ISSN : 2676-1823- EISSN : 2773-4447

# الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة فياتخاذ القرار لدى القائد الإداري.
## دراسة ميدانية بالمركب الأولمبي 05 جويلية و الإتحادية الجزائرية لكرة القدم

# The organizational effectiveness of sports management and the role of expert systems in the administrative leader's decision-making.
## A field study at the Olympic Complex on July 5 and the Algerian Football Federation

– نحاوة لونيس [1]،بورزامة جمال [2]، بورزامة رابح [3]

[1]جامعة سطيف– lonis19@gmail.com

[2]بورزامة جمال –جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف ،الجزائر – djamel8326@gmail.com

[3]بورزامة رابح جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف –bourzama26@yahoo.fr



| تاريخ الارسال:2024/01/25 | تاريخ القبول: 2024/01/30 | تاريخ النشر: 2024/02/07 |
|---|---|---|



***ملخص الدراسة :***

تبحث هذه الدراسة عن أثر الفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة علي اتخاذ القرار لدي القائد الإداري و كانت هذه الدراسة الميدانية بالمركب الأولمبي 05 جويلية حيث شملت العينة425 موظف بالمركب الاولمبي و فروعه و الاتحادية الجزائرية لكرة القدم من أبرز النتائج المتوصل إليها أن الفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة للهيئات الرياضية الجزائرية تكاد تكون في بدايتها حيث ما يقارب 54%من العينة المدروسة أن لديها كفاءات مختصة في تكنولوجيات الإعلام و هذه الكفاءات لا تفرق بين مفهومي إتخاذ القرار بالطرق المعلوماتية و الطرق التقليدية ومن أهم النتائج التي خلصنا إليها في هذه الدراسة التي هي عبارة عن دراسة نظرية و تطبيقية لدور الفعالية التنظيمية و تطبيقات الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرارات أن :

– عملية اتخاذ القرارات تتم بصورة مستمرة في نشاط الهيئة الرياضية و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة .

– عملية اتخاذ القرارات هي المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر ، فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، و إنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها و تقييمها ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من اختيار أفضلها كما تعتبر القرارات المبنية عن الأنظمة الخبيرة أكثر قرارات الإدارة تعقيداً نظراً لزيادة عدد المتغيرات المؤثرة بها و تشابك العلاقات في البيئة التى تعمل فيها.

**الكلمات الدالة:الفعالية التنظيمية–الإدارة الرياضية – الأنظمة الخبيرة –اتخاذ القرار –القائد الإداري.**

## *Abstract:*

The impact of effectiveness in to the decision of the leader administrator at the Olympic Complex on July 5bythe using of the information systems,the study treating average 425 employees of the offices. .Wefind the most of the resultshavethat the majority of them don't make the difference between the old decisionthan to the new.Which It's based for the treating informationto produce the correct behavior.

as approximately 54% of the sample studied have competencies specialized in media technologies, awhich is a studyA theory and application of the role of organizational effectiveness and applications of expert systems in decision making:

-The method of decisions is selected alternatives solution. The decision can't take spontaneously, because there aremore steps to produce him.

-Decisions based for using the expert systems is taking the most complex management decisions. the number of variables affecting them and focus about the intertwining with the relationships for environment..

**-key words** : organizational effectiveness - expert systems - decision making - administrative leader.

## 1-مقدمة وإشكالية:

– يعد موضوع الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و دور الأنظمة الخبيرة و علاقتها بأسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري من الموضوعات التي حظيت بالبحث و الدراسة، في الدول المتقدمة وفي عدد محدود جدا من الدول النامية. فالفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة للإدارة تمثل عنصرا أساسيا في مدى التعرف على نجاح المنظمات، سواء أكانت منظمة أعمال حكومية أو اجتماعية أو سياسية أو تعلميه ، و على الرغم من الاهتمام المتزايد من جانب الباحثين في مجال الإدارة منذ ما يقارب من نصف قرن في دراسة موضوع الفعالية التنظيمية، و التعرف على العوامل المؤثرة في فعالية المنظمات، إلا أن هذا الموضوع لازال يعد من أحد الموضوعات المثيرة للجدل في العلوم الإدارية في مجال الفعالية التنظيمية و انعكاساتها على مستقبل المنظمة في إدارة شؤؤنها و عملية اتخاذ القرار الذي هو أساس الإدارة بل قلب الإدارة، لذلك ينبغي ألا ينظر إلي القرار الإداري على أنه مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل أو أنه وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة، فالفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة لها دور محوري في تحديد الاتجاهات و السياسات الإدارية من طرف القائد الإداري الذي هو المسؤؤل عن القرارات الصادرة ومدى تطبيقها في الميدان و مستوي النجاح و الفشل.حيث يتعرض مدراء مسيري المركب الأولمبي محمد بوضياف والاتحادية الجزائرية لكرة القدم الكثير من الأمور التي يتطلب اتخاذ القرار كلها حيث يقوم هذين الأخيرين باتخاذ القرار المناسب عادة باعتماد على خبرتهم الذي اكتسبوها في هذا المجال واتخاذ القرار المناسب ليحل المشكلة ما ليس بالأمر بالسهل فضلا عن الزمن المستغرق لاتخاذ هذا القرار نتيجة للتطور الهائل في التكنولوجيا مما أدى البحث عن نظم جديدة تعمل من الحاسب محاكيا

للعقل البشري، لينقل الخبرات التي يتمتع بها الإداري في حل المشكلات إلى الحاسوب الآلي، وهذا ولدت نظم رغم القرار، التي تحاكي أساليب الذكاء البشري أو قدرات العقل البشري التي يتم نقلها إلى الحاسوب. ويتفق الكثيرون على أن نظم دعم القرار هي من أهم نظم المعلوماتية للمديرين وقد تطورت هذه النظم كثيرا، في الآونة ألأخيرة إذ يعتبر أنظمة دعم اتخاذ القرار أحدى الأنظمة الخبيرة، والتي تكون مهمتها الأساسية تزويد المديرين بالمعلومات ومساعدتهم على اتخاذ القرار. حيث عرف""James d'Brien نظم دعم القرار Deasion Support DSS:Systèmبأنه نظام معلوماتية مرتبطة بالحاسوب يقوم بتزويد المستخدمين بالدعم اللازم باتخاذ القرارات اللازمة من خلال تحليل المعلومات المعقدة ومحاكاة عملية اتخاذ القرار على الصعيد البشري، وتطورت هذه النظم لتصبح النظم الخبيرة لاتخاذ القرار، وهي النظم التي يجعل الحاسب محاكيا لخبرة الإنسان.حيث اكتسبت الأنظمة الخبيرة- نظم دعم القرار- أهمية واسعة في السنوات الأخيرة في مجال الإدارة والطب والصحة و مختلف المجالات ا والذي يتطلب فعالية تنظيمية في مختلف مستويات الأنظمة الإدارية واتخاذ قرارات إستراتيجية وتكتيكية هامة، ويعتبر المنظمة الرياضية إحدى المسائل المرتبطة لعملية اتخاذ القرار وهذا لا يكون إلا توفر فعالية تنظيمية لإدارتها، تكمن المدير الرياضي من تطبيق الأنظمة الخبيرة عملية صنع القرار الإداري. فهذا **يتبادر إلى طرح الإشكالية العامة:**

-مامدى مساهمة الفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة فى عملية اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ؟

**الإشكاليات الجزئية:**

**- الإشكالية الأولي :**

-ما أثر الفعالية التنظيمية فى عملية اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ؟

**- الإشكالية الثانية:**

-ما أثر الأنظمة الخبيرة فى عملية اتخاذ القرار لدى القائد الإداري؟

**- الإشكالية الثالثة:**

– هل هناك أثر في اتخاذ القرارات و درجة مراعاتها للفعالية التنظيمية و تطبيقات الأنظمة الخبيرة ؟

**– الإشكالية الرابعة:**

–ما مدى تأثر الجوانب التنظيمية نتيجة قرارات المبنية على تطبيق الأنظمة الخبيرة فى الهيئات الرياضية ؟

**– الإشكالية االخامسة :**

– هل هناك قرارات فعالة بإستخدام النظام الخبير–نظم دعم القرار– DSS؟

**3– فرضيات الدراسة :**

**الفرضية العامة :**

هناك أثر فعال للفعالية التنظيمية وتطبيقات الأنظمة الخبيرة فى اتخاذ القرار لدى القائد الإداري بالمركب الأولمبي محمد بوضياف والاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

**– الفرضيات الجزئية:**

**الفرضية الأولي:**

– هناك تأثير للفعالية التنظيمية للإدارة الرياضة على عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري

– **الفرضية الثانية :**

– هناك تأثير لتطبيق الأنظمة الخبيرة على اتخاذ القرار للقائد الإداري.

– **الفرضية الثالثة:**

– لا يوجد هناك أثر فى اتخاذ القرارات و بين درجة مراعاتها للفعالية التنظيمية و تطبيقات الأنظمة الخبيرة .

– **الفرضية الرابعة :**

– هناك تأثر للجوانب التنظيمية نتيجة القرارات المبنية على الأنظمة الخبيرة فى الهيئات الرياضية.

- **الفرضية االخامسة :**
- هناك قرارات فعالة بإستخدام النظام الخبير-نظم دعم القرار DSS.

**4- أهمية البحث:**

- تكمن أهمية البحث المدرج تحت عنوان: **الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة فى اتخاذ القرار لدى القائد الإداري** من البحوث التى تساهم:
- فى إضافة جديدة ومساهمة بناءة فى إثراء المكتبة وإعطاء الباحثين هما أحدثه تكنولوجيا المعلومات الجديدة في عالم الإدارة وخاصة الرياضية.
- نتائج الدراسة واستنتاجها قد تكون مفيدة وذات أهمية للطلبة والباحثين فى المجال الإدارة و التسيير الرياضي .
- كما تكمن أهمية البحث فى كونه زاوية من زوايا تعالج موضوع الفعالية التنظيمية والأنظمة الخبيرة ودورها في اتخاذ القرار.
- التركيز على موضوع الفعالية التنظيمية و تطبيقات الأنظمة الخبيرة باعتبارهما مدخلان أساسيان لعملية اتخاذ القرار .
- القرارات المبنية على الأنظمة الخبيرة تكون أكثر دقة و موضوعية.
-الإدارة الجيدة هي التي تستغل مورد المعلومات و تعمل على تغدية مستويات الإدارة بالمعطيات و المعلومات الإستراتيجية .

**5- أهداف البحث:**

- **إن** الأهداف الإستراتيجية التى أسعها لتحقيقها من خلال دراسة موضوع الفعالية التنظيمية و تطبيقات الأنظمة الخبيرة و دورها في إتخاذ القرار لدي القائد الإداري تكمن فيما يلي :
- استجلاء الغموض وتوضيح الرؤية تجاه موضوع الفعالية التنظيمية والأنظمة الخبيرة.

– إعطاء صورة عن دوافع استخدام الأنظمة الخبيرة فى مجال اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، كأنظمة دعم القرار ونظم المحاسبي ونظم المعلومات و النظام المحاسبي و نظم دعم القرار و نظام المعلومات التسويقى .

– العلاقة بين الفعالية التنظيمية والأنظمة الخبيرة فى إتخاذ القرار من طرف القائد الإداري.

– التعرف على تطبيقات الأنظمة الخبيرة في الإدارة الرياضية.

– الفرق بين إتخاذ القرار بالطرق التقليدية، واتخاذ القرار بتطبيقات الأنظمة الخبيرة .

– إعطاء ديناميكية أكثر فعالة لإتخاذ القرار باستعمال التكنولوجية الحديثة.

– كيفية حل المشكلات دون الاستعانة بالخبراء.

–تحسين نوعية القرارات و إعطاء قيمة مضافة للعمل الإداري.

–تطبيق أسس علمية للتسيير الإداري في الهيئات الرياضية .

–الإندماج بطريقة تدريجية في تكنولوجيات التسيير الحديثة .

**6– أسباب اختيار الموضوع:**

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختياري للموضوع:

– أن موضوع الأنظمة الخبيرة حديث الساعة في تسيير المنظمات.

– نجاح المنظمات الرياضية لابد من توفر الفعالية والثقافة التنظيمية وإعتماد تطبيقات تكنولوجية فى تسيير مختلف الهياكل الرياضية.

– تقديم بعض المقترحات التي يمكنها في تحسين عملية التطوير الإداري فى المؤسسة الرياضية.

– إظهار أهمية الفعالية التنظيمية و تطبيقات الأنظمة الخبيرة الحديثة للتسيير في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية .

– الحاجة الماسة للمنظمات الرياضية إلي تطوير أسلوب التسيير الإداري .

– يعتبر موضوع تطبيقات الأنظمة الخبيرة موضوع حديث التناول في أنظمة التسيير الإداري .

– إن أغلب الدراسات التي تناولت تطبيقات الأنظمة الخبيرة لم تتطرق الي الأنظمة الخبيرة في المجال الرياضي .

– محاولة إدخال مفاهيم جديدة في عملية صنع القرار في ظل التكنولوجيا الحديثة .

## 7- مصطلحات البحث:

**- الفعالية التنظيمية:**

- تعني مجموعة من التصرفات الإدارية التي تؤدي إلى تعظيم العائد لتحديد وتجميع الثروات الداخلية والخارجية، لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية، وهي إلى مدى تستطيع المنظمة كنظام اجتماعي له موارده ووسائله الخاصة أن يحققق أهدافه.

**- الأنظمة الخبيرة:**

- الأنظمة الخبيرة حسب تعريف الدكتور الباحث: **إدوارد فيجن باوم** هي نظام المعرفة أو النظام الخبير هو ذلك البرنامج الذكي الذي يستخدم القواعد المأخوذة من الخبرة الإنسانية على هيئة شروط ونتائج فى مجال معين واستخدام طرق الاستحقاق والاستدلال لاستخراج واستنتاج النتائج المعللة بالأسباب الناتجة عن تطابق هذه الشروط أو النتائج مع شرط أو منفعة ما والخاصة بمشكلة معينة يراد إيجاد حل لها.

**- اتخاذ القرار:**

- هو عملية اختيار بعد دراسة وتفكير في أفضل التبادل المختلفة على محصول متكامل من الأداء والأفكار لتحقق هدف معين في الظروف الداخلية والخارجية ومكان معين أو الطريقة لمواجهة المواقف والمشكلات أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد الحلول المناسبة واختيار البديل الأكثر تناسبية.

**- القائد الإداري:**

- هو الشخص الذي يمارس ذلك الفن الذي يتمثل في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة وإتخاذ القرار وذلك على تخصص الأهداف أو للأغراض المطلوبة وعلى القائد الإداري يجب أن يتوفر فيه عامل المعرفة والتمكين الإداري التي تحكم العمل والقدرة على الممارسة مع توافر الموهبة الخاصة بذلك والقدرة على الابتكار وتطبيق المعارف والمعلومات.

**- الإدارة الرياضية:**

الإدارة الرياضية هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و إخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف الهيئة الرياضية .

كما تعرف أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها، حيث أن الوظيفة الإدارة في الهيئات الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاءة

**8- الدراسات السابقة و المشابهة**

**-الدراسة الأولي :**

**دراسة[Michel Negmevitsky] بعنوان Intelligence Systèmes عام** 2004

حيث أشار في دراسته إلى:

أن الأنظمة الخبيرة هى مفتاح النجاح فى مجال الذكاء الاصطناعي فالبرغم من العديد من التطورات الذكيةفى المجالات المختلفة للمعرفة البشرية حيث أنه من الخطأ المبالغة في تقدير إمكانيات هذه التقنية فالصعوبات معقدة جدا وتقع في كل من العالم التقني والعالم الاجتماعي حيث توصلت النتائج إلى ما يلي:

1- تكون الأنظمة الخبيرة محددة بنطاق محددة وهذا النطاق يهتم بجميع العوامل النفسية البشرية المرتبطة به.

2- بسبب النطاق الضيق لا تكون الأنظمة الخبيرة متماسكة ومرنة مثلما يريد المستخدم فعند إعطاء النظام الخبيرة مهمة مختلفة عن المشاكل التقليدية ممكن أن يحاول لنظام حلها ويمكن أن يفشل فى ذلك.

**- الدراسة الثانية :**

**- دراسة [Robert - Creig] بعنوان النظم الخبيرة** [Expert Systèmes] عام 2001

- حيث أشارت الدراسة إلى أنه عندما تحتاج المنظمة لاتخاذ القرار ليحل مشكلة معقدة فإنها تلجأ عادة إلى نصيحة الخبراء وهؤلاء الخبراء يملكون الخبرة الكافية حول طبيعة المشكلة وهم يدركون البدائل المتوفرة وفرص النجاح وتكاليف العمل المؤقتة، وتوصلت نتائج الدراسة:

1- الأنظمة الخبيرة هى أنظمة صنع القرار وأنظمة حاسوبية وبرمجيات تحل المشاكل حيث تستطيع أن تصل إلى مستوى معين فى الأداء أو تساوي أو تتعدى الخبراء البشريين فى بعض التخصصات وخاصة فى جل العقد المستعصية .

2- إن الأنظمة الخبيرة بطبيعتها هي فرع تطبيقي من الذكاء الاصطناعي، وهناك تطبيق في مجالات معقدة كإدارات العقارات وخطط الشركات....الخ.

**– الدراسة الثالثة:**

**– دراسة Turban بعنوان "Fuzzy Expert Systèmes" عام 1995.**

– حيث أشارت الدراسة إلى أن معظم تطبيقات المنطق الضبابى في مجال هندسة بالتحكم، إلا أن نظم التحكم الضبابى تستخدم جزءا صغيرات فقط من قوة والتمثيل المعرفة للمنطق الضبابى وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1- تعمل النظم الخبيرة على القواعد لتحسين قوة المؤسسة أسرع من نظم الخبيرة التقليدية وتحتاج إلى قواعد أقل .

2- يتمتع النظم الخبيرة لتحسين الإدراك وذلك بتغيير المعرفة فى صورة تعكس الطريقة التي يفكر بها الخبراء فى المشاكل المعقدة.

**– الدراسة الرابعة:**

**دراسة Al–Cnameli بعنوان decision Support Système et Expert Systèmes**

حيث أشارفى دراسته أنه عند تقديم هيكل أو بناء نظام لابد من وجود مكونات حادقة وذكية يتميز بالتكامل مثل أنظمة DSS والملائمة لأعراض العمليات وصياغة المشكلات وتوصل فى دراسة للنتائج التالية :

- إن نظام DSS يكون لازما بتنفيذ الخطوات التالية :
- فهم الحقل أو الميدان بما فيه من مصطلحات الفنية والمعطيات متوفرة.

- صياغة المشكلات والفصل فى الإداعاءات وتقريب بما هو مناسب .
- ربط المشكلة بحل وتقديم النصيحة لإتخاذ القرار المناسب.

**– الدراسة الخامسة :**

**– دراسة Alain Bonnet بعنوان "Artificiel Imtellgence" عام 1994.**

أشارت الدراسة إلى أنه يمكن فهم القيمة الكامنة الكافية للذكاء الاصطناعي بشكل أفضل من خلال مهارتها مع الذكاء الطبيعي أو الذكاء البشري.

وتوصلت الدراسة بما يلي:

- الذكاء الاصطناعي أكثر ثباتا أما الذكاء الطبيعي فأقل ثباتا.
- يسهل نسخ الذكاء الاصطناعي وتوزيعه فيما يتطلب عملية نقل معلومة من شخص لآخر نظاما طويلا، ويستحيل.
- نسخ الخبرة من شخص آخر بشكل كامل .
- يمكن أن يكون الذكاء الاصطناعي أقل كلفة من الذكاء الطبيعي.
- يمكن توثيق الذكاء الاصطناعي باعتباره تقنية تتعلق بالحاسوب أما الذكاء الطبيعي فهو لا يستقيم على حالة واحدة.

**منهجية الدراسة :**

استخدمت فى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذى يعبر عن الظاهرة المدروسة الذي يعمل على جمع المعلومات لوصف الظاهرة و يعمل على تحليلها و كشف العلاقة المترتبة عن الفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة علي اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية و ذلك من أجل الخروج بنتائج لفهم الموضوع .

حيث يستخدم المنهج الوصفي التحليلي فى دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من خصائصها و أشكالها و علاقاتها و العوامل المؤثرة فى ذلك و هذا يكون المنهج الوصفى التحليلي يهتم بدراسة

الظواهر و الأحداث و يشمل في كثير من الأحيان علي عمليات التنبؤ لمستقبل الظواهر و الأحداث الذي يدرسها وللمنهج الوصفي خطوات بحث تتمثل فيما يلى[1] :

-تحديد المشكلة و صياغتها .

-و ضع الفروض و توضيح الأسس التى بنيت عليها .

-تحديد المعلومات و البيانات التى يجب جمعها لأغراض البحث و كذلك تحديد طرق و أساليب جمعها

-جمع البيانات و المعلومات من المصادر المختلفة التى تم تحديديها

-تنظيم البيانات و المعلومات و تحليلها و تفسيرها .

**2- مجتمع الدراسة :**

-بعد الحصول على المعلومات الكافية من مسؤؤلى المركب الأولمبى محمد بوضياف و الإتحادية الجزائرية لكرة القدم التى زودت بها حيث بلغ مجموع الموظفين 424 موظف حيث نجد بالمركب الأولمبي و فروعه 304 مسير و الإتحادية الجزائرية لكرة القدم 120 مسير .

**2-1- - عينة الدراسة[2] :**

- إختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني ، فالعينة هي أحد التقنيات المساعدة على جمع المعلومات من مجتمع الدراسة حيث يلجأ الباحث إليها عند استحالة أو صعوبة المسح الشامل للمجتمع الأصلي للدراسة كما يجب أن تحتوي العينة المختارة علي مجموعة الشروط الموضوعة للعينة الممثلة لمجتمع البحث حتى يتمكن الباحث من تعميم النتائج المتحصل عليها من خلال العينة على مجتمع الدراسة كله،وانطلاقا من موضوع

[1] رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، د ار هومة للطبع ، ط 1 ،دون مدينة نشر ، 2002 ، ص 87

[1]طلعت إبراهيم: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، د ط ، القاهرة ،مصر ، 1995 ، ص69.

البحث فإن العينة في هذه الدراسة تم اختيارها بعناية حسب موضوع الدراسة و طبيعتها، حيث كان التركيز على الإطارات الإدارية للمركب الأولمبي 05- جويلية و إطارات الإدارية للإتحادية الجزائرية لكرة القدم وتم أخذ 25 %من العينة الكلية و يتعلق الأمر بالمناصب التى لها علاقة مباشرة بالعمل الإداري ، و ذلك لدراسة الفعالية من خلال هذه الإطارات باعتبارهم الركيزة الأساسية للمؤسسة الرياضية .

**3- حدود الدراسة :**

3-1- **المجال البشري** : و شملت مسيري المركب الأولمبي و فروعه و الإتحادية الجزائرية لكرة القدم .

**3-2- المجال المكاني:**

أجريت الدراسة الميدانية بإدارة المركب الأولمبي 05 جويلية – محمد بوضياف و إدارة الإتحادية الجزائرية لكرة القدم . المتواجدة بمنطقة- دالي إبراهيم – بالجزائر العاصمة –

- ولقد تم إنشاء المركب الأولمبي 05 جويلية في جوان من عام 1972 بغرض إحياء التظاهرات الرياضية كألعاب البحر الأبيض المتوسط عام 1975 و الألعاب الإفريقية سنة 1978 و كأس أمم إفريقيا عام 1990...الخ .

- أما الإتحادية الجزائرية لكرة القدم لقد أنشئت سنة 1962 أي بعد الاستقلال، و انضمت إلي الاتحادية الدولية لكرة القدم سنة 1963 و كذا الإتحاد الإفريقي .

إن دراستي الميدانية بالمركب الأولمبي 05جويلية " محمد بوضياف و الإتحادية الجزائرية لكرة القدم إستغرقت ما يقارب ثلاثة أشهر وذلك من 03نوفمبر 2013 إلى غاية 25 جانفي 2014 .

**3-3- المجال الموضوعي**: ركزت الدراسة على موضوع الفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة على إتخاذ القرار .

**4- متغيرات البحث الأساسية:**

**1- المتغير التابع**: هوإتخاذ القرار

**2- المتغيرات المستقلة**: الفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة

**5- أدوات الدراسة :**

-حيث تتكون من مصادر جمع البيانات من المصادر التالية :

-البيانات الميدانية التى جمعها من بواسطة المقابلات الشخصية و الملاحظة المباشرة و قوائم الإسبيان التى تم توزيعها و هي كما يلى :

**-الجزء الأول** : خاصة بالمعلومات الشخصية و التى تحتوى على السن و الجنس و المؤهل العلمى و الخبرة و المستوى الإدارى .

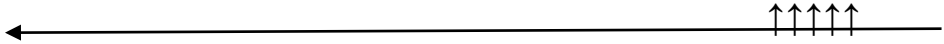
**الجزء الثانى** : حيث تحتوى علي متغيرات الدراسة الثلاثة :

- **الفعالية التنظيمية**
- **الأنظمة الخبيرة**
- **إتخاذ القرار**

-و قد إستخدمت مقياس ليكرت لكل متغير من متغيرات الدراسة و أعطيت الأهمية النسبية

مايلى

**5** **4** **3** **2** **1**



موافق بشدة غير موافق محايد موافق غير موافق بشدة

**6- أساليب المعالجة الإحصائية :**

- لغرض الوصول الى النتائج تم إستخدام الاختبارات التالية :

-التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص الدراسة .

-معامل الثبات باستعمال ألفا كرونباخ .

- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإستجابات أفراد العينة الدراسة إتجاه المتغيرات .

-تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرين المستقلين على المتغير التابع .

**7- أبعاد الفعالية التنظيمية المقترحة :**

نظرا لوجود مداخل متعددة للفعالية التنظيمية فقد تم العمل بالمحتويات التالية :

- محتوي بعد التنفيذ.

-محتوي الرقابة و الإشراف.

-محتوى بعد المخرجات و البيئة .

-محتوي الإمكانيات المادية.

- محتوى نظام المعلومات الإدارية.

**8- صدق و ثبات اداة الدراسة :**

**8-1- الصدق الظاهري للأداة :**

- تم بعد عرض الإستبيان فى صورتها الأولية على عدد من الباحثين من جامعة الجزائر و جامعة حسيبة بن بوعلى بشلف و جامعة الجلفة و ذلك من أجل التأكد من صدقها الظاهري .

و في ضوء التوجيهات التى أبداها المحكمون قمت بإجراء التعديلات اللازمة مع الأستاذ المشرف ووصولا الى الصيغة النهائية للإستبانة .

**8-2- الصدق البنائي :**

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة التى تقيس مدى تحقق الأهداف التى نريد الوصول إليها ويبين مدي إرتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الدراسة أن معامل الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.005 هذا لكل من المركب الأولمبى و الإتحادية الجزائرية لكرة و بهذا تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة بما وضعت لقياسه .

**صدق وثبات أداة الدراسة :**

**-المركب الأولمبي 05جويليةوفروعه :**

حيث تم التأكد من ثبات الاستبيان باستخدام أفاكرونباخ على 26 إستبانة اخترتها عشوائيا من عينة الدراسة و قد تم حساب معامل الثبات : ألفا كرونباخ وفق الجدول التالي :

| المتغير | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|---|---|
| الفعالية التنظيمية –تابع مستقل | 0.998 |
| الأنظمة الخبيرة –تابع مستقل | 0.998 |
| اتخاذ القرار –متغير تابع | 0.998 |

**المصدر: مخرجات spss**

الجدول رقم (01)يوضح معامل الثبات للمركب الأولمبي وفروعه.

من الجدول السابق يظهر لنا أن معاملات الثبات كانت كمايلي :

-0.998 لمتغير اتخاذ القرار.

-0.998 لمتغير الفعالية التنظيمية.

-0.998 لمتغير الأنظمة الخبيرة .

- و هي القيمة أكبر من 0.6 و هذا يؤكد ثبات جيد للأداة .

**الإتحادية الجزائرية لكرة القدم :**

| المتغير | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|---|---|
| الفعالية التنظيمية –تابع مستقل | 0.997 |
| الأنظمة الخبيرة –تابع مستقل | 0.997 |
| اتخاذ القرار –متغير تابع | 0.986 |

الجدول رقم (02)يوضح معامل الثبات للإتحادية الجزائرية لكرة القدم- المصدر: مخرجات spss

من الجدول السابق يظهر لنا أن معاملات الثبات كانت كمايلي :

-0.986 لمتغير اتخاذ القرار

-0.998 لمتغير الفعالية التنظيمية

-0.998 لمتغير الأنظمة الخبيرة

و هى القيمة أكبر من 0.6 و هذا يؤكد ثبات جيد للأداة

– لتوزيع الطبيعي NORMALITY و العلاقة الخطية –Linearrity–و التي تعد من الإنحدار المتعدد .حيث كانت النتائج مشاهدات المتغير التابع للمركب الأولمبي و الإتحادية الجزائرية القدم طبيعية وذلك من خلال المدرج التكراري الذي يبدو مماثلا حول المتوسط .

–معامل الالتواء skewness و بعد الحساب أن معامل الالتواء يقدر بـ0.427–للاتحادية الجزائرية لكرة القدم و –0.247 للمركب الأولمبي .وهذا ضمن المجال (+2.–2) وهذه القيمة ضمن مجال القبول . **المصدر: مخرجاتspss**

## قيمة الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و معامل الإرتباط لمتغيرات البحث

**الجدول رقم** (03)

| | **الفعالية التنظيمية** | | | **الأنظمة الخبيرة** | | | **إتخاذ القرار** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | **عامل الإرتباط** R | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | **عامل الإرتباط** R | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | **عامل الإرتباط** R |
| 1 | 3.50 | 1.408 | .490 | 3.80 | 1.297 | .196 | 3.50 | 1.435 | .200 |
| 2 | 3.63 | 1.189 | .520 | 3.47 | 1.548 | .221 | 3.60 | 1.499 | .204 |
| 3 | 3.47 | 1.548 | .474 | 3.37 | 1.608 | .227 | 3.50 | 1.526 | .221 |
| 4 | 3.53 | 1.502 | .467 | 3.57 | 1.331 | .243 | 4.00 | 1.232 | .156 |
| 5 | 3.77 | 1.357 | .911 | 3.47 | 1.548 | .225 | 3.77 | 1.478 | .166 |
| 6 | 3.53 | 1.358 | .495 | 3.70 | 1.442 | .189 | 3.70 | 1.418 | .195 |
| 7 | 3.7 | 1.230 | .485 | 3.70 | 1.317 | .219 | 4.03 | 1.217 | .761 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | 3 | |
| .183 | 1.466 | 3.70 | .237 | 1.172 | 3.93 | .363 | 1.117 | 4.17 | 8 |
| .153 | 1.408 | 3.87 | .197 | 1.295 | 3.67 | .456 | 1.502 | 3.47 | 9 |
| .221 | 1.612 | 3.43 | .225 | 1.613 | 3.53 | .398 | 1.311 | 3.93 | 10 |
| .171 | 1.174 | 4.00 | .176 | 1.223 | 3.77 | .410 | 1.424 | 3.80 | 11 |
| .225 | 1.404 | 3.60 | .180 | 1.306 | 3.87 | .452 | 1.270 | 3.80 | 12 |
| .231 | 1.456 | 3.50 | .323 | 1.375 | 3.80 | .432 | 1.466 | 3.70 | 13 |
| .176 | 1.512 | 3.70 | .217 | 1.586 | 3.37 | .488 | 1.583 | 3.33 | 14 |
| .154 | 1.373 | 3.90 | .171 | 1.258 | 3.93 | .428 | 1.279 | 3.87 | 15 |
| .250 | 1.241 | 3.67 | .121 | 1.135 | 4.23 | .466 | 1.285 | 3.73 | 16 |
| .221 | 1.526 | 3.50 | .213 | 1.456 | 3.53 | .494 | 1.579 | 3.30 | 17 |
| .179 | 1.461 | 3.73 | .195 | 1.262 | 3.83 | .455 | 1.234 | 3.83 | 18 |
| .164 | 1.626 | 3.67 | .224 | 1.480 | 3.50 | 521 | 1.569 | 3.23 | 19 |
| .217 | 1.285 | 3.73 | .178 | 1.066 | 4.03 | .475 | 1.223 | 3.7 | 20 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | 7 | |
| 21 | 3.77 | 1.305 | .456 | 3.63 | 1.474 | .200 | 3.40 | 1.714 | .205 |
| 22 | 3.47 | 1.502 | .477 | 3.67 | 1.322 | .228 | 3.60 | 1.499 | .199 |
| 23 | 3.40 | 1.545 | .484 | 3.83 | 1.315 | .184 | 3.90 | 1.470 | .138 |
| 24 | 3.73 | 1.388 | .439 | 3.83 | 1.177 | .222 | 4.07 | 1.048 | .179 |
| 25 | 4.10 | 1.094 | .391 | 3.67 | 1.295 | .237 | 3.83 | 1.440 | .158 |
| 26 | 4.23 | 1.006 | .367 | 4.07 | 1.172 | .175 | 4.00 | 1.145 | .175 |
| 27 | 3.70 | 1.418 | .412 | 3.73 | 1.388 | .243 | 3.57 | 1.331 | .243 |
| 28 | 3.73 | 1.337 | .481 | 3.87 | 1.332 | .215 | 3.57 | 1.478 | .215 |
| 29 | 3.67 | 1.516 | .429 | 3.47 | 1.525 | .142 | 3.27 | 1.617 | .242 |
| 30 | 3.67 | 1.348 | .470 | 3.57 | 1.431 | .103 | 3.83 | 1.234 | .203 |

**الجدول رقم (03)يوضح قيمة T و B لمتغيرات البحث**

| | الفعالية التنظيمية | | الأنظمة الخبيرة | | إتخاذ القرار | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **قيمة t** | **B** | **قيمة t** | **B** | **قيمة t** | **B** |
| 1 | **6.633** | **050.** | **8.920** | **066.** | **2.850** | **.053** |
| 2 | **6.673** | **052.** | **7.019** | **056.** | **6.771** | **.054** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .051 | 6.487 | 052. | 6.521 | 019. | 6.929 | 3 |
| .061 | 7.749 | 054. | 7.054 | 059. | 7.485 | 4 |
| .060 | 7.800 | 053. | 6.496 | 057. | 7.379 | 5 |
| .060 | 7.475 | 049. | 6.293 | 062. | 8.059 | 6 |
| .054 | 6.765 | 050. | 7.301 | 047. | 6.455 | 7 |
| .060 | 7.567 | 047. | 6.262 | 056. | 8.361 | 8 |
| 064 | 8.967 | 051. | 7.145 | 057. | 7.509 | 9 |
| .056 | 7.053 | 053. | 6.612 | 056. | 7.231 | 10 |
| .061 | 7.869 | 047. | 9.994 | 056. | 8.237 | 11 |
| .072 | 9.212 | 063. | 5.837 | 057. | 7.052 | 12 |
| .070 | 8.698 | 052. | 7.921 | 058. | 7.505 | 13 |
| .067 | 6.549 | 055. | 6.612 | 058. | 7.460 | 14 |
| .052 | 9.150 | 058. | 7.043 | 044. | 5.746 | 15 |
| .069 | 6.415 | 064. | 7.525 | 061. | 7.617 | 16 |
| .50 | 7.622 | 056. | 8.124 | 063. | 8.313 | 17 |
| .061 | 6.416 | 056. | 6.917 | 049. | 6.462 | 18 |
| .050 | 7.188 | 057. | 3.113 | 057. | 7.252 | 19 |
| .057 | 7.129 | 051. | 6.659 | 049. | 6.243 | 20 |
| .056 | 7.851 | 049. | 6.196 | 062. | 7.902 | 21 |
| .056 | 7.221 | .048 | 5.964 | 064. | 7.848 | 22 |
| .063 | 7.551 | .060 | 7.795 | 047. | 5.971 | 23 |
| .056 | 7.932 | .050 | 6.288 | 049.. | 6.266 | 24 |
| .059 | 7.617 | .056 | 7.116 | 061. | 7.585 | 25 |
| .063 | 7.657 | .047 | 5.986 | 045. | 5.949 | 26 |
| .059 | 9.475 | .053 | 6.585 | 050. | 6.211 | 27 |
| .073 | 7.855 | .063 | 8.075 | 054. | 6.675 | 28 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 29 | **8.220** | **064.** | **6.785** | .055 | **7.187** | **.058** |
| 30 | **7.408** | **058.** | **7.282** | **.060** | **8.039** | **.062** |

**نتائج إختبار الفرضيات :**

الهدف من إختبار الفرضيات هو الإجابة على أسئلة الدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة منها و كما أشرنا سابقا فلإختبار الإحصائى المستخدم لدراسة الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و دور الأنظمة الخبيرة على إتخاذ القرار و هو الإنحدار المتعدد و سوف يتم إختبار فرضيات الدراسة

– **الفرضية الأولى**: هناك تأثير للفعالية التنظيمية على عملية إلإتخاذ القرار لدي القائد الإداري بالإتحادية الجزائرية لكرة القدم .

بالنظر الى الجدول رقم (03) نلاحظ أن زيادة المتغير المستقل الفعالية التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة مقدارها 3.32فى المتغير التابع كما نلاحظ أقيمة Tالمحسوبة و المقدرة 4.025وهذا عند مستوى الدلالة 0.005 و بذلك نقبل الفرضية التى تقول أن هناك تأثير للفعالية التنظيمية علي اتخاذ القرار لدى القائد الإداري

–**الفرضية الثانية** : هناك تأثير للأنظمة الخبيرة على عملية إلإتخاذ القرار لدى القائد الإداري. بالإتحادية الجزائرية لكرة القدم

بالنظر الى الجدول رقم (03)نلاحظ أن زيادة المتغير المستقل الأنظمة الخبيرة بوحدة واحدة يؤدي إلي زيادة مقدارها 3.169فى المتغير التابع كما نلاحظ قيمة Tالمحسوبة و المقدرة 3.055.وهذا عند مستوى الدلالة 0.005 و بذلك نقبل الفرضية التى تقول أن هناك تأثير الأنظمة الخبيرة على إتخاذ القرار لدى القائد الإداري .

– **الفرضية الثالثة** هل هناك تباين فى إتخاذ القرارات و بين درجة مراعاتها للفعالية التنظيمية و تطبيقات الأنظمة الخبيرة

– نلاحظ من الجدول رقم (02) أن غالبية الإجابات للمتغير المستقل الأنظمة الخبيرة كانت بدرجة عالية و هذا مايعطى مؤشر إيجابى حيث بلغ المتوسط الحسابى 3.71و الإنحراف المعياري 1.362و نجد أن معامل الإرتباط سيبرمان قدر بـ 999 و نلاحظ من الجدول رقم (03)أ ن

معامل الإنحدار المتعدد لعبارات الفعالية التنظيمية كلها كانت إيجابية و بلغت القيمة الإجمالية قدرات بـ 451وقدرت قيمة tبـ11.628وقدرت قيمة BTTAقدرت بـ 451.

– نلاحظ من الجدول رقم. (02)أن غالبية الإجابات للمتغير التابع إتخاذ القرار كانت بدرجة عالية و هذا ما يعطى مؤشر إيجابى حيث بلغ المتوسط الحسابى3.45و الإنحراف المعياري 1.410و نجد أن معامل الإرتباط سيبرمان قدر بـ995و نلاحظ من الجدول رقم (56)أ ن معامل الإنحدار المتعدد لعبارات إتخاذ القرار كلها كانت إيجابية و بلغت القيمة الإجمالية قدرات بـ 441.وقدرت قيمة tبـ12.97 628وقدرت قيمة BTTAقدرت بـ 441.

– نلاحظ من الجدول رقم (02) أن غالبية الإجابات للمتغير المستقل الفعالية التنظيمية كانت بدرجة عالية و هذا مايعطى مؤشر إيجابى حيث بلغ المتوسط الحسابى 3.68و الإنحراف المعياري 1.310و نجد أن معامل الإرتباط سيبرمان قدر بـ **994 و نلاحظ من الجدول رقم(03)أ ن معامل الإنحدار المتعدد لعبارات الفعالية التنظيمية كلها كانت إيجابية و بلغت القيمة الإجمالية قدرات بـ 479.وقدرت قيمة tبـ11.275628وقدرت قيمة BTTAقدرت بـ 479.

– من هذا الأساس نلاحظ أن القيم للفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة و إتخاذ القرار دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 5 % و مستوي معنوية 1% و عليه نقبل الفرضية التى تدعم أن ليس هناك أثر فى القرارات نتيجة مراعاتها للفعالية التنظيمية و تطبيقات الأنظمة الخبيرة .

**الفرضية الرابعة** : هناك تأثر الجوانب التنظيمية نتيجة قرارات المبنية على تطبيق الانظمة الخبيرة فى الهيئات الرياضية

–نلاحظ من الجدول رقم(02) أن الإجابات كانت ذات أهمية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابى للأسئلة 26.27.28.29.30 إجماليا بـ3.41 و إنحراف معياري قدره 1.41 و نجد فى هذا السياق أن معامل الإرتباط R قدربـ622.و قيمة BETA بـ 622.و قيمة T الجدولية 4.785 و عند مستوى المعنوية 1 % وهى دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 5% و

بذلك نقبل الفرضية البديلة التى تقول هناك تأثر للجوانب التنظيمية نتيجة القرارات المبنية علة تطبيقات الأنظمة الخبيرة .

**الفرضية الخامسة**

– هناك قرارات فعالة بإستخدام النظام الخبير–نظم دعم القرار DSS

ظهرت النتائج من الجدول رقم(02)بمستوى أهمية كبيرة و هى الأسئلة المتعلقة بإستخدام نظام عدم القرار DSS و هذا ما يعطى أهمية كبيرة لنظام دعم القرار حيث كانت متوسطاتها الحسابية كمايلى 4.00-3.57-3.57-3.27-3.83 و إنحرافاتها المعيارية 1.145-1.331-1.478-1.617-1.234-على التوالى و معاملا ت إرتباط .418-.493-463-.492-.451- حيث قدرت إجمالا بـ437 و قدرات T الجد ولية بـ 3.841 و هذا عند مستوى الدلالة 5 % و بمستوى معنوية 1 % و عليه نقبل الفرضية البديلة و التى تقول أنه هناك قرارات فعالة نتيجة إستخدام نظام دعم القرار DSS.

**–الخاتمة العامة :**

في خاتمة هذه الدراسة نتطرق إلى الدور الذي تساهم به الفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرارات بما توفره من معلومات عن المحيط و نقدم أهم النتائج التي توصلت إليها بالرجوع إلى الفرضيات التي سبق وضعها ، بهدف تأكيد أو نفيها ، بعد ذلك نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نعتقد أنها هامة في تغيير واقع الهيئات الرياضية الجزائرية ، ثم آفاق الدراسة باقتراح مواضيع مرتبطة بجوانب لم نتعرض لها و التي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية .

**أولاً: نتائج الدراسة النظرية :**

أهم النتائج التي خلصنا إليها في هذه الدراسة التي هي عبارة عن دراسة نظرية لدور الفعالية التنظيمية و تطبيقات الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرارات.

– عملية اتخاذ القرارات تتم بصورة مستمرة في نشاط االهيئة الرياضية و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة .

– عملية اتخاذ القرارات هي المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر ، فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، و إنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً

بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها و تقييمها ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من إختيار أفضلها .

– تعتبر القرارات المبنية عى الأنظمة الخبيرة أكثر قرارات الإدارة تعقيداً نظراً لزيادة عدد المتغيرات المؤثرة بها و تشابك العلاقات في البيئة التى تعمل فيها .

– إن جودة ما يتخذه مدير الهيئة الرياضية من قرارات تتوقف على حصوله و استخدامه بشكل جيد للمعلومات ، و التي يمكنه الحصول عليها من عدة مصادر و بعدة طرق . و لا يمكن القول بأن أي هيئة رياضية هي هيئة مرتبطة بالبيئة الخارجية إلاّ إذا قامت بالحصول على معلومات عن البيئة و منه، و استخدامها في تخطيط إستراتيجيتها التى تظمن لها البقاء و الإستمرارية .

– كما أن متخذ القرار في حاجة إلى فعالية تنظيمية و تطبيقات الأنظمة الخبيرة فلا بد من توافر المعلومات النوعية و الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الإدارية .

– إن الفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة ضرورية لتقليل المخاطر من إتخاذ القرارات و إثارة عامل التأكد ، و تساعد في تقييم نجاح الإستراتيجية و الوصول إلى قرار ما أو الدفاع عن قرار ما . – تلعب الأنظمة الخبيرة دورا هاما في الإدارة الرياضية و في عملية اتخاذ القرارات، و ذلك بتزويد متخذي القرارات بالمعلومات الدقيقة و المفيدة، و من ثم تقليل احتمالات الخطاء في اتخاذ القرارات الإدارية.

– الأنظمة الخبيرة هي تلك البحوث المنظمة و الموضوعية التي تقوم بجمع و تسجيل و تشغيل و تحليل البيانات الإدارية لمتخذي القرارات في المجال الرياضى ، بحيث تؤدي إلى زيادة فعالية هذه القرارات و تخفيض المخاطر المرتبطة بها .

– إن الفعالية التنظيمية لا تحل للإدارة مشاكلها فحسب بل تأتي بقرارات و توصيات مؤكدة ، تكون وسيلة علمية و أداة صالحة و سليمة تساعد المسؤول الإداري مساعدة إيجابية و علمية تسهل له مهمته بما تمده من معلومات و حقائق و بيانات دقيقة و شاملة و نتائج ذات قيمة،

جمعت وسجلت وبوبت ثم حللت و استخلصت منها النتائج و عرضت بأسلوب و طرق علمية منظمة .

**ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية :**

أبرز النتائج المتوصل إليها في الفصل الأخير في الجانب التطبيقي من هذا البحث :

– النظرة اللفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة نظرة حديثة للهيئات الرياضية الجزائرية تكاد تكون في بدايتها ؛

–يلعب تطبيقات الأنظمة الخبيرة دوراً مركزياً في إدارة نشاط أية مؤسسة سواءً كانت منشأة عامة أو خاصة ، و لكن واقع هيئاتنا الرياضية بعيد عن هذا الفاهيم العلمية و هذا ما لمسناه فى تجربتنا الميدانية .

54%من العينة المدروسة أن لديها كفاءات مختصة في تكنولوجيات الإعلام و هذه الكفاءات لا تفرق بين مفهومي إتخاذ القرار الطرق المعلوماتية و الطرق التقليدية .

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

**ثالثاً: الاقتراحات و التوصيات:**

من النتائج السابقة نقدم التوصيات الآتية، و التي نرى أنها أساسية :

– تفعيل دور نظام المعلومات في توجيه الهيئات الرياضية نحو تطبيقات الأنظمة الخبيرة و هذا بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية و محاولة خلق مديرية خاصة بهذه الوظيفة .

– على مصلحة الموارد البشرية و التكوين تسخير موارد في تكوين عمالها و إطاراتها لإدراك أهمية نظام المعلومات في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط، و فهم مختلف أنظمة التسيير المعتمدة على تكنولوجيات الإعلام الألى و حتى تطبيقها ، و يمكن عوض ذلك القيام بتوظيف خريجي الكليات و المعاهد المختصة في هندسة أنظمة المعلومات الإدارية .

– اهتمام أكبر بعلاقة الهيئات الرياضية مع محيطها الخارجي، عن طريق رفع درجة تفتحها عليه و متابعة كل التغيرات الحادثة فيها، للتنبؤ بها أولاً ثم التكيف معها بسهولة عند حدوثها .

– تحفيز الإطارات من أجل تجميع المعلومات عن المحيط ، عند حصولهم على معلومات ذات قيمة و أهمية للهيئات الرياضية .

– يجب على الهيئات الرياضية أن تعطي وظيفة نظام المعلومات مكانتها ، سواءٌ بإدراجها في هيكلها التنظيمي أو بتوعية إطاراتها بالدور الذي يمكن أن تلعبه الأنظمة الخبيرة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية .

– العمل على إنشاء بنك للمعلومات لاتخاذ القرارات في هيئاتنا الرياضية بالمعنى الحقيقي .

" تجديد الفعالية و الثقافة التنظيمية ، استجابةً لما يعرفه الاقتصاد الرياضي العالمي من تحولات .– خلق ما يسمي بمصلحة البحث و التطوير على مستوي الهيئات الرياضية حيث تسمح هذه الأخيرة بالتنبؤ إلي التحولات الخارجية الحاصلة في البيئة و كذلك احتياجات المجتمع من هياكل و أكثر تنظيم للممارسة الرياضية على المستوي الوطني.

– إعطاء استقلالية في اتخاذ القرارات و هذا للحد من التداخل في الصلاحيات في تسيير المركبات الرياضية ذات طابع إستراتيجي.

– وضع طرق أكثر فاعلية وإيجابية لصنع القرار في المؤسسة الرياضية.

– تنظيم تربصات ودورات تكوينية خارج الوطن لتجديد المعارف وتماشيها مع الوضع الراهن للرياضة في العالم من حيث تسيير المركبات الرياضية و جعلها مؤسسة ذات رأس مال تمول نفسها بنفسها .

– الحفاظ على الهدف الأساسي التي وجدت من أجله هذه المؤسسات الرياضية هو تطوير الممارسة الرياضية و التكفل باحتياجاتها من منشآت و هياكل و هذا من خلال التسيير العقلاني و المنطقي للمنشآت.

**1– المراجع باللغة العربية :**

1- مفتي إبراهيم حمادة تطبيقات الإدارة الرياضية –الاندية –الإتحادات – الجامعات –المدراس الرياضية –دار النشر –أمون سنة 1999–القاهرة .

2- سمير عبد الحميد علي – إدارة الهيئات الرياضية – دار المعارف – الإسكندرية مصر– 1999.

3- مروان عبد المجيد إبراهيم – إدارة البطولات و المنافسات الرياضية – ط1– دار النشر للتوزيع – عمان– 2002.

4- الدكتور صبحي جبر العتيبي– تطور الفكر و الأساليب في الإدارة– دار حامد –عمان – 2005

5- فائق حسني أبو حليمة – الحديث في الإدارة الرياضية – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان الأردن –2004.

6- الدكتور محمد عبد الفتاح الصيرفي – مفاهيم إدارية حديثة –تطور الفكر و الأساليب في الإدارة –الدارالعلمية الدولية للنشر عمان الأردن –2005 .

7- متولي السيد متولي– نظرية التنظيم – رؤية جديدة مفاهيم قديمة – مكتبة عين الشمس – 1997 .

8- ماهر أحمد، الإدارة– مدخل بناء المهارات– المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، 1985

9- قاسم محمد القريوتى –نظرية المنظمة و التنظيم – دار وائل للنشر و الطباعة الأردن –– 2000

**المراجع الأجنبية:**

- Georgpaulos basif and tanenbaun : a study of organizational edited by amitai etzioni /usa: prentice-hall
- mott.p.e : the characteristics of eeffective organizations .n.y / harper and row. 1972
- Seashore .s.e . yachtsman.e : factorial analysis of organizational performance . administrative science quarterly .1967

- lewis bettye :philosophic into athelic leadership – taxes southerm university. 1982
- Coulter.p.b : organizational effectiveness in the public sector ; the example of municipal fir protection . administrative science quarterly
- Robert reix, systèmes d'information et management des organisation, edi vuibat, paris, 1995

- Pascal andré, alainvailly, conception des systèmes d'informations panorama des méthodes et des techniques, technosup, ellipses, lonrai, 2001.
- Lakhder lallen, les systèmes d'information pour la gestion, isgp, algérie.
henri mahé, dictionnaire de gestion, edi économica, paris, 1998-
charles henri dominé, technique de l'intelligence artificielle, edi - bordas dunad, paris1989
- Donaldj clough ; concepts in management – science new delhi prentice – hall – india. yervate limited .1968
ould kara, cours de magister en systéme d'information, eni, - 1987alger