

## تطوير الإدارة الرياضية في ضوء إدارة التميز

### THE DEVELOPMENT OF SPORTS MANAGEMENT IN THE LIGHT OF EXCELLENCE MANAGEMENT

فليفلة عبد الباقي بهاء الدين\*<sup>1</sup>، جوير خالد<sup>2</sup>، يحيوي عبد الرحيم<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 (الجزائر)، [abodflifla@gmail.com](mailto:abodflifla@gmail.com)

<sup>2</sup> جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 (الجزائر)، [djoubarkhaled@gmail.com](mailto:djoubarkhaled@gmail.com)

<sup>3</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، [rahim.inps@gmail.com](mailto:rahim.inps@gmail.com)

تاريخ النشر: 2022/09/15

تاريخ القبول: 2022/09/11

تاريخ الإرسال: 2022/06/21

#### الملخص:

تهدف الدراسة إلى وضع رؤية لتطوير أسلوب العمل بالإدارة الرياضية في ضوء إدارة التميز من أجل تطوير مستوى الأداء الإداري ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والأساليب الإدارية الحديثة، حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الرياضية لمدينة صالح باي، واستخدمنا فيها المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان يضم محورين موجه إلى العاملين في المؤسسات الرياضية لمدينة صالح باي وأظهرت النتائج أن أسلوب العمل الإداري بالإدارة الرياضية لا يتماشى مع المتغيرات الحديثة في الأساليب الإدارية وأن الإدارة الرياضية بحاجة إلى تطبيق إدارة التميز للوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتنفيذ وأن إدارة التميز تساهم في تطوير الإدارة الرياضية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، الإدارة الرياضية، إدارة التميز.

#### Abstract:

The study aims to set a vision in the development of work method in sports management in the light of the excellence management in order to develop the level of administrative performance and keep pace with scientific and technological development and modern management methods, The study sample composed of the employees of Salah Bey city sports institutions .we used the descriptive approach, and the study tool consisted of a two-axis questionnaire directed to these employees, The results showed that the administrative work method in sports management is not in line with modern changes in administrative methods, and that sports management needs to apply excellence management to reach high levels of performance and execution, and that excellence management contributes to the development of sports management.

**Key words :** Management; sports management ; excellence management.

## 1- مقدمة ومشكلة البحث:

لقد أضحت الرياضة جزءا لا يتجزأ من حياة المجتمع اليومية ماضية نحو التقدم شأنها شأن باقي المجالات الأخرى، ذلك ما ألزم إقامة أماكن خاصة لممارستها تتمثل في مساحات، أو هياكل ومنشآت ومؤسسات رياضية، ولا يخفى على أحد أهمية والدور الذي تلعبه هذه المنشآت والمؤسسات الرياضية في خدمة المجتمع الجزائري.

ونتيجة لصعوبات والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات كان لا بد من وضع رؤية واقعية، وبناء نظم إدارية وفنية معينة تعمل على تحقيق خدمات ذات جودة عالية و متميزة تساعد على إستمرار هذه المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة على المستوى العلمي والتكنولوجي الذي لم يدع هناك مكاناً للمؤسسات الضعيفة، حيث تؤكد المؤشرات أن المستقبل سيفرز فقط المؤسسات المتميزة، فالتميز الإداري هو محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية(زياد أحمد،2021، صفحة90) .

تحتاج المنشآت الرياضية كغيرها من المؤسسات إلى إدارة تدير مصالحها وتسهر على تنظيم أعمالها وتسيير شؤونها لتحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها، هذه الإدارة بدورها يجب أن تسعى وراء التميز وتعزيز قدراتها التنافسية وتفرد في أداء العمل وإتقانه، وتعد ثقافة التميز من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في تحسين أداء المؤسسات الرياضية، فهي تؤدي دورا محوريا في ترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكات لدى العاملين في المنظمة من أجل التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل تفادي كل المعوقات التي تحول دون تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف المسطرة.(ملاس، 2020: 225)

ومن الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من خلال استعراض للدراسات المشابهة والمرتبطة المنشورة ذات الصلة بالموضوع:

دراسة زياد أحمد ياسين حامد (2021) والتي تهدف إلى وضع رؤية لتطوير أسلوب العمل بالإدارة العامة للشباب بمديرية الشباب والرياضة بأسوان في ضوء إدارة التميز، حيث تتمحور مشكلة الدراسة حول احتياج الإدارة العامة للشباب بمديرية الشباب والرياضة بأسوان إلى تطوير مستوى الأداء الإداري من واقع تطبيق إدارة التميز، لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والأساليب الإدارية الحديثة وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل بأسلوب إدارة التميز ونشر ثقافة إدارة التميز للعاملين بالإدارة العامة للشباب والرياضة بأسوان من خلال إعداد ورش عمل ومؤتمرات ودورات تدريبية ووضع معايير محددة لتقييم أداء العاملين بالإدارة العامة للشباب ، وكذلك ضرورة توفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهداف العمل بالإدارة العامة للشباب والعمل على توضيح وتوصيل أهداف ورسالة ورؤية الإدارة العامة للشباب للمستفيدين من أنشطتها بأسوان وتشكيل فريق عمل متميز داخل الإدارة العامة للشباب قادر على تحقيق رغبات واحتياجات المستفيدين وتجاوز توقعاتهم على قدر المستطاع ومنح جوائز للعاملين المتميزين بالإدارة العامة للشباب ، والحرص على تطوير السياسات والاستراتيجيات الداعمة لإدارة التميز.

وفي دراسة قامت بها حسبية ملاس (2020) بعنوان ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه ثقافة التميز داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة من خلال عرض ومناقشة النقاط التالية: إدارة التميز وثقافة التميز، الميزة التنافسية و التميز، كيف تساهم ثقافة التميز داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية ؟ والتي أكدت على أن أهم مدخل لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات هو مدخل الموارد غير الملموسة، والتي من بينها ثقافة التميز حيث تمثل هذه الثقافة المحرك الأساسي للقدرات والطاقات، والمؤثر الأول على أداء الموارد البشرية.

التساؤل العام للدراسة:

1- هل تساهم إدارة التميز في تطوير الإدارة الرياضية؟

الفرضيات قيد الدراسة:

1- أسلوب العمل الإداري بالإدارة الرياضية يتماشى مع المتغيرات الحديثة في الأساليب الإدارية.

2- الإدارة الرياضية بحاجة إلى تطبيق إدارة التميز للوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتنفيذ.

2- الهدف العام من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التميز في تطوير الإدارة الرياضية والتعرف على الواقع الحالي للعمل الإداري بالإدارة الرياضية وكذلك التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز لتطوير العمل الإداري بالمؤسسات الرياضية.

3- التحديد الإجرائي للمفاهيم الواردة في البحث:

- الإدارة: يعرف (فريدريك تايلور، 1930) الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما نريد من الرجال أن يقوموا بعمله، وملاحظتك لهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأقل التكاليف. (صلاح، 2019)

ويستخلص الباحث أن الإدارة هي عملية التخطيط وتنظيم والقيادة والتوجيه للموارد البشرية قصد تحقيق الأهداف المرسومة.

- الإدارة الرياضية: يعرفها (سونس كيلبي وبيتل، 1991) بأنها الإدارة المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويحية. (سنيد، 2020)

ويعرفها الباحث على انها عملية تتكاتف فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو المنشأة الرياضية لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة أو المنشأة.

- إدارة التميز: يعرفها (علي السلمي، 2002) بأنها مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية

عن أنماط سلوكية متفوقة وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد. (أيزوتك، 2015)

ويستخلص الباحث أن إدارة التميز هي تلك الجهود التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية بين العاملين في الإدارة أو المنظمة و بين المنظمات فيما بينها.

#### 4- الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

##### 4-1 الطريقة والأدوات:

##### المنهج المتبع:

من أجل دراسة ظاهرة ما والوصول إلى أحسن النتائج لابد من إتباع منهج علمي واضح نظرا لطبيعة الدراسة والإشكالية المطروحة يرى الباحث أن المنهج الذي يعتمد عليه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على وصف موضوع الظاهرة وتحليلها تحليلا علميا دقيقا من أجل الوصول إلى أهداف علمية محددة.

والمنهج الوصفي التحليلي هو منهج الدراسات المسحية والذي يعتبر دراسة شاملة مستعرضة، ومحاولة منضمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين. (فاطمة وميرفت، 2002: 89)

##### الدراسة الإستطلاعية:

قمنا بإجراء دراستنا الإستطلاعية على مستوى المدرسة الوطنية للرياضات الأولمبية بولاية سطيف، حيث تمت مقابلة العاملين في هذه المدرسة و الحصول على معلومات كافية عن مجتمع الدراسة الأصلي من أجل ضمان السير الحسن للدراسة، وإعداد أرضية جيدة للعمل ومعرفة الصعوبات والمشاكل التي قد تواجهنا خلال إجراء الدراسة والعمل على تداركها.

### العينة وطرق اختيارها:

مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين في المؤسسات الرياضية بمدينة صالح باي، وتمثلت عينة الدراسة في 30 عاملا من المجتمع الكلي للدراسة من العاملين في المؤسسات الرياضية تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

### خصائص العينة:

انطلاقا من إشكالية الدراسة و فروضها، فإن هذه الدراسة تستلزم إحترام الشروط المنهجية من أجل الحصول على نتائج ذات صدق وموضوعية وعليه فإن هذه الدراسة تشمل فئة من الأفراد :

- العاملين في المؤسسات الرياضية لولاية سطيف دون غيرهم من المؤسسات .
- لم يتم أخذ عامل السن و لا الجنس في الاعتبار .
- لم يتم أخذ نوع الشهادة العلمية المحصل عليها والخبرة المهنية في الاعتبار، لدى عينة العمال .

### إجراءات البحث / الدراسة:

#### أداة البحث:

إستخدام الاستبيان هو أداة عملية، تعتبر من بين وسائل الاستقصاء، لجمع المعلومات، الأكثر فعالية لخدمة الدراسة، يحتوي هذا الأخير على مجموعة من الأسئلة تمت صياغتها لاختبار صحة فروض هذه الدراسة وأهدافها، قد تم تصميم هذا الاستبيان وتحديد عناصره إستنادا إلى آراء و توجيهات عدد من الباحثين والمختصين في الميدان الرياضي بما يتماشى ويتفق مع موضوع الدراسة وإشكاليته وفروضه ويتشكل الاستبيان من 12 سؤالا موزعة على الأساتذة النحو التالي:

فيما يلي سيتم تحديد المحاور و طرح الأسئلة حسب هذه المحاور:

#### أ- المحور الأول:

يتعلق بالأسئلة التي لها علاقة بأسلوب العمل الإداري بالإدارة الرياضية،  
المحور يتكون من الأرقام التالية حسب عينة البحث: 1 - 2 - 3 - 4 - 5  
6 -

ب- المحور الثاني: يتعلق بالأسئلة التي لها علاقة بدور إدارة التميز في  
الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتنفيذ في الإدارة الرياضية، المحور  
يتكون من الأرقام التالية حسب عينة البحث: 7 - 8 - 9 - 10 - 11 -  
12

- الأسس العلمية للأداة:

صدق الاستبيان:

يقصد بالصدق هنا أن يقيس الإختبار ما وضع من أجله، بمعنى أن يقيس  
المهارة أو الأداء الذي وضع من أجله الإختبار. (سوشن، 2014: 124)  
و من أجل التحقق من صدق الاستبيان، إعتمدنا الصدق الظاهري وذلك  
بعرض الأداة على مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال الإدارة  
وتسيير وذلك للحكم على مدى ملائمة العبارات لمحاوور الإستبانة ووضوح  
الصياغة اللغوية، والحكم على صلاحية الأداة، وتحقق من اكتمال شروط  
الصياغة وقد تمت التعديلات نتاجا لإقتراحات المحكمين.

ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الإختبار أن تكون أدوات القياس على درجة عالية من الدقة  
والإتقان والإتساق والإطراد فيما تزودانا به من بيانات عن السلوك  
المفحوص. (سوشن، 2014: 124)

وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ.

الجدول 01: يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
6	0.92	أسلوب العمل الإداري بالإدارة الرياضية
6	0.95	تطبيق إدارة التميز يمكننا من الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتنفيذ

#### الأدوات الإحصائية:

قمنا بمعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، وتم استخدام

الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الفاكرونباخ.

- التكرارات.

-النسب المؤوية.



#### 4-2 عرض وتحليل النتائج:

عرض ومناقشة فرضيات البحث من خلال نتائج الاستبيان الخاص بالعمال:  
 - لغرض معرفة أسلوب العمل الإداري بالإدارة الرياضية، تم طرح السؤال الآتي: هل أسلوب العمل الإداري بالإدارة الرياضية يتماشى مع المتغيرات الحديثة في الأساليب الإدارية؟  
**الجدول 02: يبين لنا إجابات العاملين على أسئلة المحور الأول**

الأجوبة	العدد	النسبة المئوية
نعم	9	30%
لا	21	70%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

**تحليل النتائج:** يظهر لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول (2) أن 21 عاملاً أجاب بلا على أسئلة المحور الأول حيث كانت النسبة عالية جداً وقد بلغت 70%، أما العاملين الذين أجابوا بنعم على أسئلة المحور الأول فقد بلغ عددهم 9 عاملين بنسبة 30%.  
 - لغرض معرفة دور إدارة التميز في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتنفيذ في الإدارة الرياضية، تم طرح السؤال الآتي: هل الإدارة الرياضية بحاجة إلى تطبيق إدارة التميز للوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتنفيذ؟

**الجدول 03: يبين لا إجابات العاملين على أسئلة المحور الثاني**

الأجوبة	العدد	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

تحليل النتائج: يظهر لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول (3) أن 24 عاملا أجاب بنعم على أسئلة المحور الثاني حيث كانت النسبة عالية جدا وقد بلغت 80%، أما العاملين الذين أجابوا بلا على أسئلة المحور الثاني فقد بلغ عددهم 6 عاملين بنسبة 20%.

#### 4-3 مناقشة النتائج وتفسيرها:

##### الفرضية الأولى:

إذا أتينا إلى إجابات أغلب أفراد عينة البحث من العاملين نجد أن أسلوب العمل الإداري بالإدارة الرياضية لا يتماشى مع المتغيرات الحديثة في الأساليب الإدارية

70% منهم كانت إجاباتهم بلا ومن خلال الجدول نجد ومن هذا المنطلق: نجد أن أسلوب العمل الإداري بالمنشآت والمؤسسات ومختلف الإدارات الرياضية في الجزائر لا يتماشى مع المتغيرات الحديثة في الأساليب الإدارية كما جاء في دراسة زياد أحمد ياسين حامد.

و تأتي هذه النتيجة غير مطابقة لتوقعات الباحث وعليه لا تقبل الفرضية الأولى.

##### الفرضية الثانية:

من تحليلنا لإجابات عينة البحث يمكننا القول أن إدارة التميز لها أهمية كبيرة في تحقيق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ في الإدارة الرياضية. حيث أن 80% من العمال كانت إجاباتهم على الأسئلة بنعم من هذا المنطلق فإنهم يشيرون جميعا بأهمية إدارة التميز في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتنفيذ في الإدارة الرياضية وهذا ما جاءت به حسية ملاس في دراستها.

و تأتي هذه النتيجة مطابقة لتوقعات الباحث، و عليه تقبل الفرضية الثانية.

#### - الخاتمة:

- نستنتج مما سبق وعلى ضوء ما تم تقديمه أن:
- بعض الأقسام داخل الإدارة الرياضية لا تعمل بأسلوب إدارة التميز مما يجعلها في التقييم أقل من غيرها في مستوى الأداء من الأقسام الأخرى.
  - إحتياج بعض العاملين بالإدارة الرياضية للتعرف على ثقافة التميز الإداري.
  - العجز في بعض الإمكانيات المادية في الإدارة يحول دون الوصول إلى الهدف المرجو والذي هو إستخدام أسلوب إدارة التميز.
  - عدم تتاغم بين فريق العمل الإداري يؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء بالإدارة بما لا يرقى إلى الوصول للعمل بأسلوب إدارة التميز.

#### التوصيات:

- ضرورة العمل بأسلوب إدارة التميز في الإدارة الرياضية.
- نشر ثقافة إدارة التميز للعاملين بالإدارة الرياضية من خلال إعداد ورشات ومؤتمرات ودورات تدريبية متخصصة في هذا الشأن.
- وضع معايير محددة لتقييم أداء العاملين بالإدارة الرياضية، وكذلك ضرورة توفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهداف العمل.
- تشكيل فريق عمل متميز داخل الإدارة الرياضية قادر على تحقيق رغبات وإحتياجات المستفيدين وتجاوز توقعاتهم على قدر المستطاع.
- منح جوائز للعاملين بالإدارة الرياضية تحفيزاً لهم على إنجازاتهم.
- الحرص على تطوير السياسات والإستراتيجيات الداعمة لإدارة التميز.

#### المراجع المستخدمة في البحث:

#### الكتب:

- سوشن، شاكراً مجيد. (2014). أسس بناء الإختبارات والمقاييس النفسية والتربوية. ط3، عمان، الأردن: مركز دبيونو لتعليم التفكير.

- فاطمة، عوض صابر وميرفت، على خفاجة. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي. ط1، الإسكندرية، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

### المجلات والدوريات والصحف:

- زياد أحمد يس أحمد. (2021). "رؤية لتطوير الإدارة العامة للشباب بمديرية الشباب والرياضة بأسوان في ضوء إدارة التميز". المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية و الرياضية المتخصصة، المجلد 10 (العدد 8)، الصفحة 90-106.

- ملاس، حسبية. (2020). "ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7 (العدد 1). الصفحة 225-237.

### مواقع الإنترنت:

- ايزوتك. (2015، 12 ديسمبر). قراءة في كتاب إدارة التميز. تم إسترجاعها في تاريخ 28 أبريل، 2022 من الموقع الإلكتروني <https://bit.ly/3zPRoEQ>.

- سنيد، المري. (2020، 30 أوت). الإدارة الرياضية. تم إسترجاعها في تاريخ 26 ماي، 2022 من الموقع الإلكتروني <https://bit.ly/3y5Pxuj>.

- صلاح، رزان. (2019، 18 فيفري). مفهوم الإدارة. تم إسترجاعها في تاريخ 25 ماي، 2022 من الموقع الإلكتروني <https://bit.ly/3mY12iq>.