بحيث ساهم الاستثمار في المؤسسات الرياضية في إحداث نقلة نوعية في المنشآت والألعاب في تبني المواهب الرياضية. إن الأهمية الملحة والضرورية للاستثمار تجعلنا نهتم بشكل كبير بكافة القطاعات والمجالات ولكننا في بعض الأحيان نغفل على القطاع الرياضي الذي هو حجر الأساس في بناء الشباب وجيل من الرجال يمكن الاعتماد عليهم، ولهذا يتوجب علينا الإسراع في وضع آليات الاستثمار الرياضي وفي كسب استثمارات رياضية سواء في بناء المنشآت الرياضية أو إقامة المصانع الرياضية المتخصصة وغيرها. (البهدهي، 2018)

ولنجاح عملية الاستثمار يجب إستراتيجية جيدة التي تتمثل في سلسلة القرارات التي تترجم إلى خطط يتم تنفيذها من قبل المستثمر لتحقيق أهداف استثمارية وان تطبيق المستثمر لإستراتيجية استثمارية معينة، تعتبر ضرورية لمعرفة حسن أداء استثماراته وطريقة اتخاذ القرار الصائبة والتي تساهم في تقليل المخاطر التي من الممكن إن تتعرض لها استثماراته، حيث أصبحت الإدارة الحديثة جانبا أساسيا من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع وفي جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية والصحية والرياضية لأنها تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، وهي ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل بشكل عام. ومن هذا المنطلق أصبحت الرياضة تعتمد على الاقتصاد لتمويل مختلف الألعاب وذلك لكونها تعد وسيلة دعاية وإشهار وانتشار وتعد سوقا رابحا في مجال الإنتاج والتسويق الرياضي للمنتج والخدمات الرياضية وقد راعت المجتمعات المتقدمة رياضيا تهيئة مناخ للاستثمار حتى تساهم في جعله عملا جديا من وجهة نظر

المستثمرين وتشجيعهم على دخول المجال الرياضي لكي يفيدوا ويستفيدوا بشكل ايجابي من الطرفين، فالاستثمار يعتبر الأداة الرئيسية لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من اجل تحقيق أهدافها وزيادة الإنتاج وإشباع رغبات وحاجات الأفراد وزيادة قدرة الاقتصاد القومي لمواجهة التحديات وكذلك إيجاد فرص عمل جديدة تساهم في رفع مستوى المعيشية، وقد يؤدي عمل وضع إستراتيجية واضحة للاستثمار الرياضي إلى حرمان المنشآت الرياضية من العائد المالي الناتج من عملية الاستثمار والذي يستخدم بدوره في الإنفاق على تجهيز وإعداد الملاعب وتطويرها وتحسين الأدوات وإنشاء إمكان رياضية ترقى لمستوى البطولة والتي تساعد في ازدهار الرياضة.

وقد أصبحت اتجاهات الدولة في الآونة الأخيرة مرتكزة على توسيع قاعدة الاستثمار الرياضي من خلال المركبات الرياضية وتحقيق إرباح تخفف العبء المالي عن الدولة وتواكب سعيها وتأكيدا على أهمية تطوير الرياضة، وعمل تغيير جذري في صناعة الرياضة وتحويلها من نشاط مستهلك إلى نشاط اقتصادي عن طريق الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في الإدارة والتسويق والتمويل والاستثمار. (الحليم، 2013)

والواقع إن الكثير من المؤسسات والهيئات بالمجتمع العربي قد أخذت بأساليب الإدارة الحديثة في مجالات عدة لتتواءم مع متطلبات السوق واليات الاقتصاد الحر ومع ذلك نلاحظ إن المؤسسات والهيئات الرياضية على اختلاف مستوياتها بهذه الدول قد اتخذت خطوات محدودة في هذا الاتجاه مما أدى إلى ضعف مستوى الخدمات والمنافسة واثر بصورة سلبية على تقدم الحركة الرياضية خاصة في البطولات الاولمبية والعالمية(الشافعي ع.، 2009)

ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل التالي:

هل لاستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي دور في تطوير إدارة المركبات الرياضية ؟

ومن خلال هذا التساؤل العام يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- 1.ها هناك قرارات إستراتيجية متعلقة بالمحافظة على التمويل العام ؟
- 2.هل هناك قرارات استراتيجية متعلقة بالمحافظة على التمويل الخاص ؟
3. هل هناك قرارات استراتيجية أدت الى تطوير المركبات الرياضية ؟

الفرضيات:

1.2. الفرضية العامة:

لاستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي دور في تطوير إدارة المركبات الرياضية

2.2. الفرضية الجزئية:

1.2.2. هناك قرارات إستراتيجية متعلقة بالمحافظة على التمويل العام.

2.2.2. هناك قرارات إستراتيجية متعلقة بفتح المجال للتمويل الخاص.

3.2.2. هناك قرارات إستراتيجية أدت إلى تطوير إدارة المركبات الرياضية.

3. أهداف الدراسة:

- معرفة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل العام .

- معرفة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل الخاص .

- معرفة القرارات الاستراتيجية التي أدت إلى تطوير ادارة المركبات الرياضية .

4. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية البحث في الإجابة عن التساؤلات والافتراضات المطروحة في الجانب النظري.

- تبين مكانة الاستثمار الرياضي كمصدر مهم في تمويل الرياضة بنفسها للوصول إلى التنمية على مستواها مما يؤدي إلى التنمية الاقتصادية.

- دراسة أهداف الاستثمار والمعايير التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات الاستثمارية، أساليب والإدارة الحديثة ومعرفة المعوقات الإدارية التي تواجه المستثمرين في مجال التربية البدنية والرياضية.

5. تحديد المصطلحات الواردة في البحث:

1.5. الإستراتيجية:

✓ **التعريف اللغوي:** هي الخطة والسبيل للعمل، ويتعلق ذلك عادة بجانب يمثل أهمية المنظمة.

✓ **التعريف الاصطلاحي:** هي مجموعة من القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظمة المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية إلى تكيف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من

اجل الوصول إليها والقرارات الأساسية لاختيار الهيكل والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية. (عدوان، الادارة الاستراتيجية مفاهيم عامة و حالات تطبيقية ، 2000)

✓ **التعريف الإجرائي:** تعرفها إيناس شومان بأنها عملية تترجم السياسات وتحويلها إلى إجراءات ومسارات وإنجازات عملية على أساس ترتيب الأهداف والغايات وفقا للاميتها ووضعها في مكانها الصحيح داخل الإطار العام للسياسات.

2.5.2 الاستثمار:

✓ **التعريف اللغوي:** الاستثمار (الثمر) بمعنى الاستغلال والانتقال، يقال استثمار الشيء بمعنى جعله يثمر إي استغله، واستثمر الرجل إي أصاب ثمرا. (البقاعي، 2006)

✓ **التعريف الاصطلاحي:** نعني بتوظيف الأموال تخصيصها في المجالات أو الفرص الاستثمارية المتاحة والتي يعقد المستثمر بأنها فرص مناسبة ومعقولة وتحقق العائد الذي يرغب بأقل مستوى من المخاطرة

✓ **التعريف الإجرائي:** هو توظيف للأموال الموجودة حاليا في المجال الرياضي قصد الحصول على عائدات كبيرة في المستقبل تعود بالفائدة على المستثمر والرياضة.

• الإدارة الرياضية:

هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة. (مطر، 1997)

في الإدارة الرياضية تعني الخدمة، وان من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهود أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات. (معوض)

3.5 المركبات الرياضية:

- **التعريف الاصطلاحي للمنشآت الرياضية :**

التعريف الأول: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها الأنشطة الرياضية سواء كانت فردية أو جماعية، ويكون لها شكل هندسي مختلف، وهذه المجتمعات لها إدارة تسييرها وفق برامج معينة (مصطفى،

2009)

التعريف الثاني: هي تلك المؤسسات التي ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم تلك المؤسسات وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متناسبا مع أهدافه (خالف، 2012)

التعريف الثالث: هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة (بدوي، 2001)

التعريف الإجرائي للمنشآت الرياضية:

نفهم من خلال هذه التعارف أن المنشآت الرياضية هي عبارة عن الهياكل والمساحات المخصصة للنشاط البدني الرياضي، مع توفر الإمكانيات من آلات وتجهيزات ضرورية وملائمة، تتماشى ومتطلبات العصر، تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد بغية الوصول إلى النتائج التي من أجلها أنشأت هذه المركبات.

6. الدراسات السابقة والمتشابهة:

- الدراسة الأولى:

أبو فريخة إيمان محمد احمد: إستراتيجية مقترحة لاستثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية "أطروحة دكتوراه جامعة أسقوط، كلية التربية الرياضية، قسم الإدارة الرياضية والترويج. 2006. (www.eulc.edu.eg)

يهدف البحث إلى التعرف على:

1- العناصر التي يمكن من خلالها وضع إستراتيجية للاستثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد.

2- معوقات استثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي.

ومناهما لاستخلاص:

1. الأهداف التي يضعها الاتحاد تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة وتتسم بالمرونة.

2. عدم وجود ضوابط واضحة لاحتراف المدربين واللاعبين.

3. يمكن تحقيق أهداف الاتحاد بالإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في حالة تسويقها بطريقة علمية.

4. يحتاج الاتحاد إلى برامج لتأهيل الكوادر العاملة بالاتحاد في مجال الاستثمار الرياضي.
 5. يقوم الاتحاد بإقامة دورات دولية مجمعة في مصر.
 6. توجد جداول زمنية لاستثمار المنشآت التابعة للاتحاد.
 7. الترخيص باستخدام الشعارات والعلامات على ملابس اللاعبين والمنشآت.
 8. عدم وجود قوانين ولوائح خاصة يشجع على استثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة القدم.
- ومنأهم التوصيات:

1. وضع خطة تحدد كيفية استثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد وأنواع الأنشطة التي يمكن استثمارها.
2. وضع التشريعات التي تعمل على تشجيع المستثمرين للدخول في الاستثمار الرياضي مثل الإعفاءات والتخفيضات الجمركية والضريبية.
3. عمل دورات تدريبية هدفها خلق جيل من الأفراد المتخصصين في المجال الاستثماري والذين يكونوا على دراية إعداد دراسات الجدوى لهذه المشاريع وكيفية التسويق لأنشطة لاتحاد.
4. قيام الجهة التشريعية بتعديل القانون المنظم للاتحاد المصري لكرة اليد على أساس إطلاق حق الاتحاد في تنشيط مصادر إيراداته الذاتية.

الدراسة الثانية:

علم الدين دعاء محمد عابدين محمد: استثمار العلامات التجارية في تسويق الأنشطة الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة الإسكندرية، كلية التربية الرياضية للبنات، قسم الإدارة الرياضية مصر، 2011. (www.eulc.edu.eg)

هدف البحث إلى التعرف على كيفية استثمار العلامات التجارية كأداة من أدوات التسويق الرياضي من خلال، ماهية وأهمية استخدام العلاقات التجارية كأداة للتسويق للأنشطة الرياضية، التخطيط والتنظيم لكيفية إدارة العلامة التجارية في تسويق الأنشطة الرياضية، أشكال وأنواع العلامة التجارية المناسبة لتسويق الأنشطة الرياضية، وضع معايير وشروط لاختيار العلامة التجارية المناسبة لتسويق الأنشطة الرياضية، وظائف العلامة التجارية وما يمكن أن تحققه في تسويق الأنشطة الرياضية، معرفة دور المسؤولين لتفعيل واستثمار العلامة التجارية للأنشطة الرياضية، والتشريعات المرتبطة بحماية العلامة التجارية للأنشطة

الرياضية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وصممت الباحثة استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، وبعد تقنين الاستبيان من حيث الصدق والثبات، تم تطبيقها على (198) مفردة من مسؤولي إدارة بعض المنظمات الرياضية والمستثمرين ومن خلال استخدام الطرق الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات والبيانات، أسفرت عن مجموعة من النتائج في ضوءها تم وضع توصيات من أهمها نموذج مقترح لاستثمار العلامات التجارية في تسويق الأنشطة الرياضية، التركيز على الاستثمار في تنمية العلامات التجارية، بحيث يتقبلها الملتقى بكل أحوالها وإشكالها مهما مر من الوقت، تقديم التسهيلات القانونية للمستثمرين، التي تحفزهم على استثمار العلامات التجارية في تسويق الأنشطة الرياضية.

الدراسة الثالثة:

فتح الله محمود عبد العظيم عبد السلام: دراسة تحليلية للاستثمار الرياضي في المؤسسات التعليمية والرياضية، أطروحة دكتوراه جامعة الزقازيق، كلية التربية الرياضية بنين، قسم المناهج وطرق التدريس، مصر، 2011. (www.eulc.edu.eg)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية والتعليمية في مصر من خلال استبيان موجه إلى المؤسسات الرياضية والمؤسسات التعليمية قصد التعرف على:

- إمكانية قيام بعض المدارس بالاستثمار في مجال الرياضة المدرسية بالمؤسسات التعليمية.
- إمكانية قيام بعض الأندية ومراكز الشباب بالاستثمار في المؤسسات الرياضية.

حيث توصل الباحث إلى انه يوجد إصرار على تجاهل العلاقة بين القمة والقاعدة حيث انه كلما اتسعت القاعدة ارتفعت القمة وان ضاقت القاعدة انخفضت القمة وان الإصلاح الرياضي يبدأ بجعل اكبر عدد ممكن من المصريين يمارس الرياضة للرياضة من سن الطفولة حتى الهرم بالإضافة إلى نقص في ممارسة الرياضة في المؤسسات التعليمية نتيجة بناء الفصول الدراسية على الملاعب الموجودة بالمدارس.

الدراسة الرابعة:

هاني جمال يوسف إسماعيل: إدارة الاستثمار بالأندية الخاصة كمؤشر لتحقيق التمويل الذاتي (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه، جامعة المنيا بمصر، كلية التربية الرياضية، قسم الإدارة الرياضية (www.eulc.edu.eg). 2012

في ضوء نتائج البحث توصلنا للاستخلاص التالية:

1. فيما يتعلق بمحور مصادر التمويل الذاتي المتبعة في الأندية الرياضية:
 - أ. عدم استغلال حقوق البث التلفزيوني في استثمار أنشطة النادي.
 - ب. عدم اقتناع رجال الأعمال بالعائد الذي يمكن إن يتحقق من المجال الرياضي.
 - ج. لا يعتقد النادي على الشركات الراعية في استثمار أنشطته.
 - د. عدم قيام الشركات الراعية بتمويل أنشطة النادي من خلال توفير الملابس والأدوات الرياضية ومساهمتها في رعاية الفرق.
2. فيما يتعلق بمحور تخطيط إدارة الاستثمار في الأندية الرياضية:
 - أ. الأهداف الاستثمارية بالنادي غير منظمة لا تتماشى مع الأهداف العامة بالنادي.
 - ب. لا تعبر الخطط الاستثمارية عن آراء وأفكار النادي الاستثمارية.
 - ج. الإجراءات الإدارية للخطط الاستثمارية بالنادي غير قابلة للتطبيق.
 - د. عدم تحديد موعد بداية ونهاية لكل نشاط استثماري داخل النادي.
3. فيما يتعلق بمحور أساليب الاستثمار في الأندية الرياضية:
 - أ. لا تمتلك الأندية الرياضية لمحطة تلفزيونية.
 - ب. عدم قيام النادي بتصميم مسابقات تلفزيونية برقم ارضياً ومحمول خاص بالنادي.
 - ج. النادي لا يمتلك شركات مساهمة يتم عرضها في البورصة للاكتتاب العام.
 - د. لا يمتلك النادي موقع الكتروني يقوم بعرض أخبار ونتائج وتاريخ النادي بالاستثمار.
4. فيما يتعلق بمحور محددات إدارة الاستثمار في الأندية الرياضية:
 - أ. لا تساعد الدولة على إقامة المشروعات الرياضية الاستثمارية.
 - ب. الخبرات الإدارية غير متوفرة للعمل في مجال الاستثمار الرياضي.
 - ج. عدم وجود دراسة جدوى للمشروعات الاستثمارية بالنادي.

- د. لا يوجد لدى النادي قناة تلفزيونية.
5. فيما يتعلق بمحور إمكانيات الأندية الرياضية اتجاه إدارة الاستثمار:
- أ. لا يملك النادي الهيكل التنظيمي المناسب والقادر على إنجاز المشروعات الاستثمارية داخل النادي.
- ب. لا يوجد بالنادي رجال الأعمال قادرين على إنجاز المشروعات الاستثمارية الرياضية.
- ج. لا يمتلك النادي العمالة الماهرة القادرة على العمل الاستثماري الرياضي.
- د. لا يستطيع النادي استثمار إمكانياته على كافة المستويات (القومي - العربي - الإفريقي - الدولي).
6. فيما يتعلق بمحور التشريعات والقوانين واللوائح المرتبطة بإدارة الاستثمار.:
- أ. لا توفر قوانين ولوائح الاستثمار الرياضي مناخاً استثماراً مواتياً لجذب رؤوس الأموال للاستثمار الرياضي بالأندية.
- ب. عدم مساهمة التشريعات والقوانين واللوائح الرياضية في تذليل إجراءات التراخيص والموافقات لبدء الأعمال الاستثمارية بالأندية.
- ج. هناك عدم سهولة في الحصول على القروض للمستثمرين في المجال الرياضي.
- د. لا توفر قوانين وتشريعات الاستثمار الرياضي في مصر سرعة إجراء التقاضيوفرض المنازعات حول قضايا الاستثمار الرياضي.
7. فيما يتعلق بمحور آليات جذب المستثمرين في الأندية الرياضية:
- أ. عدم إتاحة إدارة النادي الحرية للمستثمر في تحديد نسبته من الأرباح.
- ب. عدم قيام النادي بتخصيص مساحة إعلانية للمستثمرين على الموقع الإلكتروني الخاص بالنادي.
- ج. القيادات الإدارية بالنادي ليس لها أفكار متطورة لجذب وإقناع المستثمرين للاستثمار أموالهم بالنادي.
- د. لا يوجد بالنادي نظام لجذب المستثمرين للاستثمار الرياضي.
8. فيما يتعلق بمحور معوقات إدارة الاستثمار في الأندية الرياضية:
- أ. الفرق الرياضية بالنادي لا تتمتع بمستوى فني عالي في مختلف الألعاب.
- ب. المستثمرين ليس لديهم ثقة كاملة في تحقيق مكاسب مادية من خلال الاستثمار بالأندية الرياضية.

- ج. هناك صعوبة في تسويق منتجات الأندية والتي تتمثل في (المباريات - المشروعات - الفرق الرياضية).
- د. هناك صعوبة في تحديد قيمة الأرباح من خلال إقامة المشروعات الاستثمارية الرياضية داخل النادي.
9. فيما يتعلق بمحور تقييم إدارة استثمار في الأندية الرياضية:
- أ. لا توجد إدارة ل استثمار وبالتالي لا يتم تقييم شامل الاستثمارات داخل النادي لعرضها على الجمعية العمومية بالنادي.
- ب. الإداريين العاملين بالاستثمار بالنادي ليس لهم علاقات طيبة بالمستثمرين مما يعمل على جذبهم للاستثمار داخل النادي.
- ج. الإداريين العاملين بالاستثمار بالنادي لا يجيدون لغات أجنبية متعددة تمكنهم من الاطلاع على الأفكار الاستثمارية الرياضية في الدول الأجنبية المتقدمة في هذا المجال.
- د. عدم وجود تطور بالفكر الاستثماري داخل النادي.

الدراسة الخامسة:

عده محمود عبد الحليم عطية: إستراتيجية مقترحة لاستثمار المنشآت الرياضية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد، أطروحة دكتوراه، جامعة أسيوط، كلية التربية البدنية والرياضية مصر 2013.

الاستنتاجات:

- 1- الاستنتاجات الخاصة بواقع خطط الاستثمار بوزارتي الرياضة والشباب: صعوبات تخص الجوانب التالية: الجوانب القانونية والتشريعية، الجوانب الإدارية، الجوانب الفنية، جوانب الوعي بالسياسة الرياضية.
- 2- الاستنتاجات الخاصة بأساليب التمويل في الهيئات الرياضية والشبابية:
 - هناك دور للمنشآت الرياضية كأحد مصادر التمويل في الهيئات الرياضية والشبابية.
 - هناك دور للتمويل الحكومي والأهلي كمصدر من مصادر التمويل.
- 3- تقوم الأسس العلمية لتسعير الخدمات بالمنشآت الرياضية والشبابية على:
 - تحديد السعر - احتياجات المستهلك - تغطية سعر للتكلفة - توفير نسبة من الربح بعد حساب التكلفة

وأوصى الباحث على:

- 1- ضرورة تطبيق الإستراتيجية المقترحة لاستثمار المنشآت الرياضية والشبابية والتي توصلت إليها الدراسة على جميع المؤسسات الرياضية.
- 2- ضرورة العمل على استثمار المنشآت الرياضية والشبابية الواقعة نطاق المحافظات وخاصة الصعيد واستثمار مرافقها أو تأجيرها وتسويقها محليا وعالميا وخاصة لما تملكه محافظات الصعيد من مواقع متميزة تساعد على جذب الاستثمار والسياحة.
- 3- يجب أن تعمل الدولة على تشجيع رجال الأعمال والمستثمرين للاستثمار في الأندية والمنشآت الرياضية والشبابية مع إعطائهم التسهيلات اللازمة وتهيئة مناخ الاستثمار في المنشآت الرياضية.
- 4- يجب أن تعمل الدولة على إزالة كل المعوقات التي تواجه المستثمرين في الجوانب القانونية والتشريعية والجوانب الإدارية والفنية وتسهيل الإجراءات والتصاريح اللازمة لتشجيع المستثمرين على الاستثمار في المنشآت الرياضية والشبابية.
- 5- يجب عمل إدارة للاستثمار بمديريات الشباب والرياضة تكون مسئولة عن الاستثمار والتسويق والتمويل والتعامل مع المستثمرين، وتشرف على المنشآت الرياضية والشبابية الواقعة في نطاق المحافظة، وتكون مسئولة عن التحديث والتطور والصيانة المستمرة والتوسع في إقامة المنشآت الرياضية الحديثة بالمحافظات.
- 6- يجب العمل على سرعة إصدار قانون الرياضة الجديد وان يشمل كافة الإجراءات التي تشجع على الاستثمار والتسويق والاعتماد على التمويل الذاتي للمنشآت.
- 7- يجب عقد دورات تدريبية مستمرة لإعداد المتخصصين والعاملين بالمنشآت الرياضية والشبابية والأندية على الطرق الحديثة في الاستثمار والتسويق والتمويل.
- 8- يجب وضع سياسة إعلامية وتكنولوجية حديثة من خلال وسائل الإعلام المختلفة وشبكات المعلومات الانترنت والتي تسهم بدورها في تعريف المستثمرين بالأماكن الشاغرة التي يمكن الاستثمار فيها بالمنشآت الرياضية والشبابية وتوفير قاعدة معلومات كافية في هذا الشأن.
- 9- يجب إن تشمل اللوائح الخاصة بالمنشآت الرياضية والشبابية سياسة تسعيرية على أسس علمية يكون هدفها تغطية سعر التكلفة للمنشآت، توفير نسبة ربح تساهم في عمل مشروعات خدمية وتجارية تخدم

العاملين في المجال الرياضي.

10- يجب إن تتحول المنشآت الرياضية من منشآت خدمية مستهلكة للمنشآت خدمية منتجة تساهم في الاقتصاد القومي وتلبي احتياجات ورغبات الأفراد طبقا للظروف الاقتصادية والاجتماعية.

11- يجب العمل على تطوير منظومة الإدارة في الأندية والمنشآت الرياضية والشبابية عن طريق إنشاء شركات والاعتماد على التمويل لذاتي.

12- يجب التوسع في إقامة منشآت رياضية حديثة تواكب التطور الحادث في الرياضة وخاصة بالقرب من الأماكن السياحية مثل المدن الرياضية لجذب السياح وتنشيط السياحة، واستضافة البطولات الكبرى وخاصة بالصعيد لما يملكه من أماكن أثرية وسياحية تشجع على جذب رؤوس الأموال والاستثمار بالأندية والمنشآت الرياضية والشبابية بمحافظات الصعيد.

الدراسات المحلية: الدراسة السادسة:

حرواش لمين: إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر دراسة وصفية متمحورة حول البعد الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية، 2012

وهدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر من خلال:

- السياسة العامة للدولة تجاه خوصصة الأندية الرياضية في سن القوانين والتشريعات المنظمة للرياضة التنافسية بالجزائر.

- معرفة أسباب ودوافع تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.

- معرفة أهداف إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.

- معرفة طرق وأساليب إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.

- معرفة آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.

- معرفة متطلبات نجاح تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.

وشملت عينة الدراسة ثلاث فئات الفئة الأولى تمثلت في أعضاء هيئة التدريس بأقسام التربية البدنية والرياضية وعددهم 23 أستاذ والفئة الثانية تمثلت في إداريي مديريات وزارة الشباب والرياضة وعددهم 52 إداريي ومن نتائج الدراسة وضع تصور مقترح لإستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر من

خلال:

- وضع إستراتيجية عامة لخصوصة الأندية الرياضية تحدد فيها الأسس والأهداف المدى الطويل والمتوسط
- مراجعة وضع الأندية الرياضية اقتصاديا وإستراتيجية العمل بها من الناحية المالية والاقتصادية
- مراجعة وتطوير إستراتيجية خصوصة الأندية الرياضية
- وضع السياسات والنظم لتشجيع المنافسة العادلة بين الأندية ،مع وضع ضوابط محكمة لتجسيد إستراتيجيةالخصوصة
- تنفيذ الإستراتيجية المختارة للخصوصة
- تطوير سوق الأوراق المالية والمؤسسات الماليةويجب على الحكومة وضع برامج واقعية وعملية لخصوصة الأندية الرياضية.

الدراسة السابعة:

أحمد كمال محمود عوض الله: نموذج للإدارة الإستراتيجية للحملات الإعلانية بالشركات التجارية الراعية للرياضة المصرية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية، قسما لإدارة الرياضة، مصر، 2012.

يهدف البحث إلى وضع نموذج للإدارة الإستراتيجية للحملات الإعلانية بالشركات التجارية الراعية للرياضة من خلال التعرف على:

أولاً: أهداف الحملات الإعلانية لشركات التجارية الراعية للرياضة المصرية.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للحملات الإعلانية للشركات الراعية للرياضة المصرية.

ثالثاً: أساليب ومراحل تخطيط الحملات الإعلانية للشركات التجارية الراعية للرياضة المصرية.

رابعاً: تحديد خطة اختيار وجدولة الوسائل الإعلانية للشركات الراعية للرياضة المصرية.

خامساً: معوقات التخطيط للحملات الإعلانية.

سادساً: تقويم الشركات التجارية الراعية للرياضة المصرية للحملات الإعلانية

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي لنماذج الحملات الإعلانية.

يتمثل مجتمع البحث في:

- 1- أكاديميين من كليات التجارة والفنون الجميلة وأقسام الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية.
 - 2- العاملين بالتسويق والرعاية الرياضية بالأندية الرياضية.
 - 3- وكالات الإعلان والشركات التجارية التي تعمل في مجال التسويق والإعلان.
 - 4- إدارة التسويق والعلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية.
- وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية والبالغ قوامها (75) فردا من مجتمع البحث.

نتائج البحث:

- 1- أهداف الإعلان هي:
 - خلق مبيعات بصورة مباشرة.
 - زيادة عدد الأفراد الذين يترددون على بعض متاجر التجزئة مثل زيادة الأفراد من الجماهير الذين يقبلون على شراء بعض المنتجات الخاصة بالمعلن في المجال الرياضي.
 - خلق نوع من الارتباط بين عروض المنتجات التي تقدمها نفس الشركة المعلنّة
- 2- تصنيف الإعلان عن طريق:
 - الجمهور المستهدف من الإعلان
 - المنطقة الجغرافية الموجهة إليها الإعلان
 - وسيلة الإعلان المستخدمة
- 3- أسس بناء إستراتيجية الحملة الإعلانية في المجال الرياضي:
 - عنصر التكرار (التكرار)

- السيطرة

- البساطة

- التشابه

4- أساليب تخطيط الحملات الإعلامية:

- أسلوب الخطة المستمرة

- أسلوب الخطة المجزأة

- أسلوب الخطة المتكاملة

5- أشكال الحملة الإعلانية :

- البداية القوية والتناقص التدريجي

- البداية المحدودة والتزايد التدريجي

- الخبرة التبادلية بالحيز المتساوي.

الدراسة الثامنة:

عمرون فاتح: دور وسائل الإعلام في تشجيع الاستثمار الرياضي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية، 2013.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور وسائل الإعلام الجزائرية في تشجيع الاستثمار الرياضي في الجزائر، وإلى أي مدى يمكن أن تعطي وسائل الإعلام الجزائرية مساحة في برامجها لأصحاب المؤسسات الاقتصادية في التعريف بمفهوم وأهمية الاستثمار الرياضي وضرورته، وهل وسائل الإعلام الجزائرية تعطي الفرص المطلوبة لأصحاب المؤسسات الاقتصادية التعرف على النوادي الرياضية من أجل الاستثمار فيه والدور المنوط بها في استجابة أصحاب المؤسسات الاقتصادية للاستثمار في المجال الرياضي ومعرفة مدى مساهمة وسائل الإعلام في كشف المعوقات الإدارية والتشريعية التي تؤثر على قرار أصحاب المؤسسات الاقتصادية في الاستثمار الرياضي والانعكاسات الايجابية للاستثمار الرياضي على المؤسسة الاقتصادية والنوادي الرياضية ومعرفة تعدد وسائل الإعلام وتخصصها والدور المهم في استقطاب أصحاب المؤسسات الاقتصادية ولدراسة هذه الإشكالية استخدم المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة

عشوائية حسب نوع الوسيلة الإعلامية من رؤساء الأقسام الرياضية، وعينة المؤسسات الاقتصادية فقد تم اختيار أربع مؤسسات اقتصادية.

وأسفرت النتائج على إن وسائل الإعلام الجزائرية قليلا ما تعطي مساحة في تعريف أصحاب المؤسسات الاقتصادية بمفهوم وأهمية الاستثمار الرياضي وضرورته في برامجها، ولم تعطي الفرص المطلوبة لأصحاب المؤسسات الاقتصادية التعرف على النوادي الرياضية من اجل الاستثمار فيه بل حاولت نسيها، ولم تساهم في كشف المعوقات الإدارية والتشريعية التي تؤثر على قرار أصحاب المؤسسات الاقتصادية في الاستثمار الرياضي، وفتح مجال القطاع سمعي بصري من خلال إنشاء وسائل الإعلام متعددة ومتخصصة لها القدرة على استقطاب أصحاب المؤسسات الاقتصادية.

وهو ما يعطينا صورة واضحة على إن دور وسائل الإعلام الجزائرية لا يزال ضعيفا في مجال التحفيز الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية.

الدراسة التاسعة:

مخلوف منجحي، الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، الجزائر، 2014.

يهدف البحث إلى الاهتمام بالجانب القانوني للاستثمار وتنميته بحسب تطور الرياضة، وبالتالي فإن الدراسة قد تطرقت إلى الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة ومن خلال عرضنا في هذا الفصل للبيانات والتحليل الإحصائي للنتائج وتفسيرها ومقارنتها بالفرضيات التي صاغها الباحث فإنه قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى والمتعلقة بالأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20/08/2001 المتعلق بتطوير الاستثمار وتشجيعه المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم فإنه لم يذكر الاستثمار الرياضي بصفة مباشرة ويبقى غير فاعل في تحريكه عجلة الاستثمار الرياضي إلا لذل تم ترجمته على أرض الواقع من خلال النصوص التطبيقية والتنظيمية التي تبين كل التفاصيل الخاصة بعملية الاستثمار، والتي قد تواجه الجهات الوصية صعوبة في كيفية تجسيد مضامين القانون وفق خصوصية المجال الرياضي في الجزائر.

- وفيما يخص الفرضية الثانية المتعلقة بالقانون رقم (05-13) المؤرخ في 23 يوليو 2013 المتعلق

بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، ومدى تشجيعه المؤسسات الاقتصادية للاستثمار في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم، فإن القانون يعتبر قفزة نوعية في التشريع الرياضي وفق ما يتطلبه الاحتراف الرياضي وكذا النظام الاقتصادي العالمي، في انتظار صدور النصوص التطبيقية والتنظيمية التي ينبغي إن توفق بين رؤية القانون في تشجيعه للاستثمار في الرياضة وكذا واقع الرياضة الجزائرية.

- ونجد الفرضية الثالثة التي تتعلق بالقرارات والمراسيم الصادرة عن الدولة ومدى تشجيعها للمؤسسات الاقتصادية على الاستثمار في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم فإنها غير كافية في تشجيعها إذ لا بد من سن مراسيم وقرارات تتعلق مباشرة بموضوع الاستثمار في المجال الرياضي وكيفية تفعيله ميدانيا، بالإضافة إلى تدعيمها للجوانب التي لم تنطرق لها القوانين الأساسية.

- وعلى ضوء ما توصلنا إليه في هذه الدراسة من نتائج فإنه يمكن القول بان الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم غني في مضامينه، ويستوعب المناخ العام للاستثمار في المجال الرياضي لكن تبقى إشكالية كيفية تطبيق هذه القوانين، من خلال النصوص التطبيقية والتنظيمية التي ينتظر منها إعطاء قراءة ميدانية للقوانين الأساسية بما يتلاءم وخصوصية الاستثمار في الرياضة الجزائرية. (منجحي، 2014)

الدراسة العاشرة:

دراسة قطاب محمد بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية، دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضيات بالشلف " أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، معهد التربية البدنية والرياضية 2016 – 2017

أهداف الدراسة:

1. الكشف على درجة استخدام عملية تخطيط الموارد البشرية في المركب المتعدد الرياضيات بالشلف.
2. التعرف على إبعاد تخطيط الموارد البشرية في المركب المتعدد الرياضيات بالشلف.
3. التعرف على مدى اهتمام مسؤولي المركب المتعدد الرياضيات بالشلف في ممارسات تخطيط الموارد البشرية.
4. تحديد دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء في المركب المتعدد الرياضيات بالشلف.
5. ضرورة التعرف على التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى.

نتائج الدراسة:

- أهمية موضوع الدراسة والمتمثل في دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء في المنشآت الرياضية الجزائرية.
- الوضع المتدهور الذي تعرفه المنشآت الرياضية الجزائرية، وما يتطلبه الاهتمام بالموارد البشري كعامل لتحقيق أهدافها.
- إعطاء الأولوية والاهتمام لتخطيط الموارد البشرية الذي يشكل العمود الفقري لأي منشأة رياضية تتطلع نحو التقدم والتميز في أداءها.

الدراسة الحادية عشر:

دراسة بوكشيريدة علي بعنوان "علاقة الاستثمار الرياضي بتحسين المنشآت الرياضية والموارد البشرية دراسة ميدانية بمركب محمد بوضياف بالجزائر العاصمة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية 2019، كما تم استخدام المنهج الوصفي لملائمة لطبيعة الدراسة موضوع البحث.

أهداف الدراسة:

- إبراز العلاقة بين الاستثمار الرياضي والمنشآت الرياضية والموارد البشرية في مركب محمد بوضياف بالجزائر العاصمة.
- إبراز أهمية التسويق الرياضي الذي يعتبر عنصر من عناصر الاستثمار الرياضي وما له دور في تمويل المنشآت الرياضية وزيادة دخلها المادي والعمل على توسيعها.

نتائج الدراسة:

- الاستثمار يعمل على تحسين البنية التحتية للمنشآت الرياضية ومختلف وحداتها.
- يساهم الاستثمار في استقطاب الجماهير والرياضيين.
- التسويق الرياضي يضمن ترويج المنتجات والخدمات الرياضية ويساعد على توسيع المؤسسة الرياضية ويساهم في تمويلها.
- الاستثمار في الموارد البشرية يزيد من كفاءة العاملين ويحقق الانضباط وتساهم في اكتساب معارف جديدة في العمل وتزيد من قوة المنظمة وتحسن أداءها.

1.6. التعليق على الدراسات السابقة:

أكدت الدراسات الأجنبية في معظمها على أهمية الاستثمار في الرياضة من خلال الدعاية الأساسية وهي المؤسسات والشركات الاقتصادية حيث تنوعت الجوانب المتناولة للاستثمار في كل دراسة ومنها اقتراح نماذج للاستثمار ووضع طرق لإدارة الاستثمارات في المجال الرياضي وكذا كيفية إدارة رعاية الشركات والمؤسسات الاقتصادية للأحداث الرياضية ونجد أن من أهم التوصيات في هذه الدراسة هي الاهتمام بالجانب الاقتصادي لتنظيم الاستثمار وتطويره وتحفيزه الشركات الاقتصادية على الاستثمار فيه.

بالنسبة للدراسات المحلية فنجد أنها قليلة وقد تعمقت في الجانب الاقتصادي للمنظومة الرياضية بالجزائر من خلال مجموعة من القوانين الصادرة في هذا المجال منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا، وقد أكدت هذه الدراسات على أهمية مراجعة هذه القوانين وضرورة تحديثها وفقا لمتطلبات البيئة الرياضية سواء على المستوى الدولي أو المحلي، وعليه فإن هذه الدراسات وعلى قلتها فإن تبين أن أهمية الموضوع الحالي والمتعلق بالاستثمار المؤسسات الاقتصادية في المركبات الرياضية ومدى أهمية في معرفة الايجابيات الموجودة في هذا الجانب وكذا النقص والتي يفترض أنها تعمل على تفعيل دور المؤسسات الاقتصادية في دفع عجلة الاستثمار في المجال الرياضي.



الباب الأول
الجانب النظري

الفصل الأول
إستراتيجية الاستثمار
في الوسط الرياضي

تمهيد:

تعد المركبات الرياضية بمختلف أحجامها وأشكالها منذ تشييدها للغرض الذي أنشأت من أجله الأداة الفعالة للممارسة الرياضية وتطويرها، ونظرا لأهمية المجال الرياضي في الحياة حيث أصبحت جزءا لا يتجزأ من الحياة الأساسية للتربية البدنية أو التنشئة الاجتماعية الصحية، مع دفع عجلة التنمية بالنسبة لاقتصاد الدول، ونظرا لأهمية الموضوع وحساسيته ركزت الدولة جهودها على مجموعة من الأهداف للمؤسسات التي لا تزال تحت غطاءها، مثل قطاع الرياضة عامة، و المؤسسات الرياضية بصفة خاصة، حيث استوجب عليها إقامة إستراتيجية محكمة باء مكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف المسطرة مع العمل على إعادة هيكلتها وإصلاحها من أجل تقديم خدماتها بطريقة ناجعة، مع استغلال الموارد والفروض المتاحة لهذه المؤسسات قصد بلوغ الأهداف المرجوة منها.

و لهذا فمن الضروري التطرق إلى موضوع الإستراتيجية بدقة لما يتضمنه من تساؤلات حول مفهومها، ظهورها، أهدافها، خصائصها وأنواعها وغيرها من النقاط المطروحة المختلفة ارتأينا إدراجها الفصل قصد التعرف على المسائل النظرية المتعلقة بالإستراتيجية عموما، والإستراتيجية في المجال الرياضي خصوصا.

1. نبذة عن الإستراتيجية:

يرجع أصل كلمة إستراتيجية strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، ويعرف قانون وويستر Webster الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية ويشير قاموس المورد الإستراتيجية على أنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية، ويشير قاموس أكسفورد oxford الإستراتيجية هي أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريات المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة. (رضا أ.، 2017)

ولقد عرف الفكر الاستراتيجي منذ أواخر القرن التاسع عشر الميلادي، ولم يأخذ مفهومه الشامل إلا في نهاية الحرب العالمية الثانية، فان المنطق عليه الآن في كل لغات العالم المعاصر، هو أن كلمة "إستراتيجية" تعني التخطيط بعيد المدى الذي يتم فيه الربط بين الأهداف والإمكانات المتاحة، وهي مشتقة من أصلٍ غريقي، وكانت تستخدم بمعنى المكان المرتفع، أو القائد الكبير، ثم دخلت إلى اللغات الأوروبية الحديثة، وأصبح مفهومها: هو فن توزيع واستخدام القوات المسلحة. ومنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، ظهر اصطلاح الإستراتيجية الشاملة أو الإستراتيجية القومية للدلالة على التخطيط الشامل والادارة على مستوى الدولة، في تناسق بين كل قطاعاتها، أي هي علم وفن استخدام القوى الشاملة للدولة. (أشمري)

1.1. تعريف الإستراتيجية:

- يعرفها (Thomas) بأنها "خطط وأنشطة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

- ويعرفها: Brown and Conor: "هي تحدي وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب".

ويرى ImGlueck and Jauch الإستراتيجية بأنها "خطة موحدة ومتكاملة شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة".

- في حين تعرفها تعليه حجاري، حسن الشافعي (2009) الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين

هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

2.1. مفهوم الإستراتيجية:

ويرى عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2009) إن الإستراتيجية بأنها خطة وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (ابراهيم، 2009)

وترى إيناس شومان أن مفهوم الإستراتيجية تشير دائما إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل إيانها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية. فهياطار يرشد الاختيارات بعيدة المدى.

فالإستراتيجية هي حصر الاحتياجات الفعلية، وحصر الإمكانيات المتاحة، والاختيار بين بدائل رئيسية في التخطيط بوضع بدائل احتمالية أو ثانوية للأحوال الطارئة، والتنسيق بين الإجراءات والممارسات والانجازات العملية المختلفة. كما تعرف بأنها (فن وتوزيع واستخدام الوسائل لتحقيق الهدف العام، وهي قيادة وتوجيه مجمل العمليات. (شومان، 2011)

3.1. القرارات الإستراتيجية:

هي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة لمواجهة موقف إستراتيجي يخص احد جوانب التنظيم الذي يعمل به. (الشافعي ح.، 2007)

4.1. معايير وضع الإستراتيجية:

الإستراتيجية الناجحة يجب أن تتوفر فيها المعايير التالية:

- الوضوح من حيث الصياغة والقابلية للتطبيق العملي.
- أن تتضمن مزايا تنافسية ايجابية.
- متسقة مع باقي الاستراتيجيات في المنشأ.
- أن تتضمن درجة كافية في المرونة.
- تتفق مع رسالة المنشأة وأهدافها طويلة الأجل.
- أن تكتسب أعضاء المنشأة.
- تنطوي على درجة مخاطرة مقبولة من جانب أصحاب المصالح.
- تعكس العوامل البيئية والقدرات الذاتية الخاصة بالمنشأة. (حسنين، 2004)

ويذكر ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي 2004 انه بغض النظر عن المبررات التي قد تقدمها المؤسسات المختلفة لنجاحها أو إهمال عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها في واقع تعد إحدى حتميات النجاح لمؤسسة القرن الحادي والعشرين، وكما يقول احد الخبراء: "إن المؤسسة التي تفشل في ممارسة التخطيط هي مؤسسة في الواقع تخطط للفشل". (مرسي ع.، 2007)

5.1. شروط وضع الإستراتيجية:

1.5.1. وضوح الأهداف وتكاملها:

لما كانت الإستراتيجية هي عملية اختيار أفضل الوسائل والوسائل لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها. فانه لا يمكن وضع إستراتيجية سليمة لأهداف مبهمه أو غير واضحة. وعلى ذلك يجب إن تكون الأهداف متكاملة ومترابطة ومتسقة وواضحة.

2.5.1. واقعية الأهداف:

إن اختيار الأساليب الناجحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة يستلزم وجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها، ومن ثم أهمية تكافؤ القدرات والموارد مع الأهداف، وتتأثر في ذلك عمليات وضوح الأهداف وتقدير الاحتياجات اللازمة وتحديد الإمكانيات المتاحة ومقارنة الإمكانيات بالاحتياجات وتقييم احتمالات تحقيق الهدف بالإمكانيات المتاحة.

3.5.1. الابتكار والاعتماد على الذات:

يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل والبعد عن التقليد والدراسة عن التحديث باستمرار.

4.5.1- العقلانية والتخصص:

بمعنى أن عملية الإستراتيجية ماهي إلا عملية تتضمن اختيارات عقلانية في العلاقة بين الوسائل والأهداف، ويقصد في العقلانية في هذا المجال أن عملية الاختيار من بين عدة وسائل وأساليب مختلفة تتم على أساس عقلائي يمكن حسابه وهو مدى فاعلية هذه الأساليب في تحقيق الأهداف.

5.5.1- الإلزام:

بمعنأنا إستراتيجية تكون ملزمة للوحدات التي تقوم بتنفيذها، فهي ليست مجرد توصيات وهذا هو احد معايير جودة الإستراتيجية فهي تصدر عن السلطة المخولة قانونا لمثل هذا الاختصاص.

6.5.1- الاستمرارية:

فالإستراتيجية لا تخاطب المشاكل اليومية وإنما تتضمن عادة عدة مراحل تقوم كل مرحلة على ما سبقها، ومن ثم ضرورة وضوح المراحل المختلفة.

7.5.1- المرونة:

بمعنأن تتضمن الإستراتيجية درجة من المرونة تسمح لها بمواجهة المواقف غير المحتملة أو المتوقعة. (عدوان، الادارة الاستراتيجية ، 2001)

6.1. مبادئ الإستراتيجية:

- المبدأ الأول والمحوري هو تحديد كافة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- العمل على وضع الإستراتيجية مرنة تستطيع أن تتكيف في حال تغيرت البيئة المحيطة للعمل.
- التخطيط الإداري والإستراتيجية وسائل مساعدة منهما للآخر.
- شمولية الإستراتيجية وتكاملها، حيث تغطي كل الأهداف المرجوة ولا تغفل عن أحدها.

7-1-العوامل الواجب مراعاتها عند صياغة الإستراتيجية:**1-7-1عوامل البيئة الخارجية**

تعتبر البيئة الخارجية مجموعة من العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية... الخ، فإنه يكون لزاما أخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات أهمها: (المالك، 2015)

-المتغيرات البيئية الخارجية، الأساليب البديلة، تقييم البيئة.

1-7-2-عوامل البيئة الداخلية

البيئة الداخلية هي التي تستطيع التحكم فيها والتأثير عليها وفقد ما تحتاجه لصياغة استراتيجياتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه

العوامل هي التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل (الدين غ.، 2013).

1-8- أنواع الإستراتيجية:

فحسب سلا ينر وآل، لا يوجد تصنيف مقبول للاستراتيجيات، بشكل عام، إلا أن هناك محاولات بذلت لتكوين مجاميع لاستراتيجيات لتوضح أبعادها وهي: (رضا أ.، 2017)

1.8- التصنيف المعتمد على مجال الإستراتيجية:

وهو: -الاستراتيجيات الكبرى، - استراتيجيات البرامج، - الاستراتيجيات التفصيلية.

2.8- التصنيف المعتمد على المستوى التنظيمي:

وهو: -إستراتيجية المؤسسة أو المنظمة (المقر الرئيسي)، إستراتيجية الأقسام.

3.8- التصنيف وفق الغرض والوظيفة وهي:

-الاستراتيجيات التنافسية، استراتيجيات (منتج/سوق)، استراتيجيات المالية.

4.8- التصنيف وفق الاستراتيجيات الشخصية للمدراء:

- الاستراتيجيات الهادئة mild- الاستراتيجيات الجزئية Aggressive

9- خصائص الإستراتيجية :

*الإستراتيجية هي رد فعل للمشروع لما يتوقعه من تهديدات أو فرص في البيئة، ولما هو موجود فعلا من عناصر قوة أو ضعف في أداء المشروع.

*تركز الإستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع (كلها أو جزء منها)، وذلك لأن شكل تخصيص الموارد الحالية يمكنه فقط من بقاء الشيء على ما هو عليه ومواجهة التغيرات البيئية تتطلب تغيير في هيكل الموارد الحالية وطريقة توزيعه على الاستخدامات.

*الإستراتيجية هي تحرك مرحلي، ويعني هذا انه بحسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع، يتحدد أسلوب التحرك، ويعني هذا أيضا المرونة في التصرف.

*هناك جانب من المخاطرة يكتنف الاستراتيجيات، وذلك لأن الإستراتيجية تتبني على قدرة المشروع وعلى التنبؤ بالتهديدات والفرص البيئية، والتنبؤ به قدر من عدم العلم أو المخاطرة.

*تستغل الإستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهة المشاكل والتهديدات التي يوجهها، أو في اقتناص الفرص المتاحة، وقد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد.

*إن التحركات الإستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الزمن الطويل، وقد تتكرر أو لا تتكرر، وذلك استنادا إلى طبيعة الظروف البيئية. (ماهر)

10-متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمنطق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الانجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الانجاز والمخطط في أسبابه ومصادرها.
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستويات التنفيذ المستهدف. (رضا ن.)

11. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

1.11. تعريف الإدارة الإستراتيجية:

عرفها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنشأة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها. (الدين ط،، 1997)

2.11. الخطة الإستراتيجية:

***لانجاح بلاخطة مدروسة:** يعد التخطيط أحد أكثر مجموعات الحركة في الإدارة شيوعا، وبمفهوم بسيط جدا، التخطيط هو الاتجاه لشيء ما... لنظام ما...و من ثم العمل من أجل سير هذا النظام وإتباعه لذلك الاتجاه، والأنظمة لها مداخلات وعمليات ومخرجات ونتائج، فهم يبدؤون عملهم من النتائج وهي (المخرجات، النواتج)، فهم يفضلون العمل العكسي عبر النظام وذلك للتعرف على احتياجات العمليات حتى يحصلوا على النتائج ومن ثم يقومون بتحديد المداخلات (أو المصادر) التي تحتاجها العمليات لكي تبدأ.(قيلان، الادارة في المنظور الاستراتيجي المعاصرة)

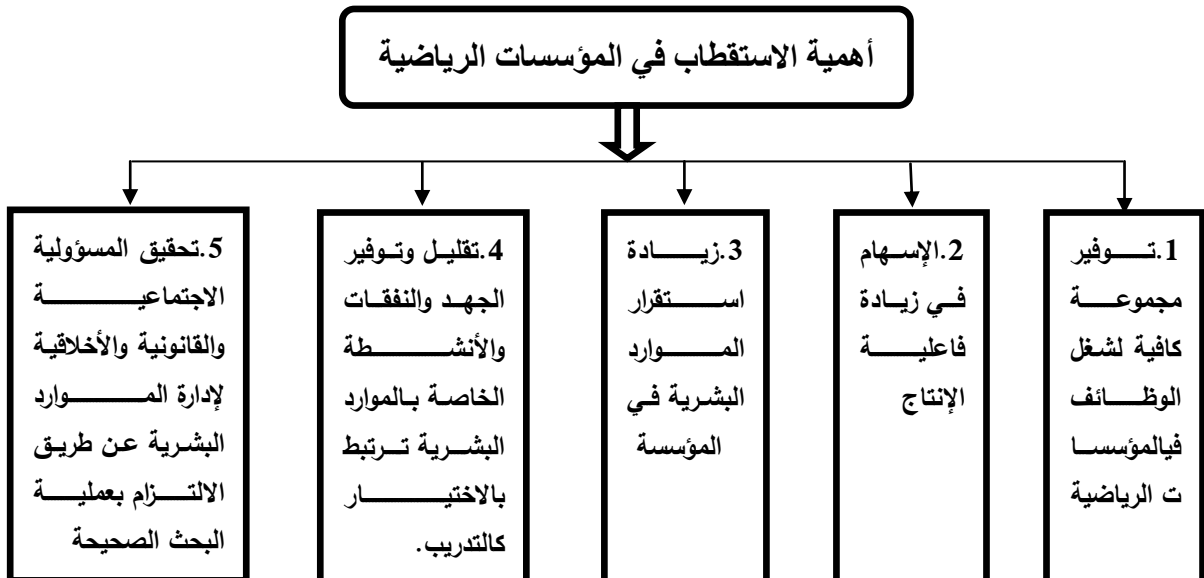
***كيف أضع الخطة:** من الأشياء التي لا يختلف حولها اثنان أن عدم وضع الخطط على الورق يهدم فكرة الخطة من بدايتها ويجعلها في خبر كان، لذا فأول شيء تفعله هو أن تمسك بالورقة والقلم لتسجل أفكارك أولاً، ثم بعدها خططك، انك وأنت تضع خططك على الورق، تبدأ في صياغة حلمك بجدية وقوة، فالخطة المكتوبة على الورق لها عدة ميزات ندرجها كما يلي: وضوح الأفكار والخطط مع القدرة على تغيير وتعديل خططك متى شئت. (قبلان، الادارة في المنظور الاستراتيجي المعاصرة)

3.11 إستراتيجية الاستقطاب في المؤسسات الرياضية:

تأتي عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للانخراط سلك الوظيفة والاستمرار فيها بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل إعلام مختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف وذلك عقب الإعلان عن الوظائف ومواعيد امتحانها وتبدأ عملية الاستقطاب بعد وضع خطة تحديد الموارد البشرية التي تحدد الأعداد من الوظائف الجديدة المطلوب تعبئتها حسب التخصصات المختلفة في الأوقات المحددة حسب النشاطات المعنية التي تتطلبها المنشأة الرياضية. والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها، ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها. (قطاب)

1.3.11 تعريف الاستقطاب: تعتبر عملية الاستقطاب أحد الوظائف الهامة التي يراعي فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "مجمّل المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة

الشكل (01) أهمية الاستقطاب في المؤسسات الرياضية:



المصدر: حسن احمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري، مرجع سبق ذكره.

2.3.11. أهداف الاستقطاب: أهداف الاستقطاب تحقق ما يلي: (بلوط، 2002)

* جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي تستند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.

* إبراز وتسويق دور المنشأة لاستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين فيه (السوق)، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تتفرد بها عن سواها من المؤسسات التي تقصد هذا السوق.

* تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.

4.11. إستراتيجية الاختيار والتعيين في المؤسسات الرياضية:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة. (فارس، 2004)

5.11. إستراتيجية التدريب والتطوير في المؤسسة الرياضية:

لم يعد مفهوم التدريب مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية التقليدية داخل الشكل: التدريبية ومنح شهادات المشاركة أو الاجتياز للبرامج، بل أصبح خيارا استراتيجيا في مجال استثمار وتنمية الموارد البشرية، إذ أصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة عل حد سواء تتفق الملايين سنويا لتدريب عناصرها البشرية على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها الوظيفية، ولا يختلف مدلول كلمتي التكوين والتدريب في شيء، إلا أ، كلمة التكوين تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمت التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فان التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة، ومصطلح التكوين يستخدم كترجمة لكلمة بالفرنسية. (أحمد، 1993)

11- إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية :

تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ: (رضا أ.، 2017)

11-1- تحليل المناخ الخارجي:

يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الغرض أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها :عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

11-2- تحليل المناخ الداخلي:

ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة.

12. تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية :

أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقه وخطط الموارد البشرية، فلتطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى انجازها، كما لا أنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات على المستوى التفصيلي.

13. تنفيذ الإستراتيجية:

هي تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات مع وضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات، هذه العملية قد تتضمن إحداث تغييرات في الثقافة العامة أو الهيكل أو نظم الإدارة في المؤسسة، إن تنفيذ الإستراتيجية يتم بواسطة المديرين في الإدارات الوسطى والإشرافية ومتابعة الإدارة العليا، وتحتوي عملية تنفيذ الإستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد.

1.13 البرامج:

هي تحديد للأنشطة أو الخدمات المطلوبة لانجاز خطة واحدة أو محددة والبرنامج هو اداة التوجيه التنفيذي للإستراتيجية، والذي يتضمن إعادة هيكلة التنظيم، وتغيير الثقافة الداخلية نحو كيفية أداء أو انجاز مهام محددة.

2.13.الموازنات:

هي ترجمة للبرامج في شكل مالي، وتستخدم الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة حيث تظهر التكلفة التفصيلية للعناصر التي يتمناها كل برنامج. (مرسي ث.، 2017)

3.13.الإجراءات:

يذكر كمال الدين عبد الرحمن درويش وآخرون (2009) الإجراءات ماهي إلا خطوات تفصيلية محددة تأتي الخطوة منها بعد الأخرى وفقا لتتابع زمني، فالإجراءات توضح بشكل روتيني ومن ثم يزداد مستوى الكفاءة.(وآخرون، 2009)

2- مفهوم الاستثمار

يقصد الاستثمار في اللغة، مصدر استثمر يستثمر وهو الطلب بمعنى طلب الاستثمار، واصله من الثمر وهو له عدة معاني منها ما يحمله الشجر وما ينتجه، ومنها الولد، حيث يقال: "الولد ثمرة القلب، ومنها أنواع المال. (علوان، 2009)

ويقال: ثمر (بفتح الميم) الشجر ثمورا. إي ظهر ثمره، وأثمر الشيء إيأتى نتيجته، وأثمر ماله (بضم اللام) إي كثر، ويقال استثمر المال وثمره (بتشديد الميم) إي استخدمه في الإنتاج

أما الاستثمار "Inversement" في الاصطلاح فيقصد بت استخدام الأموال في الإنتاجا مباشرة بشراء المكائن والآلات والمواد الأولية، وإما بطريقة غير مباشرة كسواء الأسهم والسندات. (علوان ق.، ادارة الاستثمار (بين النظرية و التطبيق) ، 2009)

ويقصد بالاستثمار في معناه الاقتصادي: توظيف الأموال في مشاريع اقتصادية واجتماعية وثقافية، بهدف تحقيق تراكم رأسمال جديد، ورفع القدرة الإنتاجية أو تجديد وتعويض الرأسمال القديم.

أما لفظ الاستثمار في الفكر الإداري والمحاسبي فيقصد به توظيف الأموال في أصول متنوعة (أصول متداولة، أصول ثابتة وأصول أخرى)، ويرى البعض إن الاستثمار يعني التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاكي حالي من اجل الحصول على منفعة مستقبلية يمكن الحصول عليها من استهلاك مستقبلي اكبر.

فالاستثمار هو التخلي عن استخدام أموال حالية ولفترة زمنية معينة من اجل الحصول على المزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمثابة تعويض عن الفرصة الضائعة للأموال المستثمرة، وكذلك تعويض عن الانخفاض المتوقع في القوة الشرائية للأموال المستثمرة بسبب التضخم مع إمكانية الحصول على عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة، وعلى هذا الأساس يمكن القول إن الاستثمار يختلف عن الادخار الذي يعني "الامتناع عن جزء من الاستهلاك الحالي من اجل الحصول على المزيد من الاستهلاك في المستقبل"، ويختلف الادخار عن الاستثمار بأن الادخار لا يتحمل إي درجة من المخاطر.

الاستثمار هو نشاط فردي أو جماعي ينطوي على استخدام المدخرات بدف الحفاظ على قيمة

الأصول المالية، إضافة إلى تحقيق عائد مالي مستمر على هذه الأصول المالية.

2-1- المفاهيم القريبة للاستثمار:

لقد بينا في أعلاه بان الاستثمار هو استخدام الموارد المتاحة في أصول متنوعة بهدف الحصول على عائد سنوي مقابل تحمل أدنى درجة من المخاطر. وكذلك هو التخلي عن استخدام أموال حالية ولفترة زمنية محددة من اجل الحصول على عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة وبدرجة معقولة.

ومن التعريفات السابقة للاستثمار، يمكن إن نستنتج منها عنصرين رئيسيين لمفهوم الاستثمار هما، العائد والمخاطرة، ويختلف مقدار العائد ودرجة تحمل المخاطرة من فرد لآخر، هذا الاختلاف أدبالي ظهور بعض المصطلحات في بيئة المستثمرين مثل المضاربة والمقامرة وتداخلهما مع مفهوم الاستثمار مما يتطلب إن نفرق بين هذه المفاهيم وكما يأتي:

- تعرف المضاربة "Spéculation" بأنها "استخدام الأموال في أصول متنوعة بهدف الحصول على عائد مرتفع بمقابل درجة عالية من المخاطر"، فتتضمن المضاربة استعداد الفرد لتحمل درجة عالية من المخاطر من اجل الحصول على عائد مرتفع (إرباح رأسمالية) ينتج من التقلبات في أسعار الأوراق المالية أو السلع، ويطلق على هذا الفرد اسم المضارب.

- أما المقامرة "Gambling" وهي "المراهنة على دخل غير مؤكد"، فهو مصطلح يستخدم لوصف حالة الفرد الذي تكون لديه رغبة غير محددة على تحمل مخاطر كبيرة من اجل الحصول على عائد مرتفع وغير مؤكد، ويقال عن هذا الفرد مقامر.

ومن المفاهيم السابقة يظهر هناك تداخل بين الاستثمار، والمضاربة، والمقامرة وان المضاربة تأتي بين الاستثمار والمقامرة. وهذا يعني إن المضارب هو مستثمر لكن درجة تحمله للمخاطر تكون أعلى من درجة تحمل المستثمر بهدف الحصول على عائد رأسمالي مرتفع مقارنة بالربح المعقول الذي يسعى إليه المستثمر، وهذا يعني إن المضارب يخرج من دائرة المستثمر إلى دائرة من حدود الاستثمار. إما المقامرة ففيها يكون المقامر مستثمرا لأنه يضحي بأمواله أملا في الحصول على عائد يعوضه عن تلك التضحية بمقابل مخاطر، فهو مستثمر، لكن لو أخذنا درجة المخاطر التي من الممكن إن يتحملها الفرد فتكون اعلي من المخاطر التي يتحملها المستثمر والمضارب والعائد الذي يسعى إلى تحقيقه عال جدا مقارنة بالمستثمر والمضارب، فهو يخرج من دائرة الاستثمار والمضاربة

إلى دائرة اعلي من حيث درجة المخاطر ومقدار العائد المرغوب تحقيقه. والجدول رقم(1) يبين مقارنة بين هذه المفاهيم (الاستثمار، المضاربة، المقامرة) بهدف التمييز بينهما.

والجدول يبين مخططا لتوضيح كيفية الاستثمار لكل من المستثمر والمقامر حيث يظهر بينما الاختلاف جوهري التنوع أو التركيز(وضع جميع يبيض المستثمر في سلة واحدة). (علوان د،، 2009)

جدول رقم(01): مقارنة بين الاستثمار والمضاربة والمقامرة

ر.م	المعيار	الاستثمار	المضاربة	المقامرة
1	العائد المرغوب	معقول	مرتفع	غيرمؤكد
2	نوع العائد	إيرادي	رأسمالي	رأسمالي
3	درجة المخاطر	مقبولة	عالية	عالية جدا
4	فترة الاستثمار	طويلة	قصيرة	قصيرة
5	التركيز في القرار	موعد الاستحقاق	مقدارالعائد	مقدار العائد
6	المعلومات	مؤكدة	محسوبةأحيانا	غير مؤكدة
7	يسمى الفرد	مستثمرا	مضاريا	مقامرا
8	مثال	الأوراق المالية	العقود الآجلة	سباق الخيل

2-2-أهمية الاستثمار:

تظهرأهمية الاستثمار على المستوى الوطني وكذلك على مستوى الفرد على حدسواء، ويمكن تناول ذلك وفق الآتي:

1.3-الأهمية على مستوى الفرد:

يمكن تحديد أهمية الاستثمار على مستوى الفرد كما تأتي:

1- يساعد الفرد(المستثمر)في معرفة العائد المتوقع على الاستثمار.

2- يساعد المستثمر في حماية ثروته من أنواع المخاطر المختلفة سواء المخاطر المنتظمة أمغير المنتظمة.

3- يساهم الاستثمار في زيادة العائد على رأس مال وتنميته من خلال زيادة الإرباح المحتجزة المتحققة من الاستثمار.

2.3- الأهمية على مستوى الوطني:

يمكن تلخيص أهمية الاستثمار على المستوى الوطني بالنقاط التالية:

- 1- زيادة الدخل الوطني للبلاد.
- 2- خلق فرص عمل جديدة في الاقتصاد الوطني.
- 3- دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 4- زيادة الإنتاج ودعم الميزان التجاري وميزان المدفوعات.

وقد أولت الدول المتقدمة اهتماما كبيرا بالاستثمار من خلال قيامها بإصدار القوانين والتشريعات المشجعة للاستثمار اللازمة لانتقال رؤوس الأموال، إما في الدول النامية فلم يعط هذا الموضوع الاهتمام الكافي على الرغم من ندرة رأس المال في هذه الدول. وتعود هذه الندرة في رأس المال إلى الأسباب التالية:

- 1- انخفاض معدلات نمو الدخل الوطني.
- 2- ارتفاع معدلات الاستهلاك.
- 3- ارتفاع معدلات النمو السكاني.
- 4- عدم توافر البيئة والمناخ الملائم للاستثمار.
- 5- ضعف الوعي الادخاري والاستثماري.
- 6- الاستخدام غير الرشيد لرأس مال المتاح. (حيدر، 2004)

3-3. مبادئ الاستثمار:

كما بينا سابقا بان الاستثمار هو توظيف للأموال في أصول متنوعة بهدف الحصول على دخل للمستثمر، وعلى المستثمر إن يراعي في ذلك مجموعة من المبادئ والأسس قبل اتخاذه لقرار الاستثمار، ومن أهم مبادئ الاستثمار هي:

1. معرفة البدائل المتاحة له من حيث تكاليفها وعوائدها المتوقعة ومخاطرها، ويعني ذلك إن على المستثمر إن يجري مسحا كاملا عن فرص الاستثمار المتاحة له.
2. تحديد الفترة الزمنية للاستثمار، إي هل يريد المستثمر استثمار أمواله استثمارا قصيرا الأجل أم مطويلا

- الأجل، اعتمادا على نوع الدخل الذي يرغب في تحقيقه خلال الفترة الزمنية.
3. تحديد درجة المخاطر التي يرغب المستثمر في تحملها، إي استعداده لتحمل الخسائر التي قد يتعرض لها جزء من استثمارات في المستقبل.
4. ضرورة تنويع الاستثمار، أي تنويع المخاطر التي يمكن إن يتعرض لها الاستثمارات من خلال توزيع الاستثمارات ما بين الاسم والسندات وغيرها بهدف تحقيق هدف استثماري محدد.
5. ضرورة الاستعانة بالكفاءات المالية التي لديها الخبرة والدراية الكافية في هذا المجال، والتي من شأنها إن تمكن المستثمر من اتخاذ القرار المناسب للاستثمار من خلال تقديم كل ما يحتاجه المستثمر من معلومات وتهيئتها بالشكل الذي تمكنه من اتخاذ القرار السليم.(علوان ق.، ادارة الاستثمار (بين النظرية و التطبيق) ، 2009)

3-4- أهداف الاستثمار:

تختلف أهداف الاستثمار باختلاف الجهة التي تقوم بعملية الاستثمار، فقد يكون الهدف من عملية الاستثمار هو تحقيق النفع العام كما في المشاريع العامة التي تقوم بها الدولة (مثلا انشاء جامعة أو مستشفى عام...الخ)، وقد يكون الهدف من عملية الاستثمار هو تحقيق الربح كما هو الحال في المشاريع الخاصة.ويمكن القول إن اغلب الدراسات التي تناولت موضوع الاستثمار ركزت على الاستثمار الذي يهدف إلى تحقيق عائد مقبول يرافقه مستوى معين من المخاطر وتتلخص أهمأهداف المستثمرين من الاستثمار بمايلي:

1. تحقيق عائد مرض، يساعد المستثمر على الاستمرار في مشروعه الاستثماري.
2. المحافظة على قيمة الأصول الحقيقية، أي المحافظة على قيمة رأس مال الأصلي المستثمر في المشروع، وحتى تتم المحافظة على قيمة رأس المال لابد من اختيار البديل الاستثماري من بين عدة بدائل مقترحة، بحيث يتم اختيار البديل الاستثماري الذي يحقق للمستثمر إي يحافظ على أصوله الاستثمارية من خلال تنويع الاستثمارات (تكوين محفظة استثمارية).
3. العمل باستمرار على زيادة العائد المتوقع من الاستثمار وتنميته.
4. توفير مستوى مناسب من السيولة لضمان تغطية متطلبات عمليات النشاط وكذلك العملية الإنتاجية للمشروع الاستثماري.

قد تكون هذه الأهداف من أجل الصالح العالم(كالمشاريع العامة التي تقوم بها الدولة)، أو من أجل تحقيق العائد أو الربح كالمشاريع الخاصة.

3-5- الاتجاهات الحديثة للاستثمار في المجال الرياضي:

استأثرت الرياضة باهتمام الجمهور في الغالبية العظمى في بلاد العالم وأصبح لكل نوع من أنواع الرياضة مشجعيه الذين يزحفون لتشجيع أي نوع من هذه الرياضات وكان طبيعيا أن يكون التفكير داخل هذه الدول إلى الوصول لأساليب غير تقليدية لتمويل هذه الرياضات والوصول بها إلى المستوى العالمي، فالاعتماد على المصادر التقليدية في التمويل من إعانات وتبرعات واعت مادات من قبل الدولة ورجال الأعمال لم يعد كافيا لتمكين الدول من الوصول بالرياضة إلى أهدافها المنشودة، لذلك كان طبيعيا أن يتقدم المستثمرون بالتفكير لإيجاد مصادر تمويلية تقليدية تحقق للرياضة ما تصبوا إليه الربحية والعائد المقبول للمستثمرين.

ويعمل الاتجاه على تكوين الشركات المساهمة التي تتولى إدارة هذه الرياضيات والإشراف على الاستثمار، والذي يمكن استغلاله في إعادة تمويل كافة الأنشطة الرياضية والوصول بها إلى مستوى العالمية.

3-6- أنواع الاستثمار:

للاستثمار أنواع مختلفة حسبأداة الاستثمار التي يختارها المستثمر، ويمكن تصنيف الاستثمار إلى:

إلآآتي: (جاسم، 1999)

1. الاستثمار الحقيقي والاستثمار المالي: الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في الأصول الحقيقية (المفهوم الاقتصادي)، إما الاستثمار المالي فهو يتعلق بالاستثمار في الأوراق المالية كألسهم والسندات وشهادات الإيداع وغيرها.

2. الاستثمار الطويل الأجل والاستثمار قصير الأجل: الاستثمار طويل الأجل هو الذي يأخذشكلاألسهم والسندات ويطلق عليه الاستثمار الرأسمالي. إما الاستثمار قصير الأجل فيتمثل بالاستثمار في الأوراق المالية التي تأخذ شكل اذونات الخزينة والقبولات المصرفية أو شكل شهادات الإيداع ويطلق عليه الاستثمار النقدي.

3. الاستثمار المستقل والاستثمار المحفز: الاستثمار المستقل هو الأساس في زيادة الدخل والإنتاج القومي من قبل قطاع الأعمالأو القطاع الحكومي أو الاستثمار الأجنبي، إما الاستثمار المحفز فهو

الذي يأتي نتيجة لزيادة الدخل (العلاقة بينهما طردية).

4. الاستثمار المادي والاستثمار البشري: الاستثمار المادي هو الذي يمثل الشكل التقليدي للاستثمار إي الاستثمار الحقيقي.

الاستثمار له أهمية خاصة في الدول المتقدمة حيث تخصص له هذه الدول مبالغ طائلة لأنه يساعد على زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها في السوق العالمية وأيضا يساهم في إيجاد طرق جديدة في الإنتاج.

3-7- محددات الاستثمار:

يتحدد الاستثمار بعدد من الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها من الظروف السائدة في البلد، لكن الظروف أو المتغيرات الاقتصادية هي المحدد الذي سوف نركز عليه في هذا الجانب وهو يتمثل في الآتي: (عدوان ق.، 2009)

1. الائتمان المصرفي: إن مدى توفر الائتمان المصرفي في السياسة الداخلية للمصاريف التجارية أو المصاريف المتخصصة لدعم المشاريع أو شركات الأعمال سواء في رأس المال العامل (التشغيلي) أو رأس المال الثابت (الرأسمالي)، يعتبر عاملا محددًا ومؤثرًا على الاستثمار، فان توافر القروض المصرفية يساهم في دعم وتشجيع الاستثمار، وبالعكس في حالة تقنين القروض قد يؤدي إلى تحجيم الاستثمار.

2. النقد الأجنبي: إن شراء السلع الرأسمالية كالألات، والكمائن التي يتم الاحتياج إليها لغرض الإنتاج وتقديم الخدمات، والتي يتم استردادها من خارج الدولة وخاصة في الدول النامية، وينشئ الحاجة إلى النقد الأجنبي لشراء هذه السلع، وربما لا يكون ذلك متاحا لسداد قيمها، مما يؤثر ذلك سلبا على القرار الاستثماري.

3. عدم الاستقرار الاقتصادي: إن عدم الاستقرار يؤثر سلبا على عملية الاستثمار في البلد من خلال جوانب عديدة منها ارتفاع معدلات التضخم والتي تؤثر على الربحية المتوقعة وخاصة في حالة الشركات أو المشاريع التي تكون فيها الإدارة غير مغامرة، فان حالة عدم التأكد تجعل هذه الإدارات تعيد هيكلة استثماراتها بعيدا عن الأنشطة ذات المخاطر المرتفعة وهذا يؤدي إلى انخفاض الاستثمار (حالة الانكماش في الاقتصاد العام).

4. ارتفاع المديونية الخارجية للدولة: إن ارتفاع نسبة المديونية إلى الناتج المحلي الإجمالي تؤثر سلبا على الاستثمار الخاص من خلال مجالات عديدة منها:

- استخدام المواد المتاحة لخدمة المديونية العامة، وربما يجعل الاستثمار العام يلاحم الاستثمار الخاص، كذلك قد يؤدي ارتفاع المديونية إلى تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج بدل إدخالها أو استثمارها في داخل البلاد، (وهذا قد يؤدي بصورة غير مباشرة إلى ارتفاع تكلفة رأس مال المطلوب للاستثمار) والبعض يحدد العوامل التالية التي تؤثر على القرار الاستثماري هي:

❖ سعر الفائدة: يعتبر عاملا مؤثرا على حجم الاستثمار وبشكل عكسي وفق المفهوم الاقتصادي للاستثمار.

❖ كفاءة الحدية لرأس المال المستثمر أو العائد على رأس المال المستثمر.

❖ التقدم التكنولوجي في اقتصاد الدولة.

❖ درجة المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار سواء كانت مخاطر منتظمة أو غير منتظمة.

❖ مدى توفر الاستقرار السياسي أو الاقتصادي اللذين يساهمان في خلق المناخ الاستثماري للدولة.

❖ أسعار النفط: ويعتبر هذا العامل من أهم العوامل المؤثرة في أسعار الأسهم، خاصة في البلدان المصدرة للنفط حيث يؤدي ارتفاع أسعار النفط إلى زيادة مستوى عائدات البلد الذي صرف المزيد من الأموال على المشاريع التنموية للاقتصاد، وهذا ما يؤثر على جميع مفاصل حياة المواطنين، وبالتالي على الاستثمار في الأسواق المالية.

❖ عوامل أخرى: مثل مدى توفر الوعي الادخاري أو الاستثماري لدى جمهور المستثمرين أو مدى توفر الأسواق المالية الكفة في البلد وغيرها.

هناك الكثير من العوامل الاقتصادية المؤثرة في الاستثمار، إلا إن هذه المحددات (العوامل) التي سبق ذكرها تمتاز بشموليتها وتأثيرها المباشر والواضح في السوق، وعلى المستثمر معرفة كيفية تأثير هذه العوامل على نشاط الاستثمار وخاصة سوق الأوراق المالية، وعلى المستثمر إن يكون متابعا جيدا للإحداث والمتغيرات البيئية بشكل عام لكي يكون قادرا على تحديد أثارها على الاقتصاد.

3-7- طرق الاستثمار ومصادر التمويل الرياضي :

إن مناخ الاستثمار في المنشآت الرياضية هو مناخ واعد، تتنوع فيه مجالات الاستثمار الرياضي، حيث

أن كل ما يوجد في الرياضة يعتبر مادة ختم للاستثمار ابتداء من المنشآت والملاعب والصالات والمساح ووصولاً إلى الاستثمار في بعض الألعاب ذات الشعبية. (المالك ص.، 2004)

أ- طرق الاستثمار الرياضي :

من بين أهم مجالات الاستثمار في الأندية الرياضية ما يلي:

- إصدار صحف ومجلات أسبوعية باسم الأندية الرياضية.
- إقامة المطاعم الحديثة والبوفيهات داخل الأندية تقدم وجبات مختلفة وبأسعار مناسبة، فمثلاً نجد أن الأندية العالم المتقدم تتوفر على مقصورات خاصة برجال المال والأعمال من محبي الرياضة، تحجز طيلة الموسم الرياضي بأثمنة باهظة .
- إنشاء مدارس التربية الرياضية ذات التكلفة والرسوم المناسبة للموهوبين والهاوين.
- تسويق شعارات الأندية واستثمارها على المنتجات الرياضية .
- رسوم الاشتراك التي تبلغ قيم مرتفعة، وهي مصدر رئيسي للتمويل الذاتي. (المالك ص.، 2004)

ب- مصادر التمويل الرياضي:

تتمثل مصادر التمويل في الرياضة كما يأتي :

- الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين والمنتجات التسويقية كالصور والألبسة والتذكارات.
- الإعلان على المنشآت الرياضية .
- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية .
- عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية .
- الإعانات والتبرعات والهبات.
- عائدات انتقال اللاعبين.
- اشتراكات ومساهمات الأعضاء.
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة الرياضية والمناسبات الرياضية .
- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية. (علي، 2007)

3-8- مجالات الاستثمار الرياضي:

1.8- استثمار رياضي بالمؤسسة الرياضية:

عن طريق رعاية الفرق الرياضية للألعاب الفردية والجماعية، إنشاء أندية صحية، حقوق البث التلفزيوني، حقوق الرعاية والإعلان، استضافة الفرق الأجنبية العالمية، حق بيع التذاكر المباريات والمنافسات، حق بيع وشراء اللاعبين، توفير صالات مغلقة متعددة الأغراض مع إنشاء مدارس لتعليم وتدريب الألعاب الرياضية المختلفة.

2.8- استثمار عام المؤسسة الرياضية:

عن طريق إنشاء مراكز علاجية، وصالات مناسبة فيها مطاعم للوجبات السريعة، تنظيم حفلات مختلفة، قاعات لانترنيت، شراء أسهم الشركات، محطة تزويد بالوقود ودورات تدريبية للتعليم والتدريب والترويج والإدارة الرياضية.(الشافعي ح.، الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية ، 2006)

3-9. أنواع عوائد الاستثمار:

يمكن تناول أهم أنواع عوائد الاستثمار الآتية:

أولاً:العائد الفعلي (العائد المتحقق).

هو العائد الذي يحققه المستثمر فعلا نتيجة لامتلاكه أو بيعه لأداة من أدوات الاستثمار، ويتكون معدل العائد الفعلي من العوائد الإدارية أو العوائد الرأسمالية أو يكون مزيجا منهما .و تعرف العوائد الايدارية بأنها مقدار الزيادة التي حققها المستثمر في ثروته نتيجة لاحتفاظه بالسهم، أما العوائد الرأسمالية فهي التي تنتج عن بيع الأصل المستثمر، وتلتقي العوائد الرأسمالية اهتمام بعض المستثمرين لأنها توفر لهم مصادر دخل جارية بخلاف الدخل الناتج من هذه الاستثمارات، وأيضاً لا تخضع للضرائب إلا في حالة تحققها، حيث لا يدفع المستثمر الضرائب عن الاستثمار الذي ارتفعت قيمته السوقية إلا في حالة البيع

ثانياً:وهو العائد الذي يرغب المستثمر في الحصول عليه وبما يتلاءم مع مستوى المخاطر التي سيتعرض لها الأصل أو أداة الاستثمار، فهو يمثل أدنى عائد يعرض المستثمر عن عملية تأجيل الاستهلاك ودرجة المخاطر المصاحبة للاستثمار، ويقصد بالمخاطر هنا المخاطر النظامية التي تزداد بزيادة معدل العائد على الأموال المستثمرة، و سوف يقبل المستثمر في الاستثمار بنوع من أنواع

المقترحة أمامه إذا كان معدل العائد المتوقع أعلى من العائد المطلوب، أما إذا كان معدل العائد المتوقع أقل من أو يساوي معدل العائد المطلوب من الأصل فإن المستثمر في هذه الحالة يرفضه.

3-10. مخاطر الاستثمار:

تعتبر المخاطر عنصرا مهما من العناصر التي يتوقف عليها الاستثماري وذلك نظرا للعلاقة الوثيقة التي تربطها بالعائد.(عدوان ق.، إدارة الاستثمار (بين النظرية و التطبيق))

10-1- مفهوم مخاطر الاستثمار:

يمكن تحديد معنى المخاطر بأنها حالات تظهر في الأحداث التي لا يمكن التنبؤ في المستقبل بدرجة معينة من الاحتمالات، وتعني المخاطر في الاستثمار احتمالية عدم تحقيق عائد أو ربما احتمال توقع خسائر رأسمالية وهي من المبادئ المعروفة في الاستثمار بحيث تكون مرافقة للعائد وعرفت بأنها حالة عدم انتظام العوائد، فتذبذب هذه العوائد في قيمتها أو في نسبتها إلى رأس المال المستثمر هو الذي يشكل عنصر المخاطر.

وعلى الرغم من تعدد التعاريف إلا أنها اتفقت جميعا على أنها المخاطرة هي شعور بعدم تحقيق الهدف. وأن معظم المستثمرين يفضلون عدم تحمل أية مخاطرة الأأنهم في نفس الوقت مستعدون لقبول مخاطر أعلى مقابل توقعهم الحصول على عائد أعلى، لذلك عند اتخاذ المستثمر لقراره الاستثماري يجري مبادلة بين العائد والمخاطر، فقد يتحمل المستثمر مخاطر أكبر مقابل عائد أكبر، ويفضل البعض الآخر الالتزام بمبدأ الحيطة والحذر فيبحثون عن مشاريع ذات مخاطر أقل حتى ولكانت عوائدها قليلة.

10-2- أهمية دراسة مخاطر الاستثمار:

إن جميع المشاريع الاستثمارية تحمل قدرا من المخاطر نتيجة للعديد من العوامل التي تؤثر على ربحية المشروع، حيث لا توجد طريقة لتقدير هذه العوامل تحظى بدرجة تأكيد (100 بالمائة) فلا يمكن التنبؤ بدقة متناهية بأسعار الشراء أو البيع أو المصروفات وحتى إذا أمكن التنبؤ بها في ظل الظروف العادية، فإنه لا يمكن التنبؤ بها في ظل ظروف التغير التكنولوجي أو الحروب أو الإضرابات المحلية والعالمية، وبذلك فإنه من الضروري أخذ هذه التغيرات المحتملة في حساب ربحية المشاريع الاستثمارية. فالمستثمر لا يقبل (8 بالمائة) من الاستثمار عالي المخاطر إذا أمكن له أن يحصل على هذا العائد من استثمار خال من المخاطر وكلما زادت المخاطر فإنه المستثمر لا بد وأن يطلب عائدا

أعلى ليعوضه عن تلك المخاطر. وذلك نجد أن المستثمر عند اتخاذ قراره الاستثماري يجري مبادلة بين العائد والمخاطر، فالمخاطر المرتفعة لا يقبل بها المستثمر إلا إذا كانت ستعود عليه بعائد أكبر، وهذه ترجع لطبيعة المستثمر نفسه فقد لا يقبل بمخاطر مرتفعة وعائد مرتفع، وإنما يرضى بعائد قليل مقابل مخاطر منخفضة وخصوصا ذلك النوع من المستثمرين الذين لا يحبون المقامرة.

3-11- العوامل المؤثرة في الاستثمار:

ومن أهم العوامل المؤثرة على الاستثمار، الاستقرار في السياسات التي تتبعها الدولة في المجالات السياسية والاقتصادية والمالية، والنظام القانوني والتنظيم بحيث تكون السياسات مستقرة من خلال القواعد والإجراءات التي تستهدف حماية المستثمر والعقود والمعاملات بين الأطراف من خلال وضع نظام قضائي لفض المنازعات بسرعة وعدالة إلى جانب البنية التحتية سواء كانت ملاعب أو منشآت أو أجهزة رياضية أو كانت للاعبين أو جهاز فني وإداري وجمهور والعاملين القائمين بالعمل في مجال الاستثمار الرياضي (رؤساء ومرؤوسين) مع توفير مصادر التمويل المختلفة.

وأن موقف أو اتجاه الرأي العام (مناخ الاستثمار) يؤثر بصورة مباشرة على الاستثمار حيث يعتمد في المؤسسات الرياضية على اتجاهين، الأول يعني بتدعيم معرفة أهمية الدور الحقيقي والحضاري الذي تلعبه الرياضة في التنمية العامة والثاني يهتم بتدعيم الوعي بأهمية الاستثمار وتأثيره في جميع مجالات الحياة. (الشافعي ح. أ.، الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية ، 2006)

3-12- وسائل وآليات جذب المستثمرين:

هناك وسائل وآليات جذب المستثمرين وحفزهم للاستثمار في المؤسسات الرياضية منها تحديد مجالات الأنشطة الرياضية والأسواق والمشاريع المستقبلية والبحث المستمر عن المستثمرين وتحديد وسائل الإقناع المختلفة للاستثمار في المجال، ويستوجب ذلك توفير أنشطة الدعم المستمرة لجذب هذه الفئة من خلال توفير معلومات عن تدفقات الاستثمار في المؤسسات الرياضية وتوضيح الصورة الايجابية للدولة في السوق المستهدفة وتقديم مشروعات لتحسين بيئة الأعمال مع إظهار المزايا والفوائد للخدمات ما قبل تأسيس عملية الاستثمار، وتقديم الدعم المتواصل للمستثمر ومواصلته إلى ما بعد تأسيس الاستثمار، ويتطلب ذلك الارتقاء بنظم الاتصالات والمعلومات وتقديم الدعم للبرامج الوطنية، والعمل على توفير الموارد المالية والبشرية وتكنولوجيا المعلومات إلى جانب ضرورة تشكيل جهاز

إداري لجمع المعلومات عن السوق الرياضي وإدارة الاستراتيجيات والبحوث في المجال، ويلعب تقويم إدارة الترويج دورا أساسيا لتطوير أنشطة البحث ووسائل الإقناع في أوساط المستثمرين على المستوى المحلي والدولي، ومن المداخل الهامة في هذا الشأن ضرورة إبراز ايجابيات الدولة في الأسواق المستهدفة لمقاييس الجودة العالمية، وتكوين شبكة علاقات متكاملة واستخدام خطط إعلامية مدروسة إلى جانب إقامة علاقة طيبة مع وزارة الخارجية. و للتغلب على المشكلات والمعوقات الإدارية التي تواجه المستثمرين في المؤسسات الرياضية، نطرح بعض الأفكار الايجابية التي تسهم في حلها، منها عقد المؤتمرات الدورية، القيام بدراسات بحثية تفصيلية، تشكيل لجنة وزارية لمتابعة إصلاح السياسة الاستثمارية.

والواقع أن المؤسسات الرياضية المختلفة تعاني من قصور مالي كبير، ويعد التمويل من المشكلات التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر من قبل المسؤولين بالإدارة العليا، خاصة وأن التمويل الحكومي غير كاف ولا يحقق طموحاتها، ومن المتعارف عليه أن التمويل هو أداة من أدوات التخطيط ويتمثل في الموازنات التخطيطية والتقديرية اللازمة في كل سنة مالية في عصر أصبح التحول الاقتصادي وآليات المركزية إلى اقتصاد السوق الحر هو سمته المميزة، والتمويل الحكومي هو الدعم المالي الذي تخصصه الحكومة لكل مؤسسة رياضية، أما التمويل الذاتي الأهلي فهو يشكل كل التبرعات المالية والعينية التي يقدمها رجال الأعمال أو الأفراد أو الهيئات أو المؤسسات الخاصة في صورة أموال سائلة أو هبات أو إنشاءات أو إصلاح وأدوات ومعدات وأجهزة رياضية.

3-12- معوقات الاستثمار الرياضي:

يواجه الاستثمار الرياضي في البلدان النامية ومن بينها الجزائر العديد من العراقيل تختلف في طبيعتها من حيث الطبيعة القانونية والإدارية والسياسية والاقتصادية والفنية.

أ- من حيث الطبيعة القانونية:

إن غالبية الدول النامية لم تسطر قوانين مستقرة تسيّر عليها النوادي الرياضية مختلف أصنافها، ومن ثم الأطر التي ينبغي أن يتجه إليها الاستثمار الرياضي، بالإضافة إلى احتواء أنظمتها على ثغرات كثيرة تقسح المجال لسهولة التلاعب فيها وهذا راجع أيضا إلى ضعف عنصر الرقابة بنوعها، الإدارية والمالية. عدم وجود قوانين ولوائح تنظم الاستثمار الرياضي بالإضافة إلى ضعف القرارات المشجعة على الاستثمار الرياضي وخاصة ما يتعلق بالإعفاءات الضريبية الجمركية.

ب- من حيث الطبيعة الإدارية:

لازالت معظم الهياكل والمنشآت الرياضية والإدارية التابعة تحت سلطة الدولة والوزارة الوصية، مثلما هو حاصل في الجزائر، فكل المنشآت والهياكل الإدارية تحت سلطة وزارة الشباب والرياضة، ولذلك فالنوادي الرياضية لا تستطيع القيام بالاستثمار الرياضي إلا عن طريق الوزارة الوصية، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على التصاريح والموافقات الخاصة بالاستثمار في المجال الرياضي.

ج- من حيث الطبيعة السياسية:

لازالت بعض الدول تعيش أزمات سياسية وأمنية، مما يجعل الرياضة في آخر سلم اهتمامات أصحاب القرار، ولذلك فإن التعاون الدولي في مجال الرياضة يصطدم بهذه العراقيل، فالعديد من النوادي حلت وألغيت المنافسات الرياضية، وهجر الطاقم الفني والرياضي، وخرجت المنشآت الرياضية والهياكل. (منجحي، الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم ، 2014)

د- من حيث الطبيعة الاقتصادية:

نقص الوعي عند المسؤولين بأهمية الاستثمار الرياضي كمطلب رئيسي لتمويل الرياضة وتتميتها، حيث يسود الاعتقاد في بعض الدول أن الرياضة مازالت ذات طابع اجتماعي، مرتبطة بالنشاطات الثقافية والترفيهية لا غير، وهذا عكس ما هو حاصل في أغلب الاقتصاديات المتقدمة، الذين يعتبرون أن الرياضة نشاط اقتصادي يتعامل بمبدأ الخسارة والربح وقياس التكلفة والمردود المالي، لأن الرياضة في النهاية ماهي إلا نشاط استثماري بالدرجة الأولى.

ه- من حيث الطبيعة الفنية:

عدم وجود كفاءات قيادية متخصصة في إدارة هذا النوع من الاستثمار، بالإضافة إلى عدم وجود مركز معلومات يختص بإعداد دراسات الجدوى الخاصة بالاستثمار الخاصة بالاستثمار في المجال الرياضي.

وهناك عوائق أخرى: كعدم احترام حقوق الملكية للأندية الرياضية، الديون المترتبة على الأندية، عدم وجود روح المغامرة والمجازفة لدى المستثمرين، افتقار المؤسسات للمستلزمات المشجعة للاستثمار الرياضي كالمنشآت والأجهزة الرياضية والجهاز الفني والإداري... الخ.

3-13- الاستثمار الرياضي في الجزائر:

يعتبر الاستثمار في المجال الرياضي هو الحل الأمثل للتمويل الذاتي وتحويلهذه الموارد إلى القاعدة العريضة للرياضة لتخفيف العبء على الموازنات العامة للدولة، فبعض الدول تفكر في خصخصة الرياضة وتهيئة المناخ الأنسب لتعمل المؤسسات الرياضية في ديناميكية لتنمية مواردها ولا بد من وضع المجال الرياضي ضمن المجالات الأخرى في خططها الاستثمارية قصيرة المدى وبعيدة المدى وجذب المستثمرين.

وبالرغم من أهمية الاستثمار الرياضي ومدى قيمته في زيادة الموارد المالية للهيئات الرياضية سواء كانت اتحادات أو نوادي أو غيرها إلا الاستثمار الرياضي في الجزائر لا يزال يواجه معوقات ومشاكل تحول دون مواكبته للتطور العالمي والإقليمي في هذا المجال.

ونستخلص إلى بعض النقاط ندرجها كالتالي:

1. رغم المجهودات المبذولة لتطوير الاستثمارات الرياضية إلا أنه يضل ضعيفا جدا وغير محفز.2.
- مازال التوجه إلى قطاع المحروقات ينال النصيب الأكبر من الاستثمارات على غرار الاستثمار الرياضي.
3. هناك مجموعة من العوائق التي تحد من تدفق الاستثمار في المجال الرياضي كانصراف الدولة في الاستثمار في هذا المجال بالإضافة إلى طبيعة القوانين والتنظيمات في هذا المجال.
4. لم يحقق الاستثمار الرياضي الأهداف التي تسعى إليها الدولة.
5. نعتبر المعوقات الإدارية من أهم المعوقات في طريق الاستثمار الرياضي.
6. لا بد من اتخاذ التدابير اللازمة للحد من المعوقات ولا يكون ذلك إلا بإرادة سياسية قوية وفعالة. (مجحي، 2014)

خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم المراحل التي ميزت الاستثمار بمختلف خصائصه وأنواعه ومميزاته بما في ذلك الاستثمار الرياضي وبمختلف أنواعه ومفاهيمه وخصائصه... إلى آخره إذ يجب على الدولة تشجيع المؤسسات الاقتصادية على الاستثمار في المجال الرياضي، وكذا تكوين إطارات خاصة ومؤهلة تعمل على وضع خطط إستراتيجية للمؤسسات الرياضية وكيفية الاستثمار فيها والتعريف بالمؤهلات التي تملكها المؤسسات الرياضية وذلك لتنمية الرياضة في بلادنا.

الفصل الثالث

الإدارة العامة والإدارة الرياضية

تمهيد:

يعرف معظم الناس كلمة الرياضة وفقا لخبراتهم ومعلوماتهم ويعتقد كثير من الناس أن الرياضة هي المرح فقط. بينما أن الرياضة في نفس الوقت قد تعني عمل أو وظيفة الاحتراف، السياحة الرياضية، الأعمال التجارية لذلك نجد أن الرياضة لها أشكال عديدة ومن الصعب أن نجد تعريف يشمل كل هذه الأشكال الأمر الذي يجعلنا عند تعريف الرياضة أن يقترن التعريف بالشكل الذي تؤديه الرياضة ومن الجدير بالذكر إن اللجنة الحكومية للتربية البدنية والرياضية لمنظمة التربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) وهي إحدى منظمات الأمم المتحدة قد وضعت مصطلح التربية البدنية والرياضية على أساس التفريق بين التربية التي تعبر عن التربية عن طريق البدن والأنشطة الحركية، وبين الرياضة التي تعبر عن المنافسة في الأنشطة البدنية البشرية والتي تحكمها قواعد معينة، وهناك تعريفات كثيرة تهدف جميعها إلى إيجاد مدلولات واضحة للرياضة على مختلف مستوياتها وأشكالها المتعددة. ولكن ما هنا هم القائمون على تنفيذ هذه الأنشطة، شأنهم شأن القائمون على تنفيذ برامج الإنتاج والخدمات في أي موقع، ونجدهم يتدرجون في الوظائف من القيادات العليا والمتوسطة، والمنفذون، والذين نطلق عليهم الإداريون الرياضيون. ونبدأ من هنا الرحلة إلى الإدارة الرياضية مروراً بالإدارة العامة ووظائفها ومفاهيمها والتي نأمل أن يكون فيها من المعلومات والمصطلحات الخاصة بهذا العلم ومدى الحاجة إلى الإداريين بها.

1- الإدارة العامة

1.1- مفهوم الإدارة:

الإدارة تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة وهي تعنى أشياء متباينة للأشخاص المختلفين فالإدارة عند البعض هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية في المؤسسات والندية والاتحاديات الرياضية وفي الأعمال المختلفة في المجتمع.

والإدارة عند البعض الآخر هي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المسؤولون في مواقع العمل المختلفة في حين يرى فريق من الناس أن الإدارة هي تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على أساسها وفي حقيقة الأمر أن الإدارة أهم وأعمق من الأفكار

السابقة فالإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبلاستعانة بالموارد المادية المتاحة وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها إنتاجية أو اقتصادية بمعنى اعم كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية في طبيعتها.

فالإدارة إذن نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات والإدارة تمل العنصر الحركي الأساسي والقوة الواقعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني، والمنطق الأساسي للإدارة أنها عملية مستمرة تحتوى على العديد من الأنشطة "Activités"

ونستخدم أشكالا متنوعة من المواد "Ressources" بعضها مادي "Matériel" وبعضها الآخر إنساني "Humain" وذلك وصولا إلى أهداف محددة، أما الإدارة العامة "Administration" فهو مصطلح آخر له معنى قريب من الإدارة ومع ذلك فهو يستخدم للدلالة أو الإشارة إلى إدارة المؤسسات الاجتماعية مثل المدارس والمستشفيات ويمكن استخدامه أيضا في منظمات الأعمال خاصة إذا كنا بصدد التطرق إلى وظائف الإدارة العليا بالمنظمة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المرتب والمستمر والتي يصطلح به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة. (ابراهيم أ.، 2000)

2.1- تعريف الإدارة:

وهناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردتها كثير من الباحثين والكتاب، وقبل ذلك نود أن نقلني الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة.

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

إدارة، يدير "manage" تعني: "يخطط وينظم نشاطات وأعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة، الإدارة هي "management": فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها: (بدوي أ.، 2002)

- ماري باركر: فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس.
- فايول: يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- فردريك تايلور: "إن فن الإدارة هو المعرفة، الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمناً".
- أورد وانتيد: "توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك".
- وقد ذكر "كيمبل" أن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياسته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد لتكوين الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين".
- لفنجستون: "إن وظيفة الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل واقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة الممكن استخدامها".
- كما ورد في قاموس العلوم الاجتماعية الذي يصدر في "الو، م، أ" تعريف آخر للإدارة يقول: "يمكن تعريف الإدارة أنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه وتعرف الإدارة من الناحية الإنسانية بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، كما أن اتحاد هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويًا هذا المجهود في أي مشروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع".
- وذكر "أبلي" عبارة في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الإدارة الأمريكية أكد فيها على أهمية العلاقات الإنسانية كعامل رئيسي في الإدارة حيث قال: أن الإدارة قد عرفت بألفاظ بسيطة جدا على أنها تنفذ الأعمال عن طريق مجهدات أشخاص آخرين، وان هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسؤولية الأولى هي التخطيط والثانية هي الرقابة.
- وذكر الدكتور "عبده، علي عبد المجيد" في كتابه الأصول العلمية للإدارة والتنظيم إن الإدارة عبارة عن

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

النشاط الخاص بقيادة، وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وقل التكاليف.

3.1 المبادئ العامة للإدارة:

يرى "فايول Fayol" أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه وان التنظيم نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد أو القوانين ويرى أيضا انه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، كما يرى انه لا يوجد هناك عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على تسهيل وتحسين عمل الجماعة وقد توصل فايول إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة. (بدوي أ.، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية الرياضية ، 2001)

1.3.1 تقسيم العمل:

يرى "فايول" أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل ورفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الأفراد والتي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء.

2.3.1- السلطة والمسؤولية:

يرى فايول انه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري والتي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الرسمية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة كالذكاء والخبرة المعنوية العالية والقدرة على القيادة. ويرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات، فالأعباء تتراد وتتعد كلما صعدنا إلى مركز أعلى داخل التنظيم.

3.3.1- الامتثال للنظام:

ويقصد بذلك الطاقة والقبول والجهد والسلوك والمظاهر الخارجية أو المادية للاحترام والتي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها، ويرى فايول أن احترام مبدأ الامتثال للنظام يجب أن لا يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم بل يجب أيضا أن يسود بين كبار رجال الإدارة. (ابراهيم أ.، الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية ، 2000)

4.3.1- وحدة القيادة:

و ينص المبدأ على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى فايول أن هذا هو مفهوم أو قواعد وحدة القيادة والتي يجب أن يسود نظام العمل في أي مشروع وأن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انهيار السلطة واختلال العمل وتعدّد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه الأهمية.

5.3.1- وحدة التوجيه:

ويعبر عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها الأهداف نفسها، ويعتبر هذا المبدأ من الشروط الأساسية للعمل الرياضي لوحدة العمل ولتنسيق القوة وتركيز الجهود باعتبار أن الجسم الذي له رأسان في المجال الاجتماعي كما هو في المجال الحيواني يعتبر وحشا ويتعذر عليه أن يعيش.

6.3.1- مكافأة الأفراد:

تعتبر مكافأة الأفراد هي بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤدونها ويجب أن تكون عادلة كلما أمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.

7.3.1- المركزية:

تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها كمثل تقسيم العمل ومعنى ذلك انه في كل جسم سواء أكان حيوانيا أم اجتماعيا نجد الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه وأن هذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أجزاء الجسم الحي.

8.3.1- السلم الإداري:

ويتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى اقل مستويات إدارية ويقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية أخرى بمبدأ وحدة القيادة.

9.3.1. مبدأ النظام:

يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه، وتطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني بمعنى ضرورة إعداد مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه، ومن الناحية الإنسانية فلكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فان المكان الذي تختاره لوضع الفرد فيه يجب أن يكون مناسباً له كما يجب أن يكون صالحاً لشغل المكان على أساس أن

الشخص الملائم في المكان المناسب.(ابراهيم أ.، الادارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية ، (2000

10.3.1- العدالة:

يرى فايول أن هناك فرقا بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ ولكي يتمكن الأفراد من تنفيذ واجبا تهم بكل التقاني والولاء الذي يقدرون عليه فانه يجب معاملتهم بالعطف، وان العدالة تنشأ من الجمع بين العدل والعطف.

11.3.1-روح الجماعة:

إن الاتحاد قوة هكذا يقول "فايول" ومن رأيه أن على رؤساء الأعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل، ومن رأيه أن الانسجام والاتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة فيها وبترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تبذل جهدا لتحقيق هذا المثل، وبذلك فمن مصلحة التنظيم تنمية روح الجماعة والتمسك لها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وبظافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة.

4.1-خصائص الإدارة:

1.4.1 إن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين وأن مجرد كون احد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولا كما أن وجود هيدراكية أو إمبراطورية من الأتباع المخلصين لا يعنى بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو الأشياء أو الأعمال بنفسه ويبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة، ومن هذا المنطلق يمكن القول: إن النشاط الإداري(العمل الإداري) يختلف عن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم أفراد آخرون بتحقيقها فان هذا يضيف على الإدارة صفة التمييز.

2.4.1- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمرارها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع حاجات المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة لان حاجات الإنسان دائما مستمرة ومتجددة وان إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجته وطموحاتهم في المستقبل.

3.4.1- الاهتمام بالعنصر البشرى لتحقيق الأهداف نسبة لأنه عنصر ديناميكي له دوافعه وحاجاته يود

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

إشباعها. وبالتالي لابد للإدارة أن تعمل على التأثير على سلوكه لتحقيق الأهداف.

4.4.1- العمل الإداري يختلف عن العمل الفني، فالعمل الفني يهتم بالخصائص الملموسة للمادة، أما العمل الإداري فهو اشم من ذلك حيث يهتم بالجانبين معا. (ابراهيم أ.، الادارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية ، 2000)

5.4.1- العمل الإداري يتصف بالعمومية لان وظائفه تمارس في جميع المنظمات مهما كانت طبيعة عملها وفي كل المستويات الإدارية.

6.4.1- وظائف العمل الإداري تعتبر وظائف متكاملة متناسقة وليست وظائف منفصلة عن بعضها البعض.

7.4.1- العمل الإداري عمل مبدع وخلاق يستخدم المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات من خلال التفكير والتدقيق والمفاضلة بين البدائل المختلفة واختبار البديل الأفضل.

5.1- أساسيات الإدارة:

1.5.1- الاتصال:

يعرف عض الكتاب وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات وتعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني ويعتبر الاتصال من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط لتفصيلاتها وتحديد للإجراءات كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها حيث أن الغرض من عرض موضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له وإنما تحديد الوسيلة التي تستخدمها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل والطويلة لها.

2.5.1- القرارات الإدارية:

أن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن أن تنتبأ وحدها وبالتالي فان العملية الإدارية في حد ذاتها لا تخلق ويترتب على أن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية. وان ممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعده في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم

3.5.1- المسؤوليات:

إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

والواجباتوتكون نتيجة أداءالاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة.

إن المسؤولية مسالة فردية يجب أن تؤدي بطريقة ملائمة وان المسؤولية مشتقة من الوظيفة بمعنى أنها موروثه في النشاط العلمي.

4.5.1- السلطات:

تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزامات معينة وهي من مشتقات المسؤولية والأخيرة من مشتقات الوظيفة وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.(ابراهيم أ.، الادارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية ، 2000)

5.5.1- التنسيق:

إن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة والمتعادلة والمتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك ولذلك نعتبر أن التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إدارة وهي جزء من المظاهر الإدارية سواء كانت تخطيطا أو تنظيما وتنمية كفاءات الإداريين أو توجيهها أو رقابتها.وان انعدام الفهم الكامل لما يقوم به الفرد كثيرا ما يؤدي إلى التنسيق السيئ.

6.5.1- الإجراءات الإدارية:

تعرف الإجراءات بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة ودفعها للأمام.

6.1- نظريات الإدارة

1.6.1. النظرية التقليدية(نظرية X)

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك

كالآتي:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.

تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.

هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل يتجاهلها الأفراد في الاتجاه المضاد لما تتادى به تلك الأوامر. وفي أحيان أخرى قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولا بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل وحتى حين يؤول إلى فراشه.

أن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية حيث انه يجافي طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لابد من البحث عن تفسير آخر. (ابراهيم أ.، الادارة و التنظيم في التربية لبدنية و الرياضية ، 2000)

2.6.1. النظرية الحديثة (نظرية y)

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لصورة الإنسان ومحددات سلوكه فان النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الإنسان يسعى الى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا
- الوعد بالمكافأة واحتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "العلاقات الإنسانية" وبناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس وشجعت الأساليب الاستبدادية في القيادة حيث أنها تتجافى طبيعة الإنسان.

3.6.1-نظرية الإدارة التنظيمية:

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في و.م.ا تحتل مكانها في الدراسات والأعمال الإدارية كان "هنري فايول" يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وتختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماتها وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في الإدارة العملية ودراسة وتحليل وظيفة الإدارة والتنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية.

7.1- وظائف الإدارة:

عرف هنري فايول الوظائف الإدارية عن طريق وصف مراحل الإدارة وقد قام بتعريف خمس وظائف: (ابراهيم أ.، 2000)

1.7.1- التخطيط:

ويشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بعمل خطة للعمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف ويوضحها.

2.7.1- التنظيم:

وهي تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وهي في هذا تشمل تحديد نوعية المسؤولين ومواصفاتهم وتنتهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال وسلطات ومسؤوليات.

3.7.1- الأمر:

ويقصد بها هنري فايول توجيه جهود المسؤولين والعاملين في المؤسسة، ولتحقيق هذا الأمر يجب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبعة كل شخص وعمله على حدة ونوعية الاتفاقات بينه وبين المؤسسة وكذلك يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مسئوله إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي ومراجعتة كل فترة من الزمن وان لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات

4.7.1- التنسيق:

ويرى فايول في هذا العمل الذي يوحد ويضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب.

5.7.1- الرقابة

وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن الجهود متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة.

8.1- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية:

تعني الجودة الشاملة ذلك الأسلوب الذي يهدف التعاون والمشاركة من كافة العاملين في الهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها. (ابراهيم أ.، الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية ، 2000)

9.1- تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية:

يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية، وأن يحقق أهدافه من خلال عدد من المقومات وهي كما يلي:

1.9.1- الأداء الصحيح:

وهي يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه

2.9.1- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات:

وهو ما يعني إجراءات العمل بشكل صحيح، ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه.

3.9.1- التركيز على كل من العمليات والنتائج معا:

و ما يعنى الاهتمام بأسلوب العمل، وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره، بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة، وما يعنى الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.

4.9.1- تنمية الموارد البشرية:

وهو ما يعنى العمل على رقى أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي، وكذلك تحين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية. (حماد، 1999)

2- الإدارة الرياضية:

1.2 الإدارة في التربية البدنية والرياضية:

هناك أعداد كبيرة من العاملين في مجالات التربية البدنية والرياضية يمارسون عملية الإدارة من

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

خلالوظائفهم التخصصية أو التطوعية، وينتشر هذا العدد على مستوى مؤسسات الرياضة بمختلف أنواعها مثل:

اللجنة الاولمبية والاتحاديات الرياضية والأندية الرياضية ومراكز الشباب وأندية المؤسسات والمصانع والأندية الرياضية بالمؤسسات العسكرية، خلاف المدارس والمعاهد والكليات والجامعات.

ومن المهم على من يمارسون العمل الإداري الرياضي أن يعرفوا ما يتميز به هذا العمل وما يتطلبه من قدرات وفي حالة عدم إلمامهم ومعرفتهم به فسيؤدي ذلك إلى أخطاء في العمل ربما تؤدي إلى إخفاق مؤسساتهم في تحقيق أهدافها، وهناك نظريات متعددة في الرياضة نستطيع أن نستمد منها كقيم تساعد على توضيح دور الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضة فان معظم برامج التربية البدنية والرياضية تدار تحت إشراف أشخاص لهم خبراتهم وقدراتهم التي جمعوها عن طريق تعاملاتهم الشخصية وخبراتهم السابقة، هذه الخبرات لم تعد تثمن حالياً، وعليهم أن يرجعوا إلى الجديد من البحوث والكتب والمعاملات التي تناولت مواضيع الإدارة من حيث التخطيط والقيادة والتوجيه والعلاقات الإنسانية وكذلك التقويم ويستطيع القادة والعاملون في مجالات التربية البدنية والرياضية أن يحققوا تقدماً كبيراً في هذا المجال إذا ما ربطوا أبحاثهم العلمية بالنظريات العلمية وهذا ما نسميه بتزاوج المعرفة بين الخبرة والعلم. وتحكم طبيعة العلاقات بين المؤسسات الرياضية لقوانين ولوائح وقرارات من شأنها تحديد كل مؤسسته في الهيكل العام، كما تتحكم طبيعة تنظيم كل مؤسسة صحة ما يتخذ فيها من قرارات مثل: الجمعية العمومية العادية وغير العادية، ومجلس الإدارة، والمكتب التنفيذي، واللجان الفنية، لكننا نجد في بعض الأحيان أن هناك تقف أمام اللوائح موقف العاجز ولا نستطيع حلها

فعلى سبيل المثال لا الحصر: مشكلة انقسام الأداء في مجلس الإدارة قومن المفترض أن يكون رأي الأغلبية هو الذي يتم الأخذ به ولكن هل يكون رأي الأغلبية دائماً هو الصحيح ؟

فهناك أغلبية . مثلاً . تكون أكثر من النصف بواحد فقط وبالرغم من ذلك فان البعض يرى أن ذلك أفضل من أن يترك القرار لفرد واحد يتخذه بمفرده. (ابراهيم أ.، الادارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية ، 2000)

2.2- الهيئات الإدارية الرياضية

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما: الهيئات الحكومية والهيئات الأهلية.

1.2.2- الهيئات الحكومية

وهي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير وإدارة ومتابعة أنشطة التربية البدنية

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

والرياضية مثل: وزارة الشباب والرياضة، مجلس أعلى للشباب والرياضة، هيئة عامة للشباب والرياضة، مؤسسة عامة للشباب والرياضة، رئاسة عامة للشباب والرياضة، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم . بحكم مسؤولياتها الرئيسية في تربية النشء والشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها . وبتاحة الفرص للطلاب بدنيا وعقليا وروحيا، وذلك عن طريق دروس التربية الرياضية والأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل وخارج المدرسة إضافة إلى خطة الدراسة المنهجية، وبرامج الأنشطة التي يتم التركيز عليها خلال اشهر العطلة الصيفية داخل بعض المدارس أو بمراكز التدريب وإضافة الجامعات بما تقدمه للطلاب من أنشطة رياضية.

2.2.2- الهيئات الأهلية:

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها المساحة الأكبر والأشمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها وإشباع مجالات نشاطاتها، وشمولها بكل قطاعات الشباب، وتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين واعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية والترويجية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل:

اللجان الاولمبية الوطنية . الاتحاديات الرياضية، الأندية / مركز الشباب . اتحاد جمعيات

الأنشطة الشبابية

3.2- أهمية الإدارة في المجال التربوية البدنية والرياضية:

هناك سؤال يتردد كثيرا عن أهمية دراسة الأسس العامة لعلم الإدارة للعاملين في مجال التربية

البدنية والرياضية وللإجابة عن هذا السؤال يجب عرض الحقائق التالية:

أولا: تدار أي مؤسسة أو هيئة -خدمية كانت أو ربحية - لحياة الإنسان والإنسان بدوره يتأثر بطريقة الإدارة فيها بنوع البرامج التي تقدمها والمناخ الذي تنفذ فيه هذه البرامج وبأهداف هذه البرامج. (ابراهيم أ،

الإدارة و التنظيم في التربية البدنية ، 2000)

ثانيا: تزودنا الإدارة بالمفاهيم الأساسية للعلوم المتعلقة بهذا المجال والنظريات والتقنيات وأسس التقويم الموضوعي للأنشطة والأفراد والنظم. وتزودنا قبل: ذلك بالخبرة التي تمكننا من اكتشاف أحسن وأنسب الطرق للإدارة السليمة.

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

ثالثا: تساعد الإدارة كل إنسان يتخذها مهنة له في توسيع مفاهيمه الإدارية وإستكمال ما ينقصه من مقومات لتحقيق النجاح في عمله والذي ينعكس بطبيعة الحال على المؤسسة والهيئة والجماعة التي يديرها.

رابعا: يمارس معظم قادة التربية البدنية والرياضية بعض أنواع العمل الإداري سواء في المدرسة أوالنادي أو الإتحاد أو مركز الشباب. وكذلك يجب أن يكون أعلى بنية من المقومات الأساسية لعملية الإدارة حتى يحققوا النجاح في هذا الجزء المهم من عملهم.

خامسا: جميع أنشطة التربية البدنية والرياضية عبارة عن جهد جماعي. فالإدارة أساسية لتنفيذ أهداف تسعى إليها. وتنمية روح العمل الجماعي والتخطيط المسبق لأي برنامج. والعمل المشترك التعاوني. المنسق وتحقيق هذا كله يتطلب معرفة بإمكانات الإدارة.

سادسا: تساعد الإدارة على تحقيق الإستمرار حيث ان من أساسيات العملية الإدارية القيام بالأعمال التي حققت نجاحا وإستبعاد الأعمال التي لم تحقق النجاح وسيزيد ذلك من فرض الممارسات الناجحة للعاملين بالمؤسسة أو الهيئة وبالتالي ستظهر بصورة جيدة.

سابعا: تؤدي زيادة المعرفة بعناصر الإدارة التي تحقق علاقات إنسانية طيبة بين المجموعات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاءته في تحقيق الأهداف. (ابراهيم أ.، الادارة و التنظيم في التربية البدنية ، 2000)

4.2- تعاريف للإدارة الرياضية :

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وان الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضة قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية وبهذا فان مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة للعمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضيهما:

- ✓ تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- ✓ محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هناك جهوداً أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة. لقد توضح ومنذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك وهذا لا يتمثل بمهام المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل، وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين، إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هدف الموضوع الذي نحن يصده وهو ليس بالمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية والرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملاً إدارياً جيداً والذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية والرياضية بشكل عام وهذا يقودنا إلى القول:

- أن الإدارة العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري وبهذا فإن الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند وببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساسه العلم والذي يستخدم المعارف الحديثة للعلوم الرياضية والإدارة.

- أن التطور الذي طرق للتربية البدنية والرياضية مؤخراً جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاماً عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها، وهي فن وعمل وهذا الفن حسن التخطيط والتنظيم. (ابراهيم د.، 2002)

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعاً وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته، وبهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها، وتهيء أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع والبيئة. (ابراهيم د.، إدارة البطولات و المنافسات الرياضية ، 2002)

والإدارة في المجال الرياضي عرفها "عدلة عيسى مطر"، "طلحة حسام الدين" «بأنها عملية

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة».

وعرفها "ثابت إدريس"، جمال الدين موسى « بان الإدارة تتطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة وإظهار قدرتها ومواردها الداخلية وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة واختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والعمل على تحقيقها ».

ويؤكد سعيد المصري بان التعريف الحديث للإدارة هي منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة والتي تهدف إلى:

- تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد والجماعات لتعمل بإرادتها في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لاقتناعهم بان تحقيق أهداف المؤسسة سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية.
 - التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومع المتغيرات المستمرة التي تطرأ عليها والأعداد للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة في الأجلين القصير والطويل. (قشبة)
 - ويعرفها مفتى إبراهيم في كتابه تطبيقات الإدارة الرياضية بأنها « فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات».
 - كما تعرف أيضا بأنها « توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها»
- ومما سبق يتضح أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاءة.
- يلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاءة يتم من خلال أحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو وظائفها أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة.

5.2- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

- الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصها.

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

• التكامل: ويعنى أن يتولكل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانبا من التنظيم حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد، بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

• المستقبلية: ويعنى ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط، وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف. وأماني وتطلعات في زمن آت. وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

الانفتاح ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها. تتأثر بها وتؤثر فيها. (حماد، تطبيقات الادارة الرياضية ، 1999)

6.2- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي "konz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية هي:

- ✓ العامل البشرى.
- ✓ العمل الجماعي.
- ✓ المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.
- ✓ القائد الإداري. (ابراهيم د، 2002)

7.2- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون النظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة هي في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة وتتخلص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي:

1.7.2- مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها. كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها كما يقع على عائق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

2.7.2- مبدأ التوسيط:

يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

3.7.2- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة.

4.7.2- مبدأ التميّط:

يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محدودة وأنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات والتخطيط وفي الرقابة.

5.7.2- مبدأ الحوافز المادية:

يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس من أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعة.

6.7.2- مبدأ العلاقات الإنسانية:

تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات

7.7.2- مبدأ التخطيط:

يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهميته بطريقة فعالة. (ابراهيم م، 2000)

8.7.2- مبدأ الرقابة:

يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة تتضمن تنفيذ الخطط.

9.7.2- مبدأ القيادة:

إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة وينطبق مدلول هذا المبدأ

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

على المؤسسة كوحدة قدر انطباقه على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص.

10.7.2- مبدأ السلطة والمسؤولية:

إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل مادام ليست له سلطة عليه.

11.7.2- مبدأ اتخاذ القرارات:

يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين المختصين بالنشاط المعين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما.

12.7.2- مبدأ استخدام القدرة الإدارية:

تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً. (ابراهيم م،، الإدارة و التنظيم في التربية البدنية ، 2000)

8.2- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد شاد الأمريكي "kinz" بان الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

1.8.2-المهاراتالفنية:

وقد وصفها «kinz» بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

2.8.2- المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة. (ابراهيم د،، ادارة البطولات و المنافسات الرياضية ، 2002)

3.8.2- مهارات الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعنى النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها. (ابراهيم د.، ادارة البطولات و المنافسات الرياضية ، 2002)

9.2- مجالات الإدارة في التربية الرياضية :

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي:

- ✓ البرامج
- ✓ الإمكانيات
- ✓ العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كل منها عن الأخرى فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها، وكذلك تقع على بعض العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج. (ابراهيم م.، الادارة و التنظيم في التربية البدنية ، 2000)

10.2- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها، وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة وهي كما يلي:

• وضع خطة متكاملة تشمل كل الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات، والأساليب، والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانيات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

• وضع هيكلية لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، وتنسيق الأداء والترابط بينها، حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفعالية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية.

• السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه. (حماد، تطبيقات الادارة الرياضية في الادارة الرياضية ،المدارس ،الجامعات ،الاتحادية الرياضية الأندية ، 1999)

• إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع

العمل على تصحيح الانحرافات، بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث.

- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الراسي أو الأفقي، من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة. (حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية، 1999)

3-الإداريالرياضي:

إن الإداري هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة الكافية من المعرفة في مدركات ومبادئ الإدارة قبل ممارستها وذلك لأن ممارسة الإدارة في التنظيم الرياضي المنظم تتطلب معرفة عالية تساعد على تكامل خبرات الفرد واتجاهاته الثقافية.

إن الرياضي هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز الرياضية ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات مهمة في نطاق اختصاصه.

من المعروف أن الإداري الرياضي يتولى تحليل الأعمال والمهام التي يشرف عليها وهذا يوجب أن يكون من طراز الأفراد الذين يتمكنون من تقنيت المشكلة إلى أجزاءها لصنع الحلول المناسبة لها. والإداري هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه في البرنامج بنشاط وكفاءة كبيرين.

أن معرفة العاملين بالتربية الرياضية وإلمامهم بالنواحي الإدارية تساعدهم وبلا شك على أداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

1.3- صفات الإداري الرياضي:

- أن يكون من ذوي الاختصاص في مجال العمل الإداري
- له رغبة وميل للعمل
- له القدرة على المشاركة الايجابية مع مرؤوسيه ومع من معهم في الإدارة
- ذا قدرة على نقل المعرفة والمهارات للاعبين
- أن يتمتع بالعملية الشمولية.

2.3-واجبات الإداري الرياضي:

أن الإداري الرياضي يجب أن تكون لديه العلاقة الجيدة مع العاملين معه بشكل معقول معتمدا على أساس المبدأ الديموقراطي في الإدارة أما واجباته فهي: (الراهيم، 2002)

• يعين واجبات العاملين

• يقوم بإعداد المنهاج

• يشرف على الواجبات

• يقيم العمل اليومي

• ضمان صلاحية التجهيزات والأدوات

• تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها والتنسيق والإشراف على حسن سيرها. (ابراهيم د.، ادارة البطولات و المنافسات الرياضية ، 2002)

3.3- إدارة الهيئات الرياضية وتحديات القرن الحادي والعشرين :

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

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

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

- تبنى أسلوب الجودة الشاملة.
- البدء من المخرجات وليس كما تعودنا في الإدارة الرياضية التقليدية حيث يبدأ الأمر عادة بالمداخلات
- يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل في مجال الإدارة بالهيئات الرياضية
- ضرورة أن يكون المحك الأساسي في التقويم هو كفاءة وكم الإنتاج الإداري والفني
- من الأهمية أن تبنى الإدارة بالهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز

4.3- تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية :

إذا ما أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئة الرياضية إلى الأفضل، فإن التغيير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسية كما يلي: (ابراهيم م، 1999)

أ-التغيير الإنساني:

وهو ما يعني تغيير أفكار واتجاهات ومفاهيم الأفراد العاملين بالهيئة الرياضية وكذلك العمل على تغيير عاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم في العمل

ب-التغيير في طبيعة أداء الوظائف:

وهو ما يعنى تغيير الواجبات الوظيفية، سواء على مستوى الكم، أو على مستوى الكيف

ج- التغيير التنظيمي:

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

د- التغيير التكنولوجي:

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

5.3-مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

كي يكون التغيير ناجحا في إدارة الهيئات الرياضية فلا بد من توافر عددا من المقومات نذكر منها ما يلي:

1. تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وعلى كافة المستويات، توصيلها إلى الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار، وإذا ما كانت قابلة للتطبيق ومثمرة.

2. دعم تكامل المعارف والمعلومات والمهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية، حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع وأبحاث ودراسات الإدارة الرياضية، إما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعاشة المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها، أو خارجها.

الفصل الثاني الإدارة العامة والإدارة الرياضية

3. ترسيخ المرونة، والمقدرة على التكيف، حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.

4. الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه، ومدى تأثيره ونتائجه المتوقعة، وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة. (ابراهيم م.، تطبيقات الادارة في الرياضة، المدارس، الجامعات

،الاتحادات الرياضية، الأندية ، 1999)

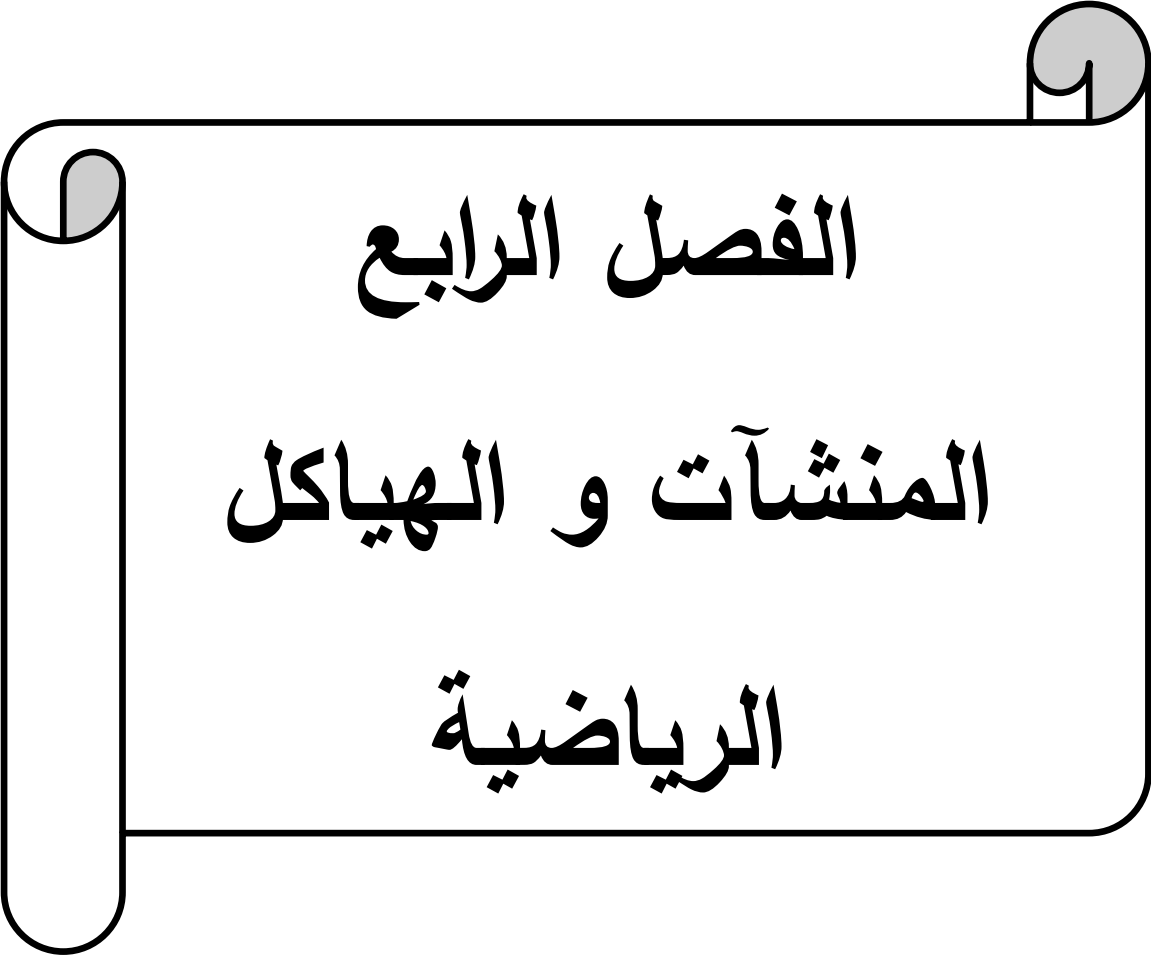
خلاصة:

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن.

والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع، وتتفرع، ونتيجة الاهتمام المتزايد بها. وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها.

ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي

ونجاح المؤسسات والهيئات الرياضية وبالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة، على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية مرورا بالاتحادات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ووزارة التربية والتعليم، وصولا للأندية الرياضية ومراكز الشباب



الفصل الرابع
المنشآت و الهياكل
الرياضية

تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "اوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد STADAM وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1.1- ملعب البنثاثون:

رياضة البنثاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

2.1- ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

3.1-البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة. (درويش، 1998)

4.1-الليونيديون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

5.1-الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية

الفصل الثالث المنشآت و الهياكل الرياضية

بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول أستاذ أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

1.2- المدن الرياضية:

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

• الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن. (درويش، الامكانات في التربية البدنية ، 1998)

• الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض،

الفصل الثالث المنشآت و الهياكل الرياضية

وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

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

• الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعبمفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

• حمام السباحة والغطس:

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

• مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

• الخدمات المركزية:

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

3- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية. (المرسوم التنفيذي رقم (91-416)، 1991)

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

4- إدارة المنشآت الرياضية:

1.4- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

1. احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار (حمادة، تطبيقات الإدارة

الفصل الثالث المنشآت و الهياكل الرياضية

الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية، (1999)

2. يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

3. على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

4. يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

2.4- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.

2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

4- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (حمادة م.، تطبيقات الادارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية، (1999)

3.4- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

1. عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

الفصل الثالث المنشآت و الهياكل الرياضية

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
- تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2. ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- 3. يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4. يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5. تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6. ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- 7. وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- 8. وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

5- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين: (المرسوم التنفيذي رقم (91-416)، 1991)

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية

الفصل الثالث المنشآت و الهياكل الرياضية

والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

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

6-أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (المقصود، 2004)

• اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

• وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

• التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها. (اليمين، 2006)

7- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف. (درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، 1998)

8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أبنائه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات.

- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

الفصل الثالث المنشآت و الهياكل الرياضية

- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن

الفصل الثالث المنشآت و الهياكل الرياضية

أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية. (الشافعي د، 2007)

10- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقا للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويجية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية... الخ.

11- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن

إجمالها فيما يلي:

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها. (درويش ع، 1998)

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

و- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين

الفصل الثالث المنشآت و الهياكل الرياضية

على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

12- أهمية وأهداف المنشآت الرياضية:

1.12- أهمية المنشآت الرياضية وآثارها الايجابية على المجتمع:

على غرار الكثير من المجالات الحيوية الأخرى فقد أصبحت الرياضة مطلبا ملحا وهاما من العالم بأسره، بل أصبح في كثير من الأحيان تطور الدول يقاس بمدى تطور الرياضة وكل ما له علاقة بها خاصة المنشآت الرياضية، حيث تضع الدول ميزانيات توضع بعد دراسات معمقة من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو النفسية أو التربوية... الخ، وهذا ما يمكن أن تحققه الرياضة على اختلاف مستوياتها وتنوع أهدافها، ومن هذا المنطلق ورجوعا إلى ما ذكرناه في تعريفنا للمنشآت الرياضية، فإن هذا الجانب الايجابي جدا الذي اهدت الكثير من الدول التي تحتاج إلى واقع الاقتناع المؤسساتي يخصص له، والى مساحات وميادين وأماكن خاصة تحتاج هي الأخرى إلى الاهتمام والتجهيز والتطوير، ذلك أن الرياضة تعتبر مقياسا لتطوير الشعوب، وانتشار المنشآت الرياضية وحداثتها يعد مقياسا لتطوير الرياضة والشعوب معا. (عمر، 2017)

2.12- أهداف المنشآت الرياضية:

تهدف المنشآت الرياضية إلى: (الكرييس، 2008)

- إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية.

الفصل الثالث المنشآت و الهياكل الرياضية

- تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية والاجتماعية بكافة أنواعها لتحقيق التوازن الكامل والوصول إلى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبابية.
- غرس وتنمية الروح الرياضية والوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية.
- تحقيق انجازات رياضية عالية.

13- صيانة وتطوير المنشآت الرياضية:

إن صيانة المنشآت الرياضية وتطويرها أمر ضروري وفي غاية الأهمية لأن استغلاله واستعمال هذه المنشآت في المجال الرياضي لا بد أن يستجيب لمتطلبات الأنشطة الرياضية المتنوعة، كما أن استعمال أجهزة الرياضية المختلفة يتطلب صيانة دائمة للهياكل الرياضية المستقلة لهذه الأجهزة والوسائل وفي هذا السياق تسهر الدولة والجماعات المحلية بمساهمة المؤسسات العمومية على صيانة الهياكل القاعدية الرياضية العمومية واستثمارها وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية (المادة (90) من الأمر 95-09(القانون 10-04، 2004)، كما تسعى الدولة إلى تطوير المنشآت الرياضية ومشتملاتها مسايرة الأنشطة الرياضية الجديدة والمتطورة وذلك من خلال تشجيع البحث العلمي في المجالات الرياضية ولهذا أهتم التشريع الرياضي بهذا الجانب حيث جاء في المادة (64)(المادة (64) من القانون رقم 89-03. (المادة (64) من المرسوم التنفيذي و 03/89، 1998)

المؤرخ في 14 فيفري 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها، يعد البحث شرطا أساسيا في تطوير الممارسة البدنية والرياضية وتتمثل أهدافه على الخصوص فيما يلي:

- تحديد وتقييم الاحتياجات العامة وفقا لمستوى تطوير النشاطات البدنية والرياضية من أجل إدخال التصحيحات اللازمة عليها.
- نشر وإدخال المعلومات والطرق العلمية والتكنولوجيات في ميدان الرياضة وتقييم تكييفها.
- تطوير المنهجية الرياضية وانجاز الدراسات المتعددة الاختصاصات المرتبطة بتطور النشاطات البدنية والرياضية.
- وقد نصت المادة (36) من نفس القانون على إمكانية إحداث هياكل دائمة للبحث في مجال

الفصل الثالث المنشآت و الهياكل الرياضية

الممارسة البدنية والرياضية، وقد أشارت المادة (66) من القانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية إلى صيانة هياكل الدعم وهي عبارة عن مؤسسات عمومية توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة بالاتصال مع الوزراء المعنيين كل حسب اختصاصه كما أن هذه الهيئات تضطلع بمهام البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيات المطبقة على الرياضة وبهذه الصفة يشكل البحث العلمي ومساهماته العلمية والتقنية والتكنولوجية مهمة أساسية واستراتيجية بالنسبة لقطاع الرياضة ويهدف إلى تطوير التربية البدنية والرياضية.

كما أشارت المادة (83) من القانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 (القانون 04-10، 2004)، إلى الدور البارز الذي تلعبه الدولة والجماعات المحلية في صيانة المنشآت الرياضية ومشتماتها، من حيث تسهر الدولة والجماعات المحلية على صيانة مستثمرات المنشآت القاعدية الرياضية العمومية، واستثمارها وظيفيا، وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية، عن طريق مساعدات في شكل خدمة عامة لفائدة المؤسسات المكلفة بتسيير هذه المنشآت.

خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.



الباب الثاني
الجانب التطبيقي



الفصل الأول

إجراءات البحث الميدانية

تمهيد:

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث، سنحاول في هذا الجزء أن نحيط بالموضوع من جانبه التطبيقي، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية على مستوى دواوين المركبات المتعددة الرياضات لولاية الشلف لتدعيم الخلفية النظرية لبحثنا.

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ونموذج الدراسة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها ومن ثم المعالجة الإحصائية المستخدمة للحصول على نتائج علمية وموضوعية.

1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في أي دراسة علمية من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث في بحثه، واختياره مرحلة هامة في عملية البحث العلمي، إذ عن طريقه نحدد كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة، كون عينة البحث هي التي تفرض نوع المنهج الذي يجب استخدام.

ونظرا لطبيعة موضوعنا ومن أجل تشخيص الظاهرة وكشف جوانبها، وانطلاقا من موضوع دراستنا: "إستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي ودورها في تطوير إدارة المركبات الرياضية"، واستجابة لموضوع بحثنا، وبغرض توضيح علاقة المتغير المستقل على المتغير التابع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أحسن طرق البحث التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، إذ يهدف المنهج الوصفي إلى تحديد مستويات الظاهرة موضوع الدراسة.

2- متغيرات البحث:

1.2- المتغير المستقل: الإستراتيجية الاستثمار

هو العلاقة بين السبب والنتيجة أي العامل المستعمل، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر وفي بحثنا هذا نجد المتغير المستقل هو إستراتيجية الاستثمار

2.2- المتغير التابع: إدارة المنشآت الرياضية.

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل سواء كان التأثير طرديا (كلما زادت قيمة المتغير المستقل تزيد قيمة المتغير التابع) أو عكسيا (كلما زادت قيمة المتغير المستقل تنقص المتغير التابع أو كلما انخفضت قيمة المتغير المستقل تزداد قيمة المتغير التابع) كما قد يكون ذلك التأثير ضعيفا أو متوسطا أو قويا) وفي بحثنا هذا نجد المتغير التابع

3- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية بقصد الإلمام بموضوع البحث نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها، وتهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب المشكلة المعالجة لبحثنا، فالبحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث

التي تتناول موضوعات جديدة، لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولم تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى بجهل الباحث كثيرا من أبعادها وجوانبها ولكون الموضوع له من الأهمية ما يجعله جديرا بالاهتمام في تناوله من خلال إستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي ودورها في تطوير إدارة المركبات الرياضية . وكان هدفها على النحو التالي :قيامنا بإحصاء الهياكل والمنشآت الرياضية المتوفرة عبر ولاية الشلف والتقرب أكثر من الواقع المعاش على إدارات المنشآت الرياضية التي دلتنا إلى معرفة الحجم الأصلي لمجتمع البحث (مدراء المركبات الرياضية) وكذا مميزات وخصائص العينة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ومعرفة الظروف المسبقة لإجراء الدراسة الميدانية والتأكد من صلاحية أدوات البحث (الاستبيان).

لأجل الحصول على هذه المعلومات فقد قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية الشلف حيث تم تزويدنا بالمعلومات التالية:

تضم ولاية الشلف 118 وحدة رياضية تابع لمديرية الشباب والرياضية.

4- مجتمع الدراسة وعينتها:

1.4-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء دواوين المركبات الرياضية لكل من ولاية الشلف والبالغ عددهم (43) فردا.

2.4-عينة البحث:

تعتبر الدراسة من أهم الخطوات وأبرزها في ميدان البحث العلمي الذي يركز عليها الباحث اهتمامه، فالعينة في مفهومها: هي جزء صغير من مجتمع البحث يتم اختياره اختيارا منظما أو عشوائيا، وبعد دراسته يمكن استنتاج أو تخمين طبيعة المتغيرات والظروف والسمات التي تميز مجتمع البحث الذي انتقت منه العينة المنظمة أو العينة العشوائية.

كما هي ذلك الجزء من المجتمع، يتم اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.

أما عينة الدراسة فتكونت من المدراء وتم توزيع استبانته الدراسة على عينة تتكون من (18) فرد، حيث تم استعادة (18) استبانتهنسبة استجابة بلغت (15%).

5- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

1.5-المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث على الكتب والدراسات السابقة والمشابهة العربية الأجنبية ذات العلاقة، والرسائل الجامعية والمقالات العلمية والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس المتعلقة بالدراسة موضوع البحث، التي ساهمت في إثراء الجانب النظري للدراسة.

2.5-المصادر الرئيسية:

• الاستبيان:

قمنا ببناء استمارة الاستبيان اعتمادا على ما ورد في الجانب النظري والدراسات السابقة، وتم الاعتماد في بناء الاستبيان على أحد خصيصا ليقدم طبيعة البحث والأهداف المراد تحقيقها مع عرضه على أساتذة متخصصين لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول شمولية محاور الدراسة.

حيث تم ضبط محاور الدراسة في شكلها النهائي كما يلي:

• **المحور الأول:** يشمل فقرات التي تغطي محور القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالتمويل العام والمكونة من (06) فقرات.

• **المحور الثاني:** يشمل فقرات تغطي محور القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالتمويل الخاص والمكونة من (06) فقرات.

• **المحور الثالث:** يشمل فقرات تغطي محور القرارات الإستراتيجية التي أدت إلى تطوير إدارة المركبات الرياضية والمكونة من (07) فقرات.

6-مجالات البحث:

1.6-المجال المكاني:

بما أن موضوع الدراسة يسلط الضوء على إستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي ودورها في تطوير إدارة المركبات الرياضية، ووفق مخرجات الدراسة الاستطلاعية التي سبقت الدراسة الميدانية، تمت على مستوى المركبات الرياضية لولاية الشلف، وذلك للتوافق بين طبيعة المنشأة وطبيعة أهداف الدراسة وعددها (18 وحدة).

2.6- المجال الزمني:

قام الباحث بعرض مشروع البحث الخاص بهذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2018.

3.6-المجال البشري:

إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في مدرء على مستوىالمركبات الرياضية لولاية الشلف

4.6-المجال الموضوعي:

اهتمت هذه الدراسة على مدى توفر وتطبيق إستراتيجية الاستثمار المركبات الرياضية، ومدى تأثيرها على تطوير إدارة المركبات الرياضية من خلال إبراز علاقة إستراتيجية الاستثمار بتطوير إدارة المركبات الرياضية.

7-أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع والهدف منه يفرض أساليب إحصائية خاصة تساعد الباحث في الوصول إلى نتائج ومعطيات يفسر ويحلل من خلالها الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تصميم البحث.

8-صدق أداة الدراسة وثباتها:

أولاً: ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات الاستبيان بأن يتم الحصول على نفسالنتيجة إذا ما تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر منمرة تحت نفس الظروف والشروط،كذلك يعنى به الاستقرار في نتائج الاستبيان،وعد متغيرها بشكل كبير،في ما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنيةمعينة،وقد تم التحقيق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخيين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

وتم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلةألفاكرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات الاستبيان ككل،حيث بلغ(0,89)، ونجد أيضا أن محاورهكذلك جاءت بنفس القيم تقريبا حيث بلغ في المحور الأول(0.83)،وفي المحور الثاني (0.90)، وفي المحور الثالث (0.81)، وبما أن قيمة معاملا لثبات "Cronbach's alpha" قدرت ب (0.89) فإنه يعتبر معامل ثبات مقبول، ولم يحذف الباحث أي عبارة لأن معامل تمييز جميع عبارات

المقياس كان موجبا وأكبر من (0.19)، ومنه نستطيع القول بأن هذا الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية.

ثانيا: صدق أداة الدراسة.

وهو إيجاد صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، بحيث أن معامل الاتساق الداخلي هو معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور.

• الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحورها:

تم حساب الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول من الاستبيان، باستخدام معاملا لارتباط بيرسون، حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، بحيث قدر ارتباط كل عبارة والدرجة الكلية للمحور حسب ترتيب العبارات من (01) إلى (06) كما يلي: (1.2.3.4.5.6)، وبالتالي يمكن القول بأن المحور الأول من الاستبيان يتمتع بدرجة صدق عالية.

وتم أيضا حساب الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني من الاستبيان، باستخدام معاملا لارتباط بيرسون، حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، بحيث قدر ارتباط كل عبارة والدرجة الكلية للمحور حسب ترتيب العبارات من (01) إلى (06) كما يلي: (1.2.3.4.5.6)، وبالتالي يمكن القول بأن المحور الثاني من الاستبيان يتمتع بدرجة صدق عالية.

كما تم كذلك حساب الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث من الاستبيان، باستخدام معامل الارتباط بيرسون، حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، بحيث قدر ارتباط كل عبارة والدرجة الكلية للمحور حسب ترتيب العبارات من (01) إلى (07) كما يلي: (1.2.3.4.5.6.7)، وبالتالي يمكن القول بأن المحور الثالث من الاستبيان يتمتع بدرجة صدق عالية.

• الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل، حيث جاءت هي الأخرى كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.86)، أما ارتباطا لدرجة الكلية للمحور الثاني مع

الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.57)، في حين أن ارتباطا لدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.63)، وهذا يعني أنا لاستبيان صادق.

خلاصة:

يعد هذا الفصل من الطرق التحضيرية للعملية التطبيقية، حيث تطرقنا من خلاله إلى المنهجية وطرق البحث قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي ساعدتنا على تخطي كل الصعوبات من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

وقد تناولنا فيه أهم العناصر التي سهلت لنا السير الحسن للدراسة منها المنهج المتبع، متغيرات البحث، العمليات الإحصائية... الخ

الفصل الثاني

عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

1.1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الجزئية الأولى

الفرضية الأولى:

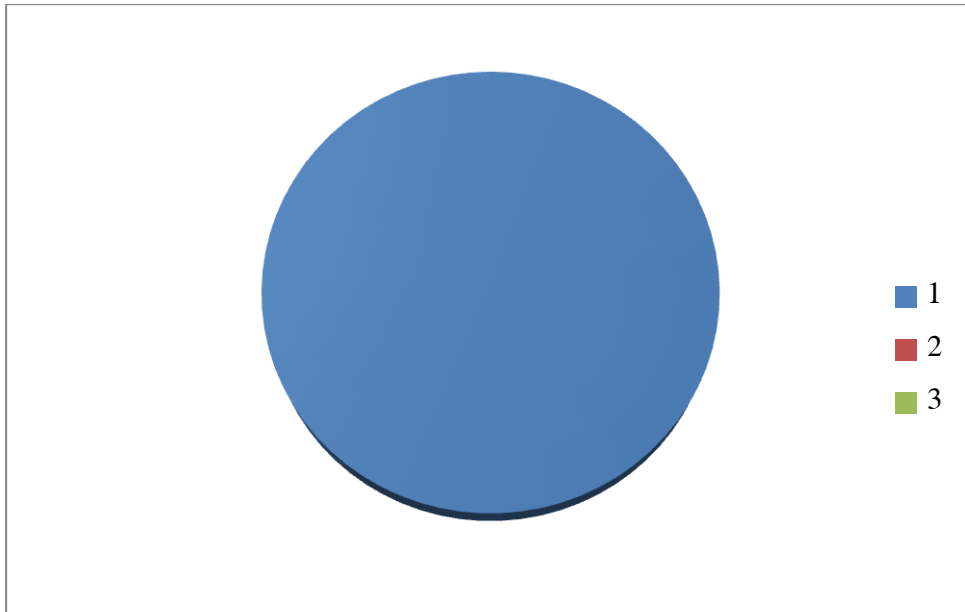
القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل العام

السؤال الأول: ماهية المصادر المالية لبناء المنشآت الرياضية؟

الجدول (02): يمثل نتائج المصادر المالية لبناء المنشآت الرياضية

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	18	%100	36	5,99	15	0,05	دال
2	00	%00					
3	00	%00					
المجموع	18	%100					

الشكل (02): يمثل نتائج المصادر المالية لبناء المنشآت الرياضية



المصدر: من إعداد الباحث

يظهر لنا من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول والتقديرات التي أوردتها العينة المصادر التي ظهرت والممثلة الإجابة الأولى قد تمثلت في (18 تكرار) أي المجموع الإجمالي للعينة ونسبة مئة بالمائة وهي نسبة معبرة عن صدق العبارة، حيث أن النسبة الكبيرة كانت لصالح المصادر المالية العمومية بنسبة 100 بالمائة، ثم المصادر المالية المختلطة بنسبة 0 بالمائة، وكذلك المصادر المالية الخاصة والمصادر المالية أخرى كانت كذلك 0 بالمائة، ونجد **كاتريبع المحسوية** قد أخذت قيمة 36 أما قيمة **كاتريبعالمجدولة** أخذت قيمة 5,99 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي المصادر المالية العمومية وعليه يمكن أن نستنتج كل أن تمويل المنشآت الرياضية يكون من المصادر المالية العمومية.

السؤال الثاني: هل يدخل عنصر المنشآت الرياضية في مفهوم نص المادة 4 من القانون 05/13؟

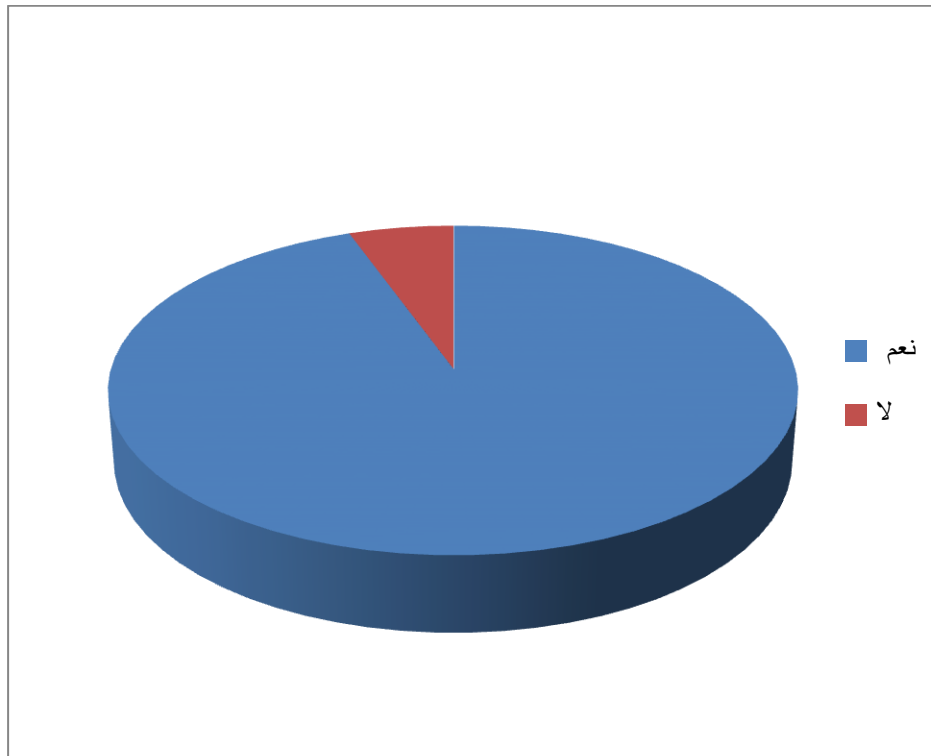
الجدول (03): يمثل نتائج يدخل عنصر المنشآت الرياضية في مفهوم نص المادة 4 من القانون

05/13

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	17	%99,44	14,22	3,84	16	0,05	دال
لا	01	%5,55					
المجموع	18	%100					

الشكل (03): يمثل نتائج يدخل عنصر المنشآت الرياضية في مفهوم نص المادة 4 من القانون

05/13



المصدر: من إعداد الباحث

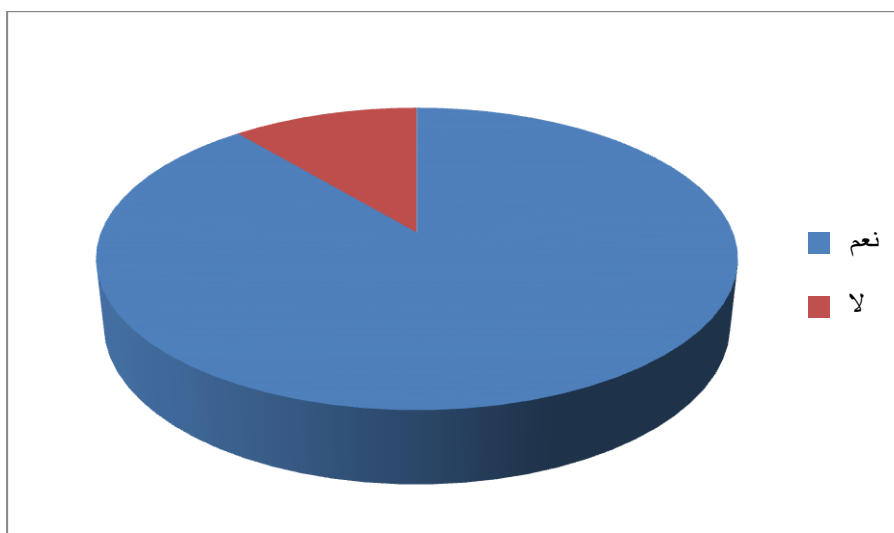
يظهر لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة أن مفهوم النص يدخل في نص المادة التي ظهرت والمتمثلة للإجابة بـ (نعم) قد تمثلت في (17 تكرار من بين 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة معتبرة قدرت بـ (94,44 بالمائة) وهي نسبة ايجابية معبرة عن صدق العبارة، أما نتائج الإجابة بـ (لا) فكانت عدد التكرارات (1) من مجموع (18 تكرار)، أي بنسبة (5,55 بالمائة) وهي نسبة ضعيفة لكل العينة، ونجد أن كاترييالمحسوية قد أخذت قيمة 14,22، أما كاترييالمجدولة قد أخذت قيمة (3,84) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي أن عنصر المنشآت الرياضية فيدخل في مفهوم نص المادة 4 من القانون رقم 05-13.

السؤال الثالث: هل تعطى الأولوية قانونا لتخصيص عقارات لبناء المنشآت الرياضية؟

الجدول (04): يمثل نتائج إعطاء الأولوية قانونا لتخصيص عقارات لبناء المنشآت الرياضية

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	16	94,11%	13,24	3,84	16	0,05	دال
لا	02	5,88%					
المجموع	18	100%					

الشكل (04): يمثل نتائج إعطاء الأولوية قانونا لتخصيص عقارات لبناء المنشآت الرياضية



المصدر: من إعداد الباحث

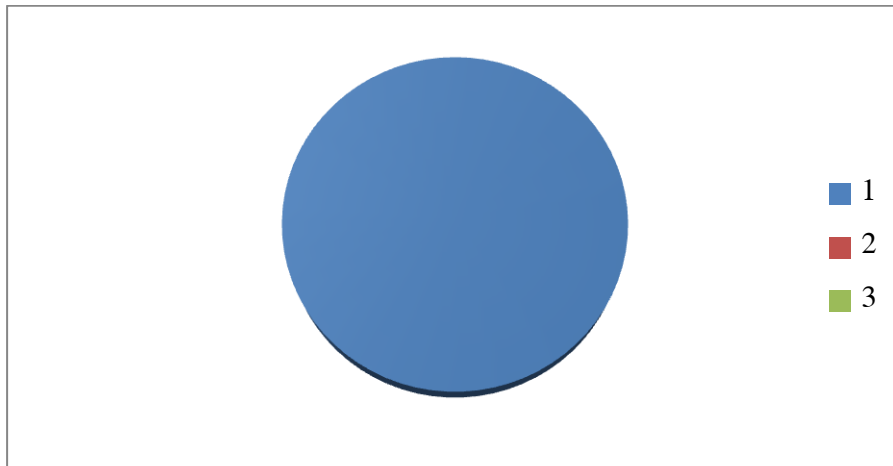
يظهر لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة أن مفهوم النص يدخل في نص المادة التي ظهرت والمتمثلة للإجابة ب (نعم) قد تمثلت في (16 تكرار من بين 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة معتبرة قدرت ب (94,11 بالمائة) وهي نسبة ايجابية معبرة عن صدق العبارة، أما نتائج الإجابة ب (لا) فكانت عدد التكرارات (2) من مجموع (18 تكرار)، أي بنسبة (5,88 بالمائة) وهي نسبة ضعيفة لكل العينة، ونجد أن كاتريبعالمحسوبة قدأخذتقيمة (13,22). أما كاتريبعالمجدولة قد أخذت قيمة (3,84) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي أنه تعطى الأولوية قانونا لتخصيص عقارات لبناء المنشآت الرياضية.

السؤال الرابع: مانوع التسيير المعتمد في إدارة المنشآت الرياضية التابعة للقطاع العام؟

الجدول (05): يمثل نتائج نوع التسيير المعتمد في إدارة المنشآت الرياضية التابعة للقطاع العام

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	18	%100	36	5,99	15	0,05	دال
2	00	%00					
3	00	%00					
المجموع	18	%100					

الشكل (05): يمثل نتائج نوع التسيير المعتمد في إدارة المنشآت الرياضية التابعة للقطاع العام



المصدر: من إعداد الباحث

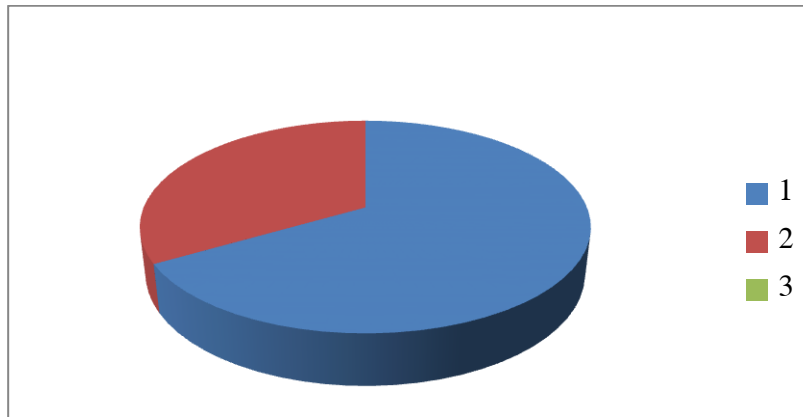
يظهر لنا من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة التسيير التي ظهرت والممثلة الإجابة الأولى قد تمثلت في (18 تكرار) أي المجموع الإجمالي للعينة ونسبة مئة بالمائة وهي نسبة معبرة عن صدق العبارة، حيث أن النسبة الكبيرة كانت لصالح التسيير العمومي بنسبة 100 بالمائة، ثم التسيير المالي الخاص بنسبة 0 بالمائة، وكذلك التسيير المالي من نوع آخر كانت كذلك 0 بالمائة، ونجد كاتربيع المحسوبة قد أخذت قيمة 36 أما قيمة كاتربيع المجدولة أخذت قيمة 5,99 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي المصادر المالية العمومية وعليه يمكن أن نستنتج أن التسيير المعتمد في إدارة المنشآت الرياضية التابعة للقطاع العام.

السؤال الخامس: الإطارات المسيرة للمنشآت الرياضية في القطاع العام متخرجة؟

الجدول (05): يمثل نتائج نتائج الإطارات المسيرة للمنشآت الرياضية في القطاع العام متخرجة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	12	66,66%	12	5,99	15	0,05	دال
2	06	33,33%					
3	00	00%					
المجموع	18	100%					

الشكل (06): يمثل نتائج الإطارات المسيرة للمنشآت الرياضية في القطاع العام متخرجة.



المصدر: من إعداد الباحث

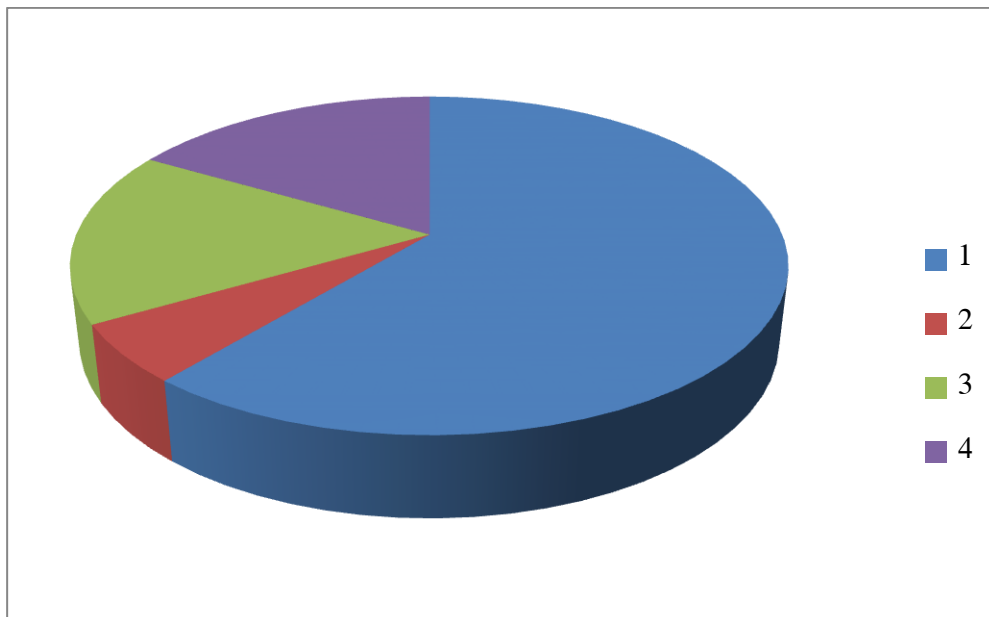
يظهر لنا من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة التسيير التي أظهرت والممثلة الإجابة الأولى قد تمثلت في (12 تكرار من بين 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة 66,66 بالمائة وهي نسبة معبرة عن صدق العبارة، حيث أن النسبة الكبيرة كانت لصالح خريجي المعاهد المتخصصة تابعة لوزارة الشباب والرياضة بنسبة 66,66 بالمائة، ثم التسيير خريجي معاهد التربية البدنية والرياضية (وزارة التعليم العالي) بنسبة 33,33 بالمائة، وكذلك التسيير من معاهد أخرى كانت كذلك 0 بالمائة، ونجد كاتربيع المحسوبة قد أخذت قيمة 12 أما قيمة كاتربيع المجدولة أخذت قيمة 5,99 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي أن الإطارات المسيرة للمنشآت الرياضية في القطاع العام متخرجة من معاهد متخصصة تابعة لوزارة الشباب والرياضة.

السؤال السادس: هل مدى تبعية المنشأة في تمويلها إلى القطاع العام تبعية عامة ؟

الجدول (07): يمثل نتائج مدى تبعية المنشأة في تمويلها إلى القطاع العام تبعية عامة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	11	61,11%	13,11	7,81	14	0,05	دال
2	01	5,57%					
3	03	16,66%					
4	03	16,66%					
المجموع	18	100%					

الشكل (07): يمثل نتائج مدى تبعية المنشأة في تمويلها إلى القطاع العام تبعية عامة.



المصدر: من إعداد الباحث

يظهر لنا من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة أن التبعية التي ظهرت والممثلة في الإجابة الأولى قد تمثلت في (11 تكرار من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة معتبرة قدرت بـ (61,11 بالمائة) وهي نسبة كبيرة، حيث أن النسبة الكبيرة كانت لصالح أن الاستثمار هو مكمل للقطاع العام، بينما الإجابة الثانية قد تمثلت في (1 تكرار من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة قدرت بـ (5,55 بالمائة)، أما الإجابة الثالثة كانت (3 تكرارات من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة قدرتها (16,66)، أما الإجابة الرابعة قد تمثلت في (3 تكرارات من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة قدرتها (16,33 بالمائة)، ونجد كما تربيع المحسوبة (13,11) أما قيمة كا تربيع الجدولة (7,81) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي أن الاستثمار هو مكمل للقطاع العام.

2.1- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الجزئية الثانية:

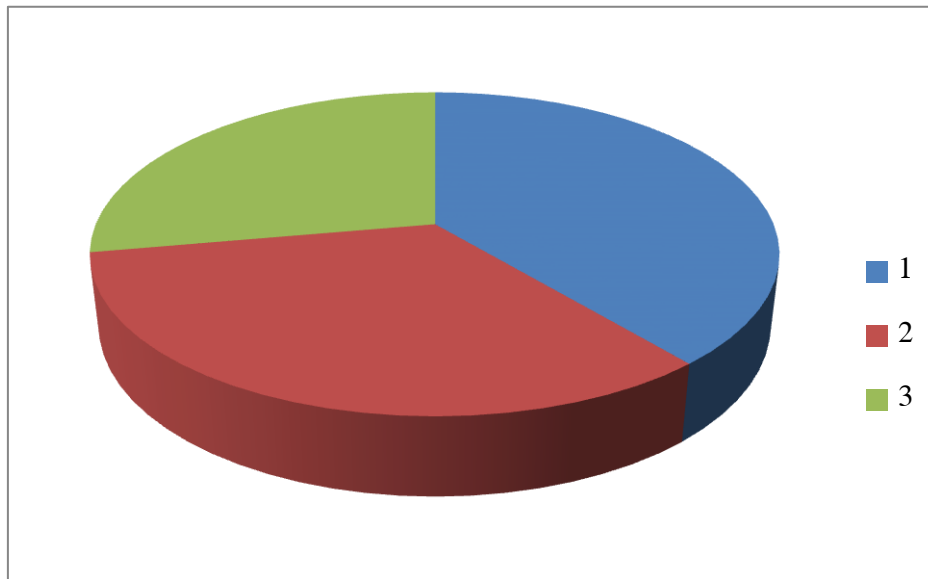
الفرضية الثانية: القرارات الإستراتيجية المتعلقة بفتح المجال لتمويل الخاص.

السؤال الأول: فتح المجال لتمويل الخاص في بناء المنشآت الرياضية إلى:

جدول (08): يمثل نتائج فتح المجال لتمويل الخاص في بناء المنشآت الرياضية

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	07	%38.88	0,33	5,99	15	0,05	غيردال
2	06	%33,33					
3	05	%27.77					
المجموع	18	%100					

الشكل (08): يمثل نتائج فتح المجال لتمويل الخاص في بناء المنشآت الرياضية.



المصدر: من إعداد الباحث

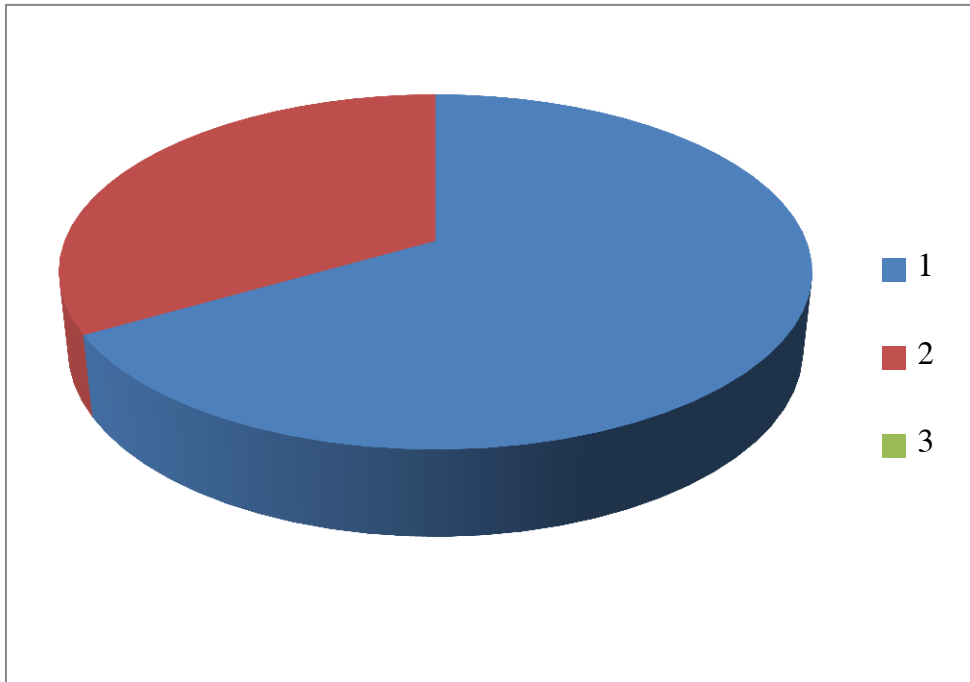
يظهر لنا من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة التسيير التي ظهرت والممثلة الإجابة الأولى قد تمثلت في (07 تكرارات من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي للعينة ونسبة 38,88 بالمائة وهي نسبة معبرة عن صدق العبارة، حيث أن النسبة الكبيرة كانت لصالح تنفيذ خطة مسبقة بنسبة 38,88 بالمائة، ثم ظروف اقتصادية والممثلة للإجابة الثانية قد تمثلت في (06 تكرارات من 18 تكرار) بنسبة 33,33 بالمائة، وكذلك طبيعة المنشأة الرياضية التسيير قد تمثلت في (05 تكرارات من 18 تكرار) أي بنسبة (27,77)، ونجد كاتربيع المحسوبة قد أخذت قيمة 0,33 أما قيمة كاتربيع الجدولة أخذت قيمة 5,99 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي تنفيذ خطة مسبقة ويمكن أن نستنتج أن فتح المجال للتمويل الخاص في بناء المنشآت الرياضية راجع إلى تنفيذ خطة مسبقة.

السؤال الثاني: كيف تنظر الدولة إلى الخواص في تمويل المنشأة الرياضية؟

جدول (09): يمثل نتائج كيفية نظرالدولة إلى الخواص في تمويل المنشأة الرياضية

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة الإحصائية
1	12	%66.66	12	5,99	15	0,05	دال
2	06	%33,33					
3	00	%00					
المجموع	18	%100					

الشكل (09): يمثل نتائج كيفية نظرالدولة إلى الخواص في تمويل المنشأة الرياضية.



المصدر: من إعداد الباحث

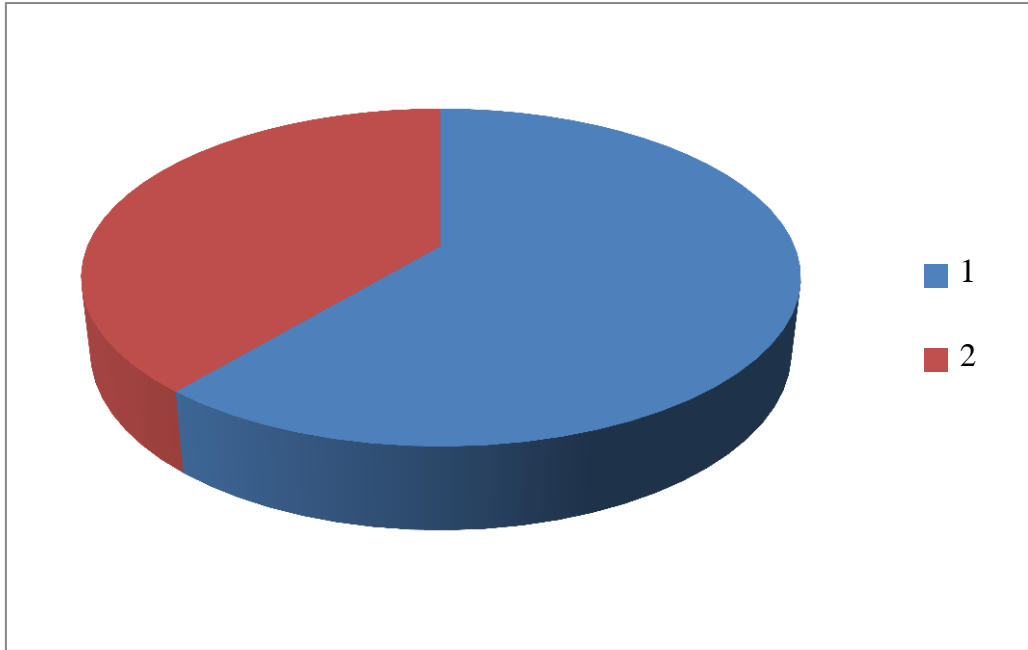
يظهر لنا من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة التسيير التي ظهرت والممثلة الإجابة الأولى قد تمثلت في (12 تكرارات من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي للعينة ونسبة 66,66 بالمائة وهي نسبة معبرة عن صدق العبارة، حيث أن النسبة الكبيرة كانت لصالح نظرة شراكة بنسبة 66,66 بالمائة، ثم نظرة تعاون والممثلة للإجابة الثانية قد تمثلت في (6 تكرارات من 18 تكرار) بنسبة 33,33 بالمائة، وكذلك نظرة استتجاد قد تمثلت في (00 تكرارات من 18 تكرار) أي بنسبة (00,00)، ونجد كاتربيع المحسوبة قد أخذت قيمة 12,00 أما قيمة كاتربيع المجدولة أخذت قيمة 5,99 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي نظرة شراكة وعليه يمكن أن نستنتج أن الدولة تنتظر إلى الخواص في تمويل المنشأة الرياضية نظرة شراكة.

السؤال الثالث: هل صدرت المراسيم التنفيذية والتطبيقية التي تتعلق بالتمويل الخاص؟

جدول (10): يمثل نتائج صدور المراسيم التنفيذية والتطبيقية التي تتعلق بالتمويل الخاص

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	11	%61,11	0,89	3,84	16	0,05	غيردال
2	07	%38,88					
المجموع	18	%100					

الشكل (10): يمثل نتائج صدور المراسيم التنفيذية والتطبيقية التي تتعلق بالتمويل الخاص.



المصدر: من إعداد الباحث

يظهر لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول والتفديرات التي أوردتها العينة أن صدور المراسيم التنفيذية والتطبيقية التي تتعلق بالتمويل الخاص والمتمثلة للإجابة ب (نعم) قد تمثلت في (11 تكرار من بين 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة معتبرة قدرت ب(61,11

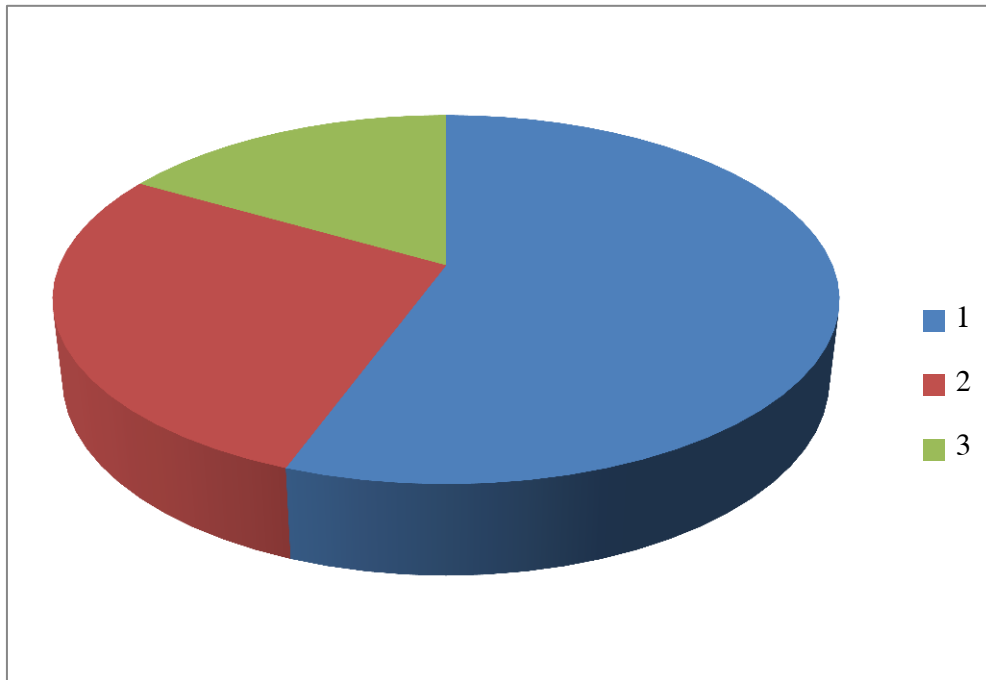
بالمائة) وهي نسبة ايجابية معبرة عن صدق العبارة، أما نتائج الإجابة ب (لا) فكانت عدد التكرارات (07 من مجموع 18 تكرار)، أي بنسبة (38,88 بالمائة) وهي نسبة ضعيفة لكل العينة، ونجد أن كا تربيع المحسوبة قد أخذت قيمة (0,89)، أما كاتربيع المجدولة قد أخذت قيمة (3,84) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي عدم صدور المراسيم التنفيذية والتطبيقية التي تتعلق بالتمويل الخاص.

السؤال الرابع: المسيريون للقطاع الخاص في مجال المنشآت الرياضية يتفرون إزاما على:

جدول (11): يمثل نتائج المسيريون للقطاع الخاص في مجال المنشآت الرياضية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	10	%55,55	4,330	5,99	15	0,05	غيردال
2	05	%27,77					
3	03	%16,66					
المجموع	18	%100					

الشكل (11): يمثل نتائج المسيريون للقطاع الخاص في مجال المنشآت الرياضية.



المصدر: من إعداد الباحث

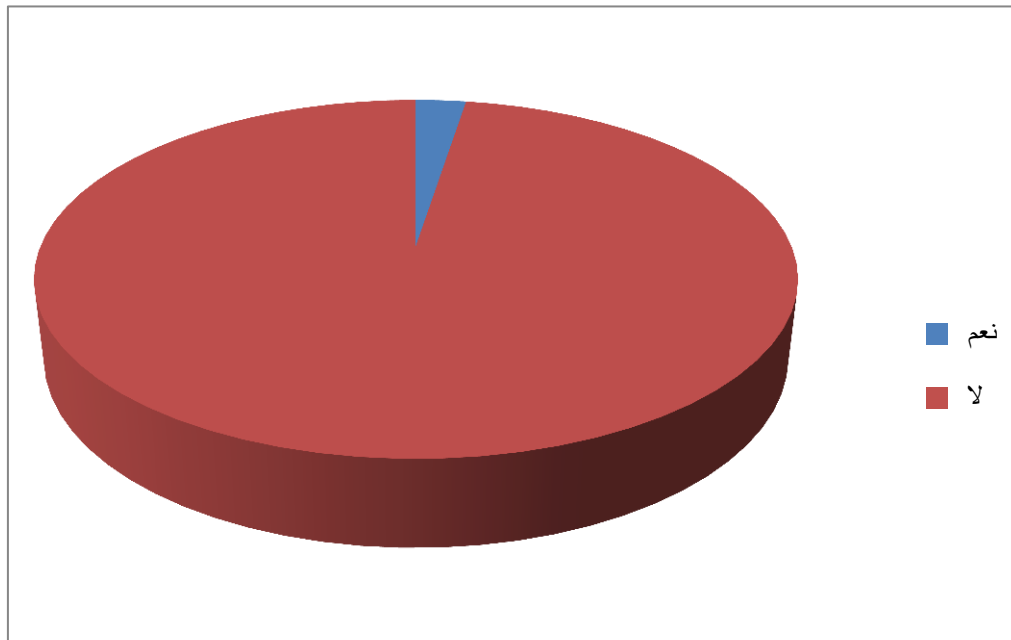
يظهر لنا من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة التسيير التي ظهرت والممثلة الإجابة الأولى قد تمثلت في (10 تكرارات من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي للعينة وبنسبة 55,55 بالمائة وهي نسبة معبرة عن صدق العبارة، حيث أن النسبة الكبيرة كانت لصالح شهادات في التخصص (إدارة وتسيير رياضي) بنسبة 55,55 بالمائة، ثم شهادات فقط والممثلة للإجابة الثانية قد تمثلت في (05 تكرارات من 18 تكرار) بنسبة 27,77 بالمائة، وكذلك خبرة فقط قد تمثلت في (30 تكرارات من 18 تكرار) أي بنسبة (16,66)، ونجد كاتربيع المحسوبة قد أخذت قيمة 04,33 أما قيمة كاتربيع المجدولة أخذت قيمة 5,99 وهي قيمة غيردالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي شهادات في التخصص وعليه يمكن أن نستنتج أن المسيرين للقطاع الخاص في مجال المنشآت الرياضية يتوفرون إلزاما على شهادات التخصص (إدارة وتسيير رياضي).

السؤال الخامس: هل ترى إن الاستثمار الرياضي الخاص هو بديل للقطاع العام في ظل التغيرات الحديثة التي يعرفها العام (الانتقال من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح)

جدول (12): يمثل نتائج رؤية أن الاستثمار الرياضي الخاص هو بديل للقطاع العام في ظل التغيرات الحديثة التي يعرفها العام (الانتقال من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح).

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	13	%72,22	3,56	3,84	16	0,05	غيردال
لا	05	%27,77					
المجموع	18	%100					

الشكل (12): يمثل نتائج رؤية أن الاستثمار الرياضي الخاص هو بديل للقطاع العام في ظل التغيرات الحديثة التي يعرفها العام (الانتقال من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح).



المصدر: من إعداد الباحث

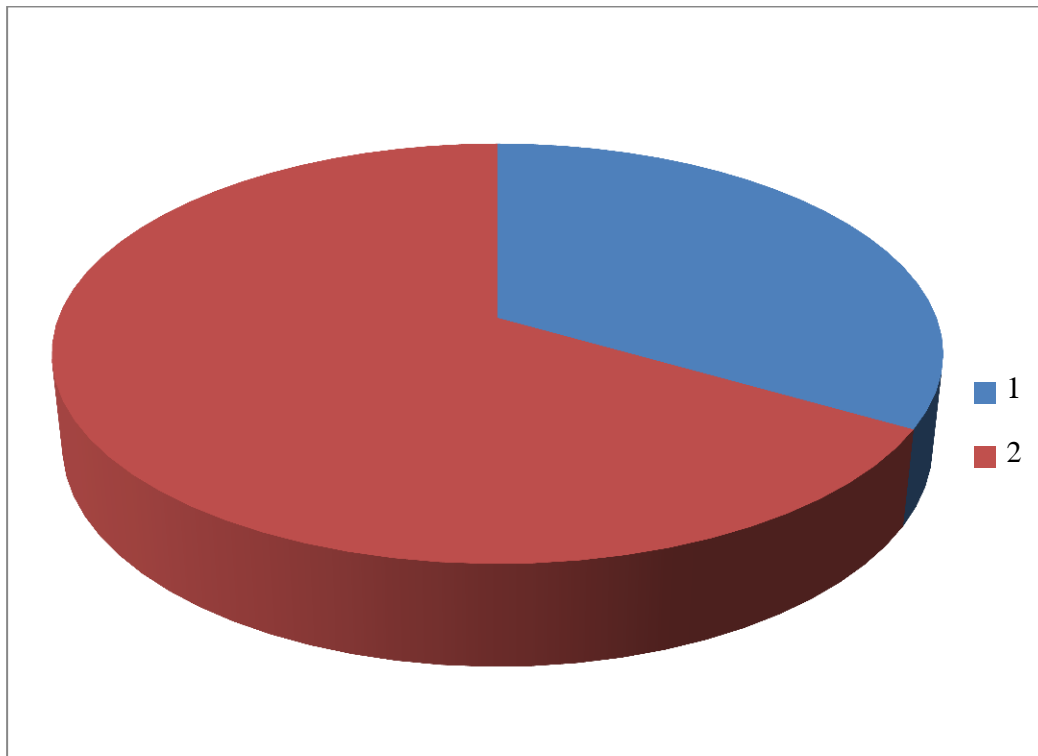
يظهر لنا من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة أن الاستثمار الرياضي الخاص هو بديل للقطاع العام والمتمثلة للإجابة بـ (نعم) قد تمثلت في (13 تكرار من بين 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة معتبرة قدرت بـ (72,22 بالمائة) وهي نسبة ايجابية معبرة عن صدق العبارة، أما نتائج الإجابة بـ (لا) فكانت عدد التكرارات (05) من مجموع (18 تكرار)، أي بنسبة (27,77 بالمائة) وهي نسبة ضعيفة لكل العينة، ونجد أن كاتريبيعالمحسوية قد أخذت قيمة (3,56) أما كاتريبيعالمجدولة قد أخذت قيمة (3,84) وهي قيمة غيردالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي أن الاستثمار الرياضي الخاص ليس بديل للقطاع العام في ظل التغيرات الحديثة التي يعرفها العام.

السؤال السادس: هل تفضل الاستثمار الأجنبي أو الوطني في مجال المنشآت الرياضية؟

الجدول (13): يمثل نتائج تفضيل الاستثمار الأجنبي أو الوطني في مجال المنشآت الرياضية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	06	%33,33	2,00	3,84	16	0,05	غيردال
2	12	%66,66					
المجموع	18	%100					

الشكل (13): يمثل نتائج تفضيل الاستثمار الأجنبي أو الوطني في مجال المنشآت الرياضية.



المصدر: من إعداد الباحث

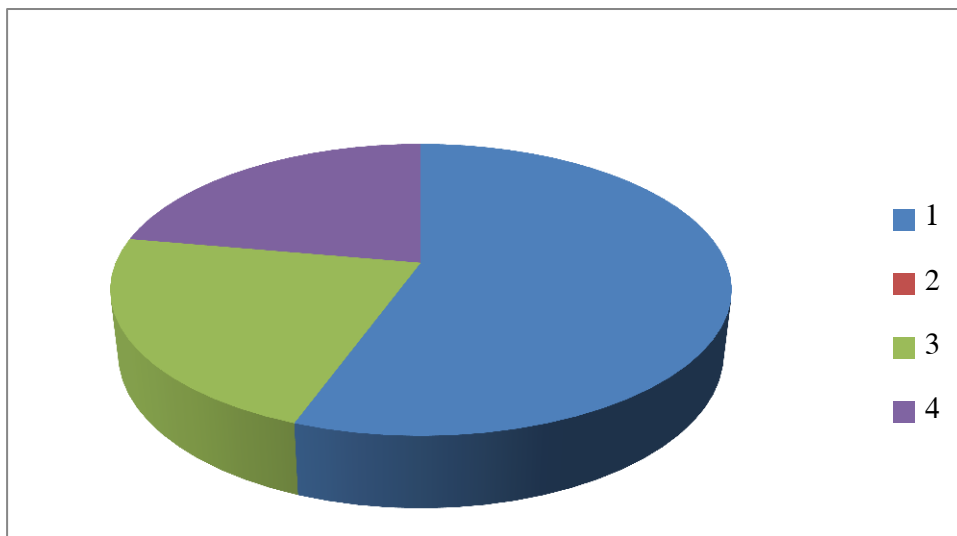
يظهر لنا من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة أن الاستثمار الرياضي الأجنبي والإجابة قد تمثلت في (06 تكرار من بين 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة قدرت بـ (33,33 بالمائة) وهي نسبة ضعيفة، أما نتائج الإجابة الاستثمار الرياضي الوطني فكانت عدد التكرارات (12 من مجموع 18 تكرار)، أي بنسبة (66,66 بالمائة) وهي نسبة ايجابية لكل العينة، ونجد أن كاتريبيعالمحسوبة قد أخذت قيمة (2,00) أما كاتريبيعالمجدولة قد أخذت قيمة (3,84) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة.

السؤال السابع: هل تلجأ المنشآت الرياضية إلى تمويلات خاصة في حالة وجود تظاهرات رياضية مثلاً؟

الجدول (14): يمثل نتائج لجوء المنشآت الرياضية إلى تمويلات خاصة في حالة وجود تظاهرات رياضية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة الإحصائية
1	10	55,55%	11,33	7,81	14	0,05	دال
2	00	00%					
3	04	22,22%					
4	04	22,22%					
المجموع	18	100%					

الشكل (14): يمثل نتائج لجوء المنشآت الرياضية إلى تمويلات خاصة في حالة وجود تظاهرات رياضية.



المصدر: من إعداد الباحث

يظهر لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة أن التبعية التي ظهرت والممثلة في الإجابة الأولى قد تمثلت في (10 تكرار من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة معتبرة قدرت بـ (55,55 بالمائة) وهي نسبة كبيرة، حيث أن النسبة الكبيرة كانت لصالح أن الاستثمار الخاص بديل للاستثمار العام، بينما الإجابة الثانية قد تمثلت في (0 تكرار من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة قدرت بـ (0,00 بالمائة)، أما الإجابة الثالثة كانت (4 تكرارات من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة قدرت بـ (22,22)، أما الإجابة الرابعة قد تمثلت في (4 تكرارات من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة قدرت بـ (22,22 بالمائة)، ونجد **كا تربيع المحسوبة** (11,33) أما قيمة **كا تربيع الجدولة** (7,81) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي أن المنشأة الرياضية تلجأ إلى تمويلات خاصة في حلة وجود تظاهرات رياضية

2.1- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الجزئية الثالثة:

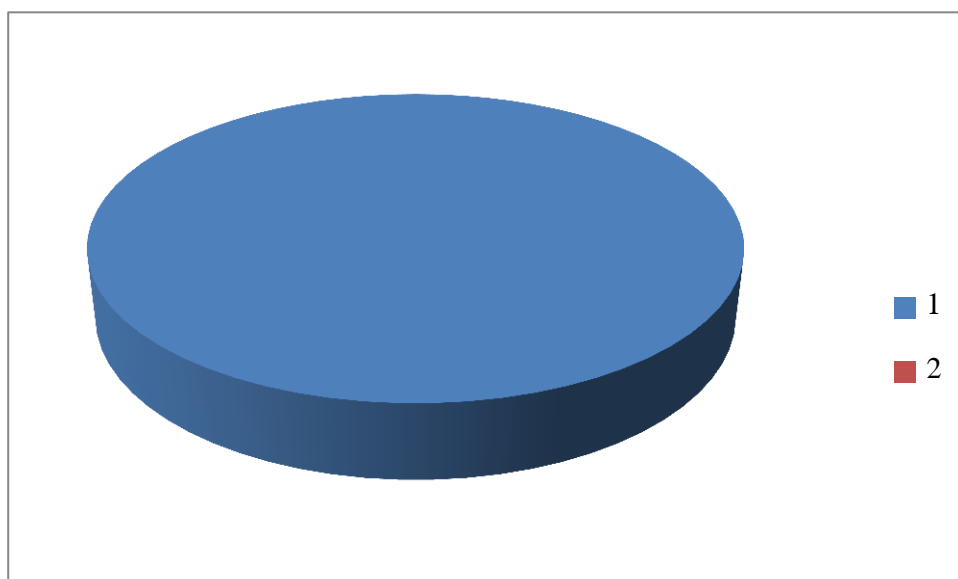
الفرضية الثالثة: القرارات الإستراتيجية أدت إلى تطوير إدارة المركبات الرياضية.

السؤال الأول: ماهي نسبة انجاز المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة؟

جدول (15): يمثل نتائج نسبة انجاز المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	18	%100	18,00	3,84	16	0,05	دال
2	00	%00					
المجموع	18	%100					

الشكل (15): يمثل نتائج نسبة انجاز المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.



المصدر: من إعداد الباحث

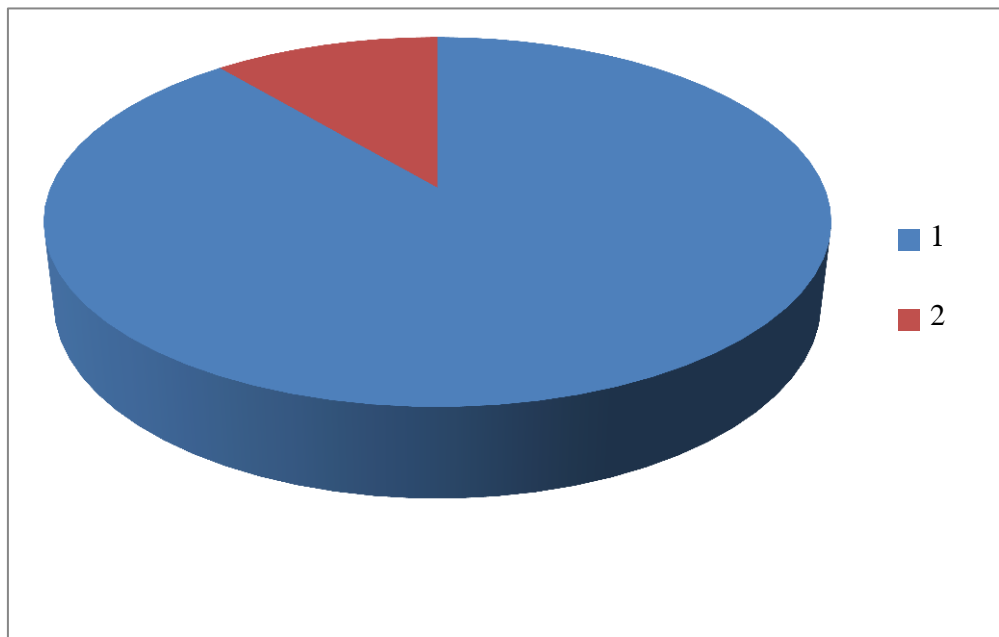
يظهر لنا من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة أن المنشآت الرياضية العمومية قد تمثلت في (18 تكرار من بين 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة قدرت بـ (100 بالمائة) وهي نسبة كبيرة، أما نتائج الإجابة الثانية فكانت عدد التكرارات (00 من مجموع 18 تكرار)، أي بنسبة (00,00 بالمائة) وهي نسبة سلبية لكل العينة، ونجد أن كاتريبيع المحسوبة قد أخذت قيمة (18,00) أما كاتريبيع الجدولة قد أخذت قيمة (3,84) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي أن هناك نسبة انجاز المنشآت الرياضية العمومية أكبر مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.

السؤال الثاني: ماهي نسبة عدد المنخرطين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة؟

جدول (16): يمثل نتائج نسبة عدد المنخرطين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	16	%88,88	10,89	3,84	16	0,05	دال
2	02	%11,11					
المجموع	18	%100					

الشكل (16): يمثل نتائج نسبة عدد المنخرطين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.



المصدر: من إعداد الباحث

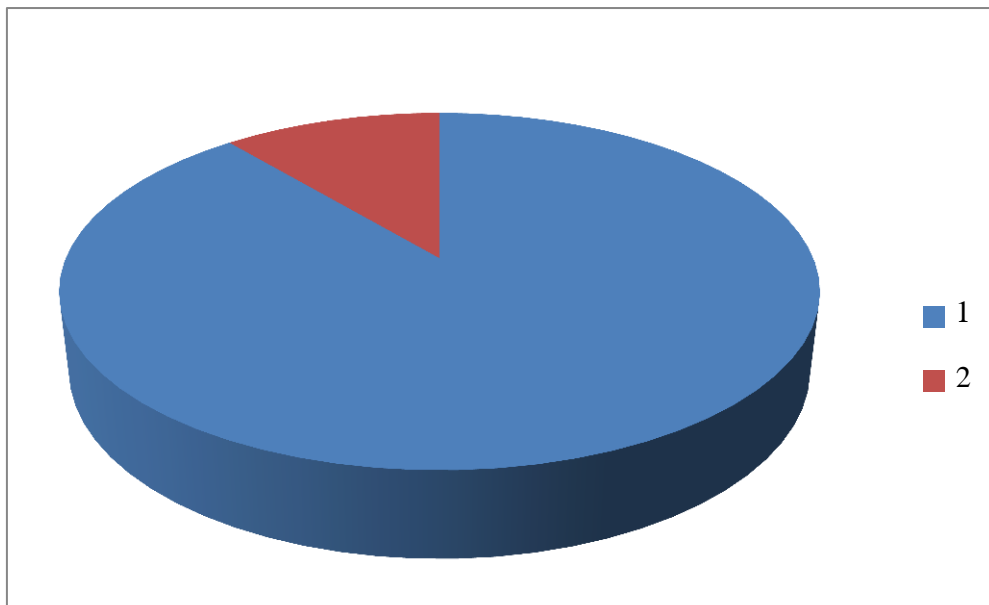
يظهر لنا من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة أن المنخرطين في المنشآت الرياضية العمومية قد تمثلت في (16 تكرار من بين 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة قدرت بـ (88,88 بالمائة) وهي نسبة كبيرة، أما نتائج الإجابة الثانية فكانت عدد التكرارات (02 من مجموع 18 تكرار)، أي بنسبة (11,11 بالمائة) وهي نسبة ضعيفة لكل العينة، ونجد أن كاتريبيع المحسوبة قد أخذت قيمة (10,89) أما كاتريبيع المجدولة قد أخذت قيمة (3,84) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي أن هناك نسبة كبيرة في عدد المنخرطين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.

السؤال الثالث: ماهي نسبة توظيف المدربين المؤهلين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة؟

جدول (17): يمثل نتائج نسبة توظيف المدربين المؤهلين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	16	%88,88	10,89	3,84	16	0,05	دال
2	02	%11,11					
المجموع	18	%100					

الشكل (17): يمثل نتائج نسبة توظيف المدربين المؤهلين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.



المصدر: من إعداد الباحث

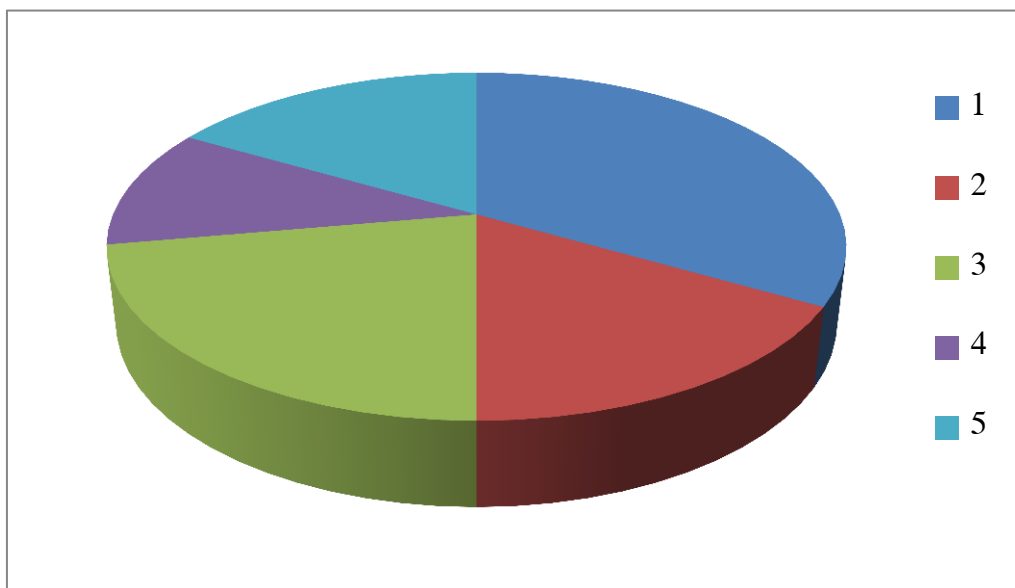
يظهر لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة أن الموظفين المنشآت الرياضية العمومية قد تمثلت في (16 تكرار من بين 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة قدرت بـ (88,88 بالمائة) وهي نسبة كبيرة، أما نتائج الإجابة الثانية فكانت عدد التكرارات (2 من مجموع 18 تكرار)، أي بنسبة (11,11 بالمائة) وهي نسبة ضعيفة لكل العينة، ونجد أن كاتريبيعالمحسوية قد أخذت قيمة (10,89) أما كاتريبيعالمجدولة قد أخذت قيمة (3,84) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي أن هناك نسبة كبيرة في عدد الموظفين المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة.

السؤال الرابع: ماهي النتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية العمومية؟

جدول (18): يمثل نتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية العمومية.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
1	06	%33,33	2,56	9,48	13	0,05	غيردال
2	03	%16,66					
3	04	%22,22					
4	02	%11,11					
5	03	%16,66					
المجموع	18	%100					

الشكل (18): يمثل نتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية العمومية.



المصدر: من إعداد الباحث

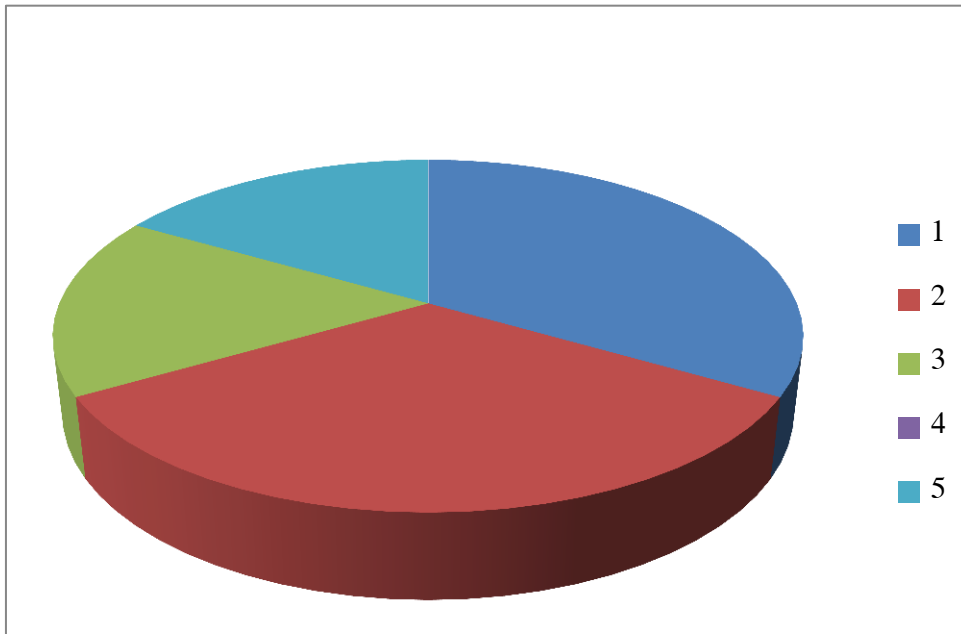
يظهر لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة أن تنظيم المنافسات الرياضية قد تمثلت في (06 تكرار من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة قدرت ب(33,33 بالمائة) وهي نسبة كبيرة، أما الإجابة الثانية فكانت عدد التكرارات (03 من مجموع 18 تكرار)، أي بنسبة (16,66 بالمائة) أما بالنسبة للإجابة الثالثة قد تمثلت في (04 تكرارات من 18 تكرار)، أي بنسبة (22,22 بالمائة) أما الإجابة الرابعة قد تمثلت في (02 تكرار من 18 تكرار) من مجمع أفراد العينة، أي بنسبة (11,11 بالمائة) وهي نسبة ضعيفة لكل العينة، أما الإجابة الخامسة قد تمثلت بـ (03 تكرارات من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي للعينة أي بنسبة (16,66 بالمائة)، أما كاتريبعالمحسوبة (07,00)، أما كا تربيع الجدولة قد أخذت قيمة (09,84) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي أن هناك نسبة كبيرة تنظيم المنافسات الرياضية: (امتلاك شهادات تثبت حسن التنظيم، شهادة ايزو في التنظيم).

السؤال الخامس: ماهي النتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية الخاصة؟

جدول (19): يمثل النتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية الخاصة.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة الإحصائية
01	06	%33,33	7,00	9,48	13	0,05	غيردال
02	06	%33,33					
03	03	%16,66					
04	00	%00					
05	03	%16,66					
المجموع	18	%100					

الشكل (19): يمثل النتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية الخاصة.



المصدر: من إعداد الباحث

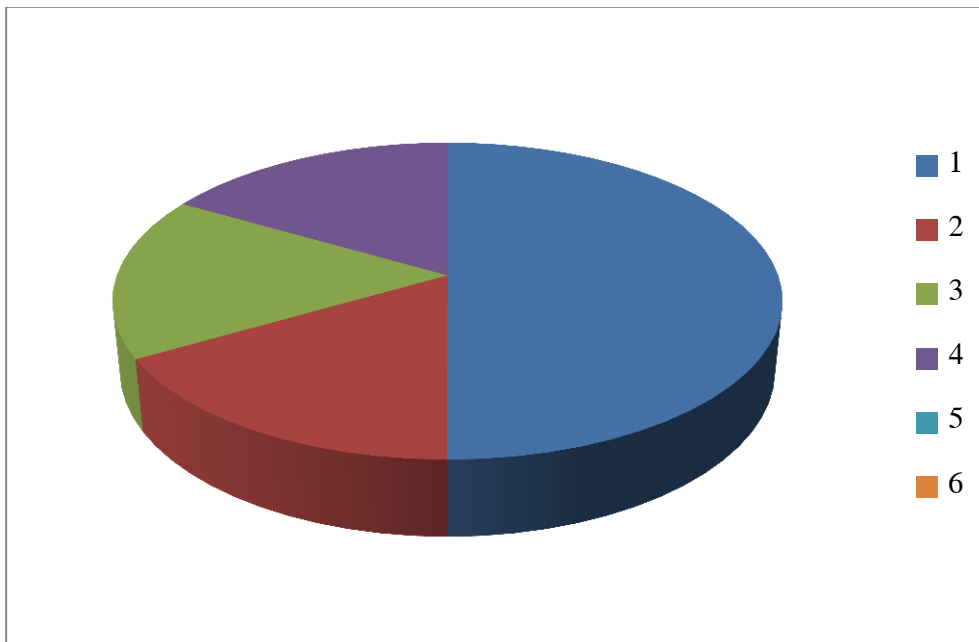
يظهر لنا من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول والتقدير التي أوردتها العينة أن تنظيم المنافسات الرياضية قد تمثلت في (06 تكرار من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وينسبه قدرت ب(33,33 بالمائة) وهي نسبة كبيرة، أما الإجابة الثانية فكانت عدد التكرارات (06 من مجموع 18 تكرار)، أي بنسبة (33,33 بالمائة) أما بالنسبة للإجابة الثالثة قد تمثلت في (03 تكرارات من 18 تكرار)، أي بنسبة (16,66 بالمائة) أما الإجابة الرابعة قد تمثلت في (00 تكرار من 18 تكرار) من مجمع أفراد العينة، أي بنسبة (00,00 بالمائة) وهي نسبة ضعيفة لكل العينة، أما الإجابة الخامسة قد تمثلت بـ (03 تكرارات من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي للعينة أي بنسبة (16,66 بالمائة)، أما كما تربيع المحسوبة (07,00)، أما كما تربيع الجدولة قد أخذت قيمة (09,84) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي أن هناك نسبة كبيرة تنظم المنافسات الرياضية.

السؤال السادس: في رأيك ماهو التمويل الأنسب للمنشآت الرياضية في الظرف الحالي في الجزائر؟

الجدول (20): يمثل نتائج التمويل الأنسب للمنشآت الرياضية في الظرف الحالي في الجزائر.

الأجوبة	التكرارات	النسبة %	ك المحسوبة	ك المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة الإحصائية
01	09	%50,00	18	12,59	12	0,05	دال
02	03	%16,66					
03	03	%16,66					
04	03	%16,66					
05	00	%00					
06	00	%00					
المجموع	18	%100					

الشكل (20): يمثل نتائج التمويل الأنسب للمنشآت الرياضية في الظرف الحالي في الجزائر.



المصدر: من إعداد الباحث

يظهر لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول والتقديرات التي أوردتها العينة أن الإجابة الأولى قد تمثلت في (09 تكرارات من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي لأفراد العينة ونسبة قدرت ب(50,00 بالمائة) وهي نسبة كبيرة، أما الإجابة الثانية فكانت عدد التكرارات (03 من مجموع 18 تكرار)، أي بنسبة (16,66 بالمائة) أما بالنسبة للإجابة الثالثة قد تمثلت في (03 تكرارات من 18 تكرار)، أي بنسبة (16,66 بالمائة) أما الإجابة الرابعة قد تمثلت في (00 تكرار من 18 تكرار) من مجمع أفراد العينة، أي بنسبة (00,00 بالمائة)، أما الإجابة الخامسة قد تمثلت ب (03 تكرارات من 18 تكرار) من المجموع الإجمالي للعينة أي بنسبة (16,66 بمائة)، أما الإجابة السادسة قد تمثلت ب (0 تكرار من 18 تكرار) أي بنسبة (00 بالمائة)، أما لترتيب المحسوبة (18,00)، أما كما تربيع الجدولة قد أخذت قيمة (12,59) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبيرة وهي أن هناك نسبة كبيرة تنظم المنافسات الرياضية.

2- تفسير ومناقشة النتائج:

1.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

1.1.2- تفسير ومناقشة نتائج عبارات القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل العام في المنشآت الرياضية:

تتكون أسئلة الفرضية الأولى من من ستة (06) أسئلة، تتمحور حول القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل العام في المنشآت الرياضية، وهي تحتوي على أسئلة مغلقة وعلى أسئلة مفتوحة، حيث حصل السؤال الأول والرابع على نسبة مائة في المائة (100%) من الإجابات، كما أن كل الأسئلة هي دالة إحصائياً.

إن المصادر المالية لبناء المنشآت الرياضية هي مصادر عمومية متأتية من خزينة الدولة، كما أن الدولة ممثلة في وزارة الشباب والرياضة ومديرية الشباب والرياضة لها الحق قانوناً في طلب تخصيص عقارات لبناء المنشآت الرياضية، كما أن التسيير المعتمد في المنشآت الرياضية هو تسيير عمومي له قواعده وطرق تنظيمه وتمويله ورقابته، يتولاها إطارات متخرجة من معاهد متخصصة في التربية البدنية والرياضية.

يتضح من تحليل الأجوبة المتعلقة بمحور الفرضية الأولى المعنونة "القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل العام في المنشآت الرياضية" أن التمويل في المنشآت الرياضية هو تمويل عمومي مصدره مدا خيل الدولة.

وهذا ما توصلت إليه دراسة هاني جمال يوسف إسماعيل في الدراسات السابقة.

2.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

1.2.2- تفسير ومناقشة نتائج عبارات القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل الخاص في المنشآت الرياضية:

تتكون أسئلة الفرضية الثانية من سبعة (07) أسئلة، تتمحور حول القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل الخاص في المنشآت الرياضية، وهي تحتوي على أسئلة مغلقة وعلى أسئلة مفتوحة، حيث لم يحصل أي سؤال نسبة مائة في المائة (100%) من الإجابات، كما أن خمسة (05) أسئلة هي غير دالة إحصائياً.

إن نسبة (38.33%) ترى أن لجوء الدولة ممثلة في وزارة الشباب والرياضة إلى التمويل

الخاص في المنشآت الرياضية قد يرجع إلى خطة مسبقة، كما أن نسبة (66.66%) ترى العلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال المنشآت الرياضية هي علاقة شراكة، ونسبة (61.11%) ترى أن المراسيم التنفيذية المنظمة للتمويل الخاص قد تم إصدارها، كما أن نسبة (55.55%) ترى أن المسيرين للقطاع الخاص حائزون إلزاماً على شهادات في تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، وأن نسبة (77.22%) ترى أن الاستثمار في المجال الرياضي الخاص هو بديل للقطاع العام في ظل التغيرات الحديثة التي يعرفها العالم، كما أن نسبة (33.33%) تفضل الاستثمار الوطني على الاستثمار الأجنبي في مجال المنشآت الرياضية.

إن نظرة الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال المنشآت الرياضية التي يقر بها أفراد العينة لم تترجم محلياً من خلال عدد من المعايير غير المتوفرة في القطاع الخاص، إذ أن التخطيط المسبق وحده لا يكفي في بناء علاقة شراكة بين القطاع العام والخاص في مجال المنشآت الرياضية، بل لا بد إضافة إلى التخطيط من وجود تنظيم وتنسيق وتوجيه وإمكانيات مادية ومالية وتوافر وعاء عقاري، كما أن غموض المراسيم التنفيذية التي تنظم علاقة الشراكة من جهة، ونقصها من جهة أخرى يجعل علاقة الشراكة لا تتجسد ميدانياً، نظراً لتوجس القطاع الخاص من الاستثمار في ظل بيئة غير واضحة وغير مستقرة، فالقوانين عامل من عوامل جذب المستثمرين، كما أن الشراكة تتطلب مسيرين على عال من الكفاءة والقدرة الأكاديمية والخبرة لإمكانية تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية في المحافل الرياضية الوطنية والجهوية والدولية، كما أن الإمكانيات التي يتوافر عليها التمويل الخاص في مجال المنشآت الرياضية لا يرقى إلى مستوى الإمكانيات التي يتوافر عليها القطاع العام.

وبالتالي فاعن الفرضية لم تتحقق أي أنه يجب على الدولة أن تعمل على إزالة كل المعوقات التي تواجه المستثمرين في الجوانب القانونية والتشريعية والجوانب الإدارية والفنية وتسهيل الإجراءات والتصاريح اللازمة لتشجيع المستثمرين على الاستثمار في المنشآت الرياضية والشبابية كما ناد به **عبد محمد عبد الحليم عطية** في دراسته النظرية (الدراسات السابقة) يجب العمل على سرعة إصدار قانون الرياضة الجديد وأن يشمل كافة الإجراءات التي تشجع على الاستثمار والتسويق والاعتماد على التمويل الذاتي للمنشآت. كما ينادي **عمرو نفاتح** (الدراسات السابقة) على فتح مجال القطاع سمعي بصري من خلال إنشاء وسائل الإعلام متعددة ومتخصصة لها القدرة على استقطاب أصحاب

المؤسسات الاقتصادية.

3.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

1.3.2- تفسير ومناقشة نتائج عبارات القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتطوير إدارة المركبات الرياضية:

من خلال أجوبة أفراد العينة يلاحظ أنه توجد عدة عناصر أدت إلى القول بأن القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالحفاظ على القطاع العام أدت إلى تطوير أنشطة مهمة في ورش عكس من إمكانات في المجال الرياضي ما يسمح لها بالعمل على تطوير إدارة المنشأة الرياضية، من خلال المردود المالي المرصود في الميزانية العامة، ومن خلال المعاهد المتخصصة التي تخرج المئات من حاملي الشهادات المتخصصين، ومن خلال عدد المنشآت الرياضية المتوفرة بمختلف أنواعها وأحجامها، وفي مختلف الولايات ومن خلال استقبال الجمهور الرياضي، من خلال عدد القوانين التي تطور طريقة عمل المنشآت الرياضية وهذا ما يجعل الفرضية الثالثة محققة وموجبة، وهذا ما يتفق مع **أحمد حسن الشافعي** عندما قال يحتم تهيئة المؤسسات الرياضية الحكومية والأهلية والخاصة لتتوافق مع متطلبات السوق المنافسة، وكذلك مواكبة التغيرات السريعة المتلاحقة يتطلب بالضرورة تبني هذه المؤسسات مفاهيم جديدة لوضع أسس وتوجهات تتماشى مع نظم الإدارة الحديثة لإحداث طفرة في النظم الإدارية لتتواءم مع التطور الإداري العالمي.

كما قال بأن كثير من المؤسسات والهيئات بالمجتمع العربي قد أخذت بأساليب الإدارة الحديثة في مجالات عدة لتتواءم مع متطلبات السوق وآليات السوق الحر

كما يشير الأمر رقم 01-04 المؤرخ هو الآخر في 20 أوت 2001 والمتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها.

3- الاستنتاج العام:

بعد مناقشة النتائج وتحليلها ومعالجتها نستنتج ومعالجتها نستنتج بأن تطوير إدارة المركبات الرياضية مرتبط بإستراتيجية الاستثمار الرياضي وهذا يدل على أن المركبات الرياضية تتبنى سياسة استثمارية ناجعة تتمثل في إستراتيجية الاستثمار واستغلالها بشكل مناسب لينعكس على تطوير إدارة المركبات الرياضية وهذا ما يدل على صحة الفرضية العامة التي توجي إلى تنوع القرارات الإستراتيجية في الوسط الرياضي بين إستراتيجية التمويل العام والخاص والتي أدت إلى تطوير إدارة المركبات الرياضية (موظفين، كفاء، هيكل تنظيمي، مرن).

أما بالنسبة للفرضية الأولى والمتعلقة بالقرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل العام في مجال المنشآت الرياضية حيثما لإجابة عن هذه الفرضية والتحقق من صحة هذه الفرضية من صحتها فكانت فرضية محققة وموجبة أي هناك قرارات إستراتيجية متعلقة بالمحافظة على التمويل العام في المجال المنشآت الرياضية

أما بالنسبة للفرضية الثانية والمتعلقة بالقرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل الخاص في مجال المنشآت الرياضية حيث تم الإجابة على أسئلة الفرضية وكانت غير محققة أي فرضية سلبية وهذا ما نودوا الوصول إليه أي القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل خاص في مجال المنشآت الرياضية غير كافي وناقص من الجانب القانوني

أما الفرضية الثالثة والمتعلقة بالقرارات الإستراتيجية أدت إلى تطوير إدارة المركبات الرياضية حيث تم الإجابة عن هذه الفرضية كانت موجبة ومحققة أي هناك استجابة كبيرة من طرف أطراف العينة وعلى ضوء توصلنا إليه في هذه الدراسة من نتائج فاعنه يمكن القول بأن لتطوير إدارة المركبات الرياضية يجب القيام بإستراتيجية استثمار ناجحة لكن هناك نقص في القرارات والمراسيم التي تؤدي إلى الاستثمار في المنشآت الرياضية.

4- التوصيات والاقتراحات:

- على ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من خلال دراستنا الميدانية، والتي تتعلق بالإستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي وتأثيرها على إدارة المركبات الرياضية، فقد لاحظ الباحث بعض نقاط الضعف في إدارة المركبات الرياضية لولاية الشلف وعليه توصل الباحث إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تطوير إستراتيجية الاستثمار مما ينعكس إيجابا على إدارة المركبات الرياضية:
- الاهتمام بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية، ودراسة المحيط البيئية الخارجية للمؤسسة الرياضية.
 - تحديد الاستراتيجيات والسياسات والرؤية الواضحة من قبل الوزارة من أجل الاستثمار الرياضي.
 - على الوزارة مراجعة وتنظيم اللوائح والقوانين للعملية الاستثمارية والسعي لتقديم التسهيلات من قبل الحكومة للمستثمرين.
 - الاهتمام بالمدرء وتأهيل العاملين في المجال الرياضي واستقطاب أفضل الخبرات في مجال الاستثمار الرياضي.
 - الاهتمام بعمل قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها وأهدافها الاستثمارية والمعلومات الخاصة بحاجات ورغبات المستفيدين الرياضيين.
 - اعتماد المؤسسات الرياضية على التمويل الذاتي.
 - إرسال نشرات إخبارية بالبريد الالكتروني للشركات التجارية وكذلك للزيائن المحتملين.

خاتمة

خاتمة:

أصبح الاستثمار في المجال الرياضي يحتل الصدارة الاستثمارات في العالم المتقدم، نتيجة لما يدره من أموال ضخمة، بالإضافة إلى مساهمته في الدخل القومي فالتسيير العلمي في هذا المجال أصبح القاعدة المتبعة في هذا البلدان، في حين أن النظرة التقليدية للرياضة في دول العالم الثالث ما زالت هي سائدة، لذا فانه على هذه الدول التعامل مع الرياضة كصناعة حقيقية، والعمل على تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية في هذا المجال من خلال تسيير سياسة شاملة لإصلاح القطاع الرياضي تضم كل المجالات التشريعية والإجرائية والمالية من أجل تهيئة الظروف لخلق المناخ الاستثماري، باعتباره أهم العوامل المشجعة على الاستثمار. وباعتبار ما اكتسبه قطاع الرياضة في الجزائر من أهمية على مستوى الانجازات والمنشآت التي كانت دافعا لتحقيق عديد من النجاحات والنتائج المشرفة فان الدولة قد اهتمت بهذا القطاع وعملت على إدخال الرياضة الجزائرية في عالم الاحتراف. حيث قمنا في دراستنا هذه بالاعتماد على الاستبيان تم تكييفه حسب متغيرات الدراسة، كما اعتمدنا في دراستنا على قانون كاف تربيع، على عينة البحث ب 18 مدير على مستوى دواوين المركبات الرياضية لولاية الشلف.

ومن النتائج التي توصلنا إليها الإجابة مرحلية عن مجموعة من التساؤلات التي كانت تدور حول إستراتيجية الاستثمار كأداة تستخدمها إدارة المركبات الرياضية لبلوغ أهدافها سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى، نتج عنه ظهور الإستراتيجية التي أصبحت تكتسي مكانة هامة في المؤسسات العصرية فأصبحت فضاء للباحثين.

كما برهنت النتائج على أن إستراتيجية الاستثمار أحد أهم العوامل المؤثرة في تطوير إدارة المركبات الرياضية إذ تبين لنا من خلال نتائج هذه الدراسة على أن المركبات الرياضية لولاية الشلف.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1-أ.د عصام بدوي. (2001). موسوعة التنظيم و الادارة في التربية البدنية الرياضية . مصر دار الفكر العربي .
- 2-أ.د عصام بدوي. (2002). موسوعة التنظيم و الادارة في التربية البدنية و الرياضية .: دار الفكر العربي .
- 3- أ.د مروان عبد المجيد ابراهيم. (2000). الادارة و التنظيم في التربية البدنية . عمان : دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع
- 4-أحمد ماهر. دليل المديرين في كيفية اعداد الخطط و السياسات و الاستراتيجيات . الاسكندرية : مركز التنمية الادارية .
- 5-ايناس رأفت مأمون شومان. (2011). استلراتيجيات التسويق و فن الاعلان . الامارات العربية دار الكتاب الجامعي .
- 6-حسن أحمد الشافعي. (2006). الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية . الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر .
- 7-ثابت عبد الرحمن ادريس ،جمال الدين محمد مرسى. (2017). الادارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية . الاسكندرية : الدار الجامعية الاسكندرية .
- 8-جمال محمد علي و آخرون. (2011). الرياضة و التربية الرياضية في العصر الحديث.مصر: دار الفكر العربي.
- 9-جميل أحمد توفيق. الاستثمار و تحليل الأوراق المالية . مصر : دار المعارف .
- 10-حسن ابراهيم بلوط. (2002). ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . لبنان : دار النهضة العربية .
- 11-حسن أحمد الشافعي ،ابراهيم عبد المقصود. (2004). الموسوعة العلمية للادارة الرياضية

- ، الامكانات و المنشآت في المجال الرياضي . دار الوفاء الدنيا الطباعة و النشر .
- 12-حسن أحمد الشافعي. (2006). الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر .
- 13-حسن حمد الشافعي. (2007). الادارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية و الرياضية . الاسكندرية : دار الوفاء للطباعة و النشر .
- 14-حسن شلتون و حسن معوض. التنظيم و الادارة التربية الرياضية . القاهرة : دار الكتاب الحديث .
- 15-د. حسن أحمد الشافعي. (2007). الادارة الاستراتيجية في التربية البدنية و الرياضية الاسكندرية : دار الوفاء للطباعة و النشر .
- 16-د. مروان عبد المجيد ابراهيم. (2002). ادارة البطولات و المنافسات الرياضية . عمان : الدار العلمية الدولية للنشر و دار الثقافة النشر .
- 17-د. مفتي ابراهيم حمادة. (بلا تاريخ). تطبيقات الادارة الرياضية ، المدارس ، الجامعات ، الات.
- 18-د.قاسم نايف علوان. (2009). ادارة الاستثمار (بين النظرية و التطبيق) . الأردن : دار النشر للثقافة .
- 19-د.مروان عبد المجيد ابراهيم. (2002). ادارة البطولات و المنافسات الرياضية . عمان الدار العلمية الدولية للنشر و دار الثقافة للنشر .
- 20-دمانة عمر. (2017). دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- 21-زياد خليل قبلان. (بلا تاريخ). الادارة في المنظور الاستراتيجي المعاصرة . الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح .
- 22-صالح بن عبد الله المالك. (2004). الاستثمار في الرياضة ، خصصة الأندية الرياضية السعودية . السعودية .

- 23- طاهر حيدر. (2004). *مبادئ الاستثمار*. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- 24- طرطار أحمد. (1993). *الرشيد الاقتصادي للطرق الانتاجية*. الجائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- 25- طلحت حسام الدين، وعدلة مطر. (1997). *المقدمة في الادارة الرياضية*. القاهرة : مركز الكتاب للنشر .
- 26- عادل فاضل علي. (2007). *التسويق في المجال الرياضي*. بغداد .
- 27- عبد الحميد الفتاح، أشرف محمد ابراهيم. (2009). *ادارة التسويق المداخل المعاصرة التعامل مع الأسواق و العملاء*. مصر .
- 28- عبد الرحمن ادريس ثابت، جمال الدين محمد مرسي. (2007). *الادارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية*. الاسكندرية : الدار الجامعية .
- 29- عبد الرحمن الدرويش، صبحي حسنين. (2004). *التسويق و الاتصالات الحديثة و ديناميكية الأداء البشري في ادارة الرياضة*. القاهرة : دار الفكر العربي للنشر .
- 30- عبد المنعم عفاف درويش. (1998). *الامكانات في التربية البدنية*. الاسكندرية : منشأة المعارف .
- 31- عصام بدوي. (2001). *موسوعة الادارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية*. القاهرة : دار الفكر العربي .
- 32- عفاف عبد المنعم درويش. (1998). *الامكانات في التربية البدنية*. الاسكندرية : منشأة المعارف .
- 33- عقيل جاسم. (1999). *مدخل في تقييم المشروعات*. الأردن : دار حامد .
- 34- علية عبد المنعم الحجازي، حسن أحمد الشافعي. (2009). *استراتيجية التسويق الرياضي و الاستثمار بامؤسسات الرياضية المختلفة*. الاسكندرية : دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر .
- 35- عمر نصر الله قشطة. *التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية* .

الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر .

36- غسان مدحت خير الدين. (2013). *مدخل الى الفكر الاستراتيجي* . عمان : دار الراية للنشر و التوزيع .

37- قاسم نايف عدوان. (2009). *ادارة الاستثمار (بين النظرية و التطبيق)* . الأردن : دار النشر للثقافة .

38- كماية ل الدين عبد الرحمن درويش وآخرون. (2009). *الأسس العلمية للادارة الرياضية* . القاهرة : مركز الكتاب للنشر .

39- مازن فارس. (2004). *ادارة الموارد البشرية* . السعودية : مكتبة العبي كان للنشر .

40- مروان عبد المجيد ابراهيم. (2000). *الادارة و التنظيم في التربية البدنية* . عمان : دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع .

41- ناصر دادي عدوان. (2001). *الادارة الاستراتيجية* . الجزائر : ديوان المطبوعات الجزائرية .

42- ناصر دادي عدوان. (2000). *الادارة الاستراتيجية مفاهيم عامة و حالات تطبيقية* . الاسكندرية : الدار الاسكندرية .

مذكرات:

1- أ نعمان عبد الغني و د.جمروش أحمد رضا. (2017). *الاتجاهات الحديثة في*

الادارة الاستراتيجية الرياضية . الجزائر : دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع .

2- بوداود عبد اليمين. (2006). *محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية* .3- زياد خليل قبلان.

(بلا تاريخ). *الادارة في المنظور الاستراتيجي المعاصرة العربية البريطانية للتعلم المفتوح* .

4- صلاح حسن أشمري. (بلا تاريخ). *الاستراتيجية الأمريكية حيال العراق قراءة في ملامح*

التغيير . معهد العلمين الدراسات العليا .

5- عابر مصطفى. (2009). *دور المركبات في الرفع من مردود رياضي كرة الطائرة* . سيدي

عبد الله : ديوان المطبوعات .

6- عبد الحميد الفتاح ،أشرف محمد ابراهيم. (2009). *ادارة التسويق المداخل المعاصرة التعامل مع الأسواق و العملاء . مصر .*

7- عبد العزيز صالح الكرديس. (2008). *متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في ادارة المنشآت الرياضية و انعكاساتها الأمنية. السعودية .*

8- عطية عبده محمود عبد الحليم. (2013). *استراتيجية مقترحة لاستثمار المنشآت الرياضية بمديريات الشباب و الرياضة.*

9- محمد قطاب. (بلا تاريخ). *دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية . الجزائر .*

10- كحايلى مختار ، و زيدان عبد المالك. (2015). *استراتيجية التسيير الرياضي و انعكاساتها على فعالية العملية الادارية على مستوى الأندية الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي . الجزائر :* ديوان المطبوعات الجامعية .

11- مخلوف مجحي. (2014). *الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم . الجزائر : جامعة الجزائر .*

المجلات :

1- أحمد البهدهي. (2018). *الاستثمار الرياضي بين الواقع و الطموح . مجلة الأيام ، 9297.*

2 -ناصر قسيم خالف. (2012). *نموذج مقترح لادارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية في العراق . مجلة علوم الرياضة .*

المواد و المراسيم :

- 1- الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية و تسييرها و خصوصتها.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم (416-91) المؤرخ 2-11-1991 الجزائر
- 3- القانون 10-04 المؤرخ في 14 أوت ،المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية .
- 4 -المادة (64) من المرسوم التنفيذي ،و 03/89، المؤرخ في 14 أوت 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و تطويرها ،الجريدة الرسمية العدد 7، الجزائر .

القواميس :

- 1- يوسف محمد البقاعي. (2006). قاموس الطلاب . دار المعرفة .

المواقع :

- 1- قاعدة البيانات للرسائل العلمية بالجامعات العربية ،



قائمة الملاحق

جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف

معهد التربية البدنية والرياضية

وثيقة تحكيمية

في إطار تحضير أطروحة الدكتوراه في الإدارة و التسيير الرياضي تحت عنوان: استراتيجية الاستثمار في

الوسط الرياضي و دورها في تطوير ادارة المركبات الرياضية

نطلب من اساتذتنا الكرام نظرا لمستواكم العلمي وخبرتكم ولكونكم اهل الاختصاص نضع بين ايديكم هذه الاستمارة

التحكيمية من اجل صياغة استمارة الاستبيان المتضمن في بحثنا العلمي هذا.

التساؤل العام: ماهي القرارات الاستراتيجية المتخذة في مجال الاستثمار الرياضي و ماهو دورها في تطوير ادارة المركبات الرياضية ؟

التساؤلات الجزئية:

- ماهي القرارات الاستراتيجية المتخذة في مجال الاستثمار الرياضي؟

- ماهو دورها في تطوير ادارة المركبات الرياضية ؟

اسم الاستاذ	الدرجة العلمية	الملاحظة	الامضاء
حناد فوهنيل	أستاذ التعليم العالي	مقبول	
حسن باشن ابراهيم	أستاذ التعليم العالي	مقبول	
خطاري عبدالمجيد	استاذ محاضر	مقبول على العموم	
أد. لوزيانة	الطاقة البدنية	مقبول	
داية الغزوي	استاذ محاضر	مقبول	

اسم المشرف:

أ.د/كمال عكوش

اسم الطالبة:

صبايحية هجيرة

أسئلة الاستبيان:

أ . القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمحافظة على التمويل العام في مجال المنشآت الرياضية:

1 - ما هي المصادر المالية لبناء المنشآت الرياضية؟

مصادر مالية عمومية:

النسبة المئوية:

مصادر مالية مختلطة:

النسبة المئوية:

مصادر مالية خاصة:

النسبة المئوية:

مصادر أخرى (اذكرها):

2 . هل يدخل عنصر المنشآت الرياضية في مفهوم نص المادة 4 من القانون رقم 13- 05 التي تنص

على مايلي "

نعم:

لا:

3 . هل تعطى الأولوية قانونا لتخصيص عقارات لبناء المنشآت الرياضية؟

نعم:

لا:

4 . ما نوع التسيير المعتمد في إدارة المنشآت الرياضية التابعة للقطاع العام؟

تسيير عمومي:

تسيير غير عمومي (خاص):

تسيير من نوع آخر (اذكره):

5 . الإطارات المسيرة للمنشآت الرياضية في القطاع العام متخرجة:

من معاهد متخصصة تابعة لوزارة الشباب والرياضة:

من معاهد التربية البدنية والرياضية (وزارة التعليم العالي):

من معاهد أخرى:

6- هل مدى تبعية المنشأة في تمويلها إلى القطاع العام تبعية عامة.

الاستثمار هو مكمل للقطاع العام.

الاستثمار في المجال الرياضي منفصل عن التغيرات الاقتصادية أم انه ارتباط وثيق.

هناك قوانين كافية للاستثمار في المجال الرياضي.

للاستثمار أهداف في المؤسسات الرياضية.

ب . القرارات الإستراتيجية المتعلقة بفتح المجال للتمويل الخاص

1 . فتح المجال للتمويل الخاص في بناء المنشآت الرياضية راجع إلى:

تنفيذ خطة مسبقة:

ظروف اقتصادية:

طبيعة المنشأة الرياضية:

2 . كيف تنظر الدولة إلى الخواص في تمويل المنشأة الرياضية:

نظرة شراكة: النسب

نظرة تعاون:

نظرة استجداد:

نظرة أخرى (اذكرها):

3 . هل صدرت المراسيم التنفيذية والتطبيقية التي تتعلق بالتمويل الخاص؟

نعم:

لا:

في حالة نعم: اذكر بعضا منها:

4 . المسيرون للقطاع الخاص في مجال المنشآت الرياضية يتوفرون إلزاما على:

شهادات في التخصص (إدارة وتسيير رياضي):

شهادات فقط:

خبرة فقط:

5 . هل ترى أن الاستثمار الرياضي الخاص هو بديل للقطاع العام في ظل التغيرات الحديثة التي يعرفها العالم (الانتقال من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح)؟

نعم:

لا:

في حالة نعم برر إجابتك:

6 . هل تفضل الاستثمار الأجنبي أو الوطني في مجال المنشآت الرياضية:

أفضل الاستثمار الأجنبي: لماذا

أفضل الاستثمار الوطني لماذا

أفضل صيغ أخرى (اذكرها):

7- هل تلجا المشاة الرياضية إلى تمويلات خاصة في حالة وجود تظاهرات رياضية مثلا

الاستثمار الرياضي الخاص هو بديل للقطاع العام في ظل التغيرات الحديثة

الاستثمار الرياضي بالنسبة للقطاع الخاص له المر دودية الكبيرة

الاستثمار الخاص في المؤسسات الرياضية كفيـل بتوفير الموارد التمويلية لدى هذه المؤسسات.

ليس هناك قوانين كافية التي تخول للخواص الاستثمار في المؤسسات الرياضية

ج-القرارات الإستراتيجية أدت إلى تطوير إدارة المركبات الرياضية:

1 . ماهي نسبة انجاز المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة؟

عدد المنشآت الرياضية العمومية أكثر من عدد المنشآت الرياضية الخاصة:

عدد المنشآت الرياضية الخاصة أكثر من عدد المنشآت الرياضية العامة:

لماذا في رأيك: (نقص الهياكل، عدم توفر الشروط القانونية في القاعات...)

2 . ماهي نسبة عدد المنخرطين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة؟

عدد المنخرطين في المنشآت الرياضية العمومية أكبر من عدد المنشآت الرياضية الخاصة:

عدد المنخرطين في المنشآت الرياضية الخاصة أكبر من عدد المنشآت الرياضية العامة:

لماذا في رأيك:

3 . ما هي نسبة توظيف المدربين المؤهلين في المنشآت الرياضية العمومية مقارنة بالمنشآت الرياضية الخاصة؟

عدد المدربين المؤهلين في المنشآت الرياضية العمومية أكثر من عدد المنشآت الرياضية الخاصة:
 عدد المدربين المؤهلين في المنشآت الرياضية الخاصة أكثر من عدد المنشآت الرياضية العامة:
لماذا في رأيك:

4 . ماهي النتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية العمومية؟

النتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية العمومية أحسن من حيث:
 تنظيم المنافسات الرياضية: (امتلاك شهادات تثبت حسن التنظيم، شهادة ايزو في التنظيم)
 المشاركة في المنافسات الرياضية الدولية: (اولمبية، شبة اولمبية...)
 المشاركة في المنافسات الرياضية الوطنية:
 إحراز الألقاب:
 تخريج رياضيين ذوي كفاءة:
 أخرى:

5 . ماهي النتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية الخاصة؟

النتائج المحققة في إطار منظومة المنشآت الرياضية الخاصة أحسن من حيث:
 تنظيم المنافسات الرياضية: (امتلاك شهادات تثبت حسن التنظيم)
 المشاركة في المنافسات الرياضية الدولية: (اولمبية، شبة اولمبية...)
 المشاركة في المنافسات الرياضية الوطنية:
 إحراز الألقاب:
 تخريج رياضيين ذوي كفاءة:
 أخرى:

6. في رأيك ما هو التمويل الأنسب للمنشآت الرياضية في ظرف الحالي في الجزائر؟

لماذا؟

توجد قرارات تحت المؤسسات الاقتصادية للاستثمار في المركبات الرياضية.

توجد مراسيم رئاسية تشجع المؤسسات الاقتصادية على الاستثمار في المركبات الرياضية. المراسيم

والقرارات ظرفية لا تخضع لإستراتيجية وسياسة معينة.

القرارات والمراسيم غير جريئة في تقديم الامتيازات المحفزة على الاستثمار في المركبات الرياضية.

القرارات والمراسيم غير قابلة للتطبيق ميدانيا.

القرارات والمراسيم لا تفعل كل ما جاء في القانون الأساس

02 - المركبات الرياضية الجوارية

الرقم	تسمية المؤسسة	الموقع	الملاحظات
1	المركب الرياضي الجوارى " أحمد شربال "	بلدية أم الدروع	
2	المركب الرياضي الجوارى بسنجاس	بلدية سنجاس	
3	المركب الرياضي الجوارى " بوكرشاوي عبدالقادر "	بوقادير	
4	المركب الرياضي الجوارى "الإخوة عابد عباسي محمد"	الصبحة	
5	المركب الرياضي الجوارى " باهي عبدالقادر "	أولاد عباس	
6	المركب الرياضي الجوارى " بن فرج الله عبدالله "	تنس	
7	المركب الرياضي الجوارى " جايجي أحمد "	أولاد فارس	
8	المركب الرياضي الجوارى " خلافي محمد "	منطقة 12 الشطية	
9	المركب الرياضي الجوارى " محمدي بوزينة بشير "	الأبيض مجاجة	
10	المركب الرياضي الجوارى " تمهلولت محمد "	الزبوجة	
11	المركب الرياضي الجوارى " نمار أحمد "	الكريمية	
12	المركب الرياضي الجوارى " أبناء العم بوسنة محمد و احمد "	أولاد بن عبدالقادر	
13	المركب الرياضي الجوارى " بخاوة العربي "	المرسى	
14	المركب الرياضي الجوارى " غمام محمد "	الحجاج	
15	المركب الرياضي الجوارى " حميش بلقاسم "	تاوقريت	
16	المركب الرياضي الجوارى " بن حمو عبدالقادر "	عين امران	
17	المركب الرياضي الجوارى حي السلام	حي السلام الشلف	
18	المركب الرياضي الجوارى ببنايرية	بنايرية	