



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 3
معهد التربية البدنية والرياضية



Doct 14712021

اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث
في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
شعبة: الادارة و التسيير الرياضي
تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية
الموسومة بـ:

فعالية أنظمة التدريب للموارد البشرية على جودة الخدمات التسويقية
المقدمة لزبائن المركبات الرياضية
- دراسة ميدانية: كبريات المنشآت الرياضية الجزائرية

إعداد الطالب: بن عروس محمد

تمت المناقشة بتاريخ 2021/12/09 امام لجنة المناقشة المكونة من:

قصري نصر الدين	استاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر3	رئيسا
حداب سليم	استاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر3	مشرفا ومقرا
عمار طيبي	استاذ محاضر أ	جامعة الجزائر3	مقرر ثاني
زرواق نجيب	استاذ محاضر أ	جامعة الجزائر3	مناقشا
مرنيز اسامة	استاذ التعليم العالي	جامعة مسيلة	مناقشا
عادل عاشور	استاذ محاضر أ	جامعة الاغواط	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	اهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية، الانجليزية ،الفرنسية
أ-ب-ج	مقدمة
-	الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة
05	الإشكالية
10	أسباب اختيار الموضوع
10	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
11	تحديد المفاهيم و المصطلحات
14	الدراسات السابقة و المشابهة
-	الفصل الثاني : فعالية تدريب الموارد البشرية
25	1-مدخل الى الموارد البشرية
25	أولا : مفهوم الموارد البشرية
27	ثانيا : تعريف ادارة الموارد البشرية
35	ثالثا: الأسباب التي تفسر الاهتمام بالإدارة الموارد البشرية
36	رابعا : دور ادارة البشرية في المنشأة الرياضية
37	خامسا: الأنشطة الرئيسة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
43	سادسا-أشكال تنظيم ادارة الموارد البشرية

46	- سابعا-أهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية
48	- ثامنا-الاتجاهات الحديثة في الادارة الموارد البشرية
50	2- مدخل الى التدريب
50	أولاً: ماهية التدريب
61	ثانياً: المدخل الاستراتيجي للتدريب
67	ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية
77	رابعاً: فاعلية البرامج التدريبية
86	خامساً: مشكلات التدريب
95	سادساً: التدريب الإلكتروني
111	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : جودة الخدمات
113	تمهيد
114	أولاً: ماهية الخدمة
123	ثانياً : ماهية جودة الخدمة
136	ثالثاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة
151	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : التسويق
153	تمهيد
154	أولاً: التسويق
159	ثانياً: استراتيجية التسويق
164	ثالثاً: التسويق الرياضي
170	رابعاً: التسوق الإلكتروني
	الفصل الخامس : المنشآت الرياضية

184	تمهيد
185	أولاً: المنشآت الرياضية
189	ثانياً: الإدارة الرياضية للمنشآت الرياضية
197	ثالثاً: استراتيجية إدارة المنشآت الرياضية
202	رابعاً: تأمين المنشآت الرياضية
-	الجانب التطبيقي
-	الفصل الأول
213	تمهيد
214	1- المنهج المتبع
215	2- الدراسة الاستطلاعية
216	3- مجتمع الدراسة
216	4- عينة الدراسة
216	5- عينة الاستبيان
216	6- مواصفات العينة
216	7- أدوات البحث
218	8- مجالات البحث
220	9- الوسائل الإحصائية
	الفصل الثاني : عرض ، تحليل ومناقشة النتائج
222	أولاً: عرض نتائج الدراسة
222	المعالجة الإحصائية
222	ثانياً : أساليب تحليل البيانات
227	المحور الأول: التدريب
237	المحور الثاني: الموارد البشرية

242	المحور الثالث: جودة الخدمات
249	المحور الرابع: التسويق
255	ثالثا: الإختبارات الإحصائية ونتائج الدراسة
255	أولا : الفرضية الأولى
258	ثانيا : الفرضية الثانية
260	ثالثا : الفرضية الثالثة
264	رابعا :الفرضية الرابعة
267	خامسا : الفرضية الخامسة
271	سادسا : الفرضية السادسة
276	مناقشة الفرضية العامة
276	أهم النتائج
276	الإقتراحات والتوصيات
278	الأفاق المستقبلية لدراسة
279	الاستنتاج العام
280	خاتمة
282	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

عنوان الدراسة: فعالية أنظمة التدريب للموارد البشرية على جودة الخدمات التسويقية المقدمة لزبائن المركبات الرياضية.
دراسة ميدانية: كبريات المنشآت الرياضية الجزائرية.

أهداف الدراسة:

- محاولة الوصول إلى معرفة مساهمة القدرات الفردية للعاملين وكيف يمكن لهم تحقيق أداء متميز داخل إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية و معرفة دور أنظمة وإجراءات العمل في تحقيق الأداء المتميز للأفراد .
- محاولة الوصول لمعرفة النمط القيادي الملائم لتمكين إدارة الموارد البشرية من تحقيق أداء متميز داخل المنشأة الرياضية.

- تبيان مدى فعالية الموارد البشرية لعملية الجودة التسويقية داخل المنشآت الرياضية باعتبارها العصب المحرك والقوة الدافعة للمنشأة الرياضية و وضع أطر و ميكانيزمات في مجال التدريب في مجال الجودة الخدمات التسويقية لمسيرة التطورات الحاصلة و عصرنة المنشآت الرياضية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي لأنه أكثر المناهج استخداما في جميع أنواع البحوث، ولأنه يصف الظاهرة الموجودة في جماعة معينة ومكان معين.

مجتمع وعينة الدراسة: أجريت الدراسة على موظفي 07 منشآت رياضية عبر الوطن والمقدرة ب 56 موظف وموظفة. وهي عينة مقصودة.

اساليب جمع البيانات: برنامج SPSS النسب المئوية لكل متغير من متغيرات الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين (F) واختبار (k^2) كا تربيع.

نتائج الدراسة :

- غموض في السياسة العامة نحو تفعيل دور الموارد البشرية في التسويق الرياضي داخل المنشآت الرياضية.
- غياب الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات لدراسة البيئة الخارجية للمنشأة الرياضية.
- نقص في اللوائح والقوانين والتشريعات التي تسهل التمويل الذاتي للمنشآت الرياضية
- لا يتم عمل دورات تدريبية في مجال جودة الخدمات التسويقية باستمرار.
- عدم الإستعانة بالخبرات من ذوي الكفاءات الجامعية
- عدم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل الإدارة العليا داخل المنشآت الرياضية.

اقتراحات وفرضيات مستقبلية

- ضرورة قيام إدارة المنشآت الرياضية بتفعيل الدورات التدريبية في مجال جودة الخدمات بصفة مستمرة في ظل إنجاز ملاعب رياضية بمواصفات عالمية حتى تتماشى مع رؤية المنشأة المستقبلية.
- ضرورة قيام إدارة المنشأة الرياضية بتبني المزيد من الأدوات والأساليب الرقابة على جودة الخدمات المقدمة والعمل على تطويرها , وكذلك إستخدام أسلوب العصف الذهني في إختيار العمليات المراد تحسينها بشكل أكثر ملائمة.
- ضرورة الإستعانة بالكفاءات الجامعية من ذوي الخبرة لتقديم إقتراحات وحلول للإدارة العليا للمنشأة الرياضية.
- سن قوانين ولوائح وتشريعات إضافية تتماشى مع سير المنشآت الرياضية الحديثة.
- تعميم إستعمال التكنولوجيات الحديثة داخل المنشآت الرياضية والتواصل مع الزبائن بها.
- إجراء بحوث والدراسات الخاصة بأساليب إستعمال التكنولوجيا في تسويق التذاكر والخدمات داخل المنشآت الرياضية في الجزائر.

Abstract

Study title: The effectiveness of training systems for human resources on the quality of marketing services provided to customers of sports facilities.

A field study: the major Algerian sports facilities.

Objectives of the study: - Attempting to know the contribution of the individual capabilities of the employees and how they can achieve outstanding performance within the human resources department in the sports facility and to know the role of work systems and procedures in achieving the outstanding performance of individuals.

- Attempting to find the appropriate leadership style to enable the human resources department to achieve outstanding performance within the sports facility.

- Indicating the effectiveness of human resources for the process of marketing quality within sports facilities as the nerve that drives and driving force for the sports facility and the development of frameworks and mechanisms in the field of training in the field of quality marketing services to keep pace with developments and modernization of sports facilities

Study Methodology: The descriptive method is the most widely used method in all kinds of research, and because it describes the phenomenon that exists in a particular group and place.

Study population and sample: The study was conducted on the employees of 07 sports facilities across the country, estimated at 56 male and female employees. It is an intentional random sample.

Data collection methods: SPSS program, percentages for each variable of the study, arithmetic mean, standard deviation, analysis of variance (F), and (k^2) test as squared.

Results : Ambiguity in public policy towards activating the role of human resources in sports marketing within sports facilities

. - Lack of interest in conducting research and studies to study the external environment of the sports facility. Lack of regulations, laws and legislation that facilitate self-financing of sports facilities

- Training courses in the field of quality of marketing services are not constantly conducted.

- Not using the expertise of those with university qualifications The lack of clearly defined marketing objectives by the senior management within the sports facilities.

Future suggestions and hypotheses

The need for the sports facilities management to activate training courses in the field of quality of services on : an ongoing basis in light of the completion of sports stadiums with international specifications in order to be in line with the vision of the future facility.

The need for the sports facility management to adopt more tools and methods to monitor the quality of the services provided and work on developing them, as well as using the brainstorming method to choose the processes to be improved in a more appropriate manner.

It is necessary to seek the assistance of university competencies with experience to provide suggestions and solutions to the higher management of the sports facility.

Enact additional laws, regulations and legislation in line with the functioning of modern sports facilities. Dissemination of the use of modern technologies within sports facilities and communication with customers.

- Conducting research and studies on the methods of using technology in marketing tickets and services within sports facilities in Algeria.

Résumé

Titre de l'étude : L'efficacité des systèmes de formation des ressources humaines sur la qualité des services marketing fournis aux clients des véhicules de sport.

Une étude de terrain : les grandes installations sportives algériennes.

les objectifs d'étude:

- Tenter de connaître la contribution des capacités individuelles des employés et comment ils peuvent atteindre des performances exceptionnelles au sein du service des ressources humaines de l'installation sportive et de connaître le rôle des systèmes et procédures de travail dans la réalisation des performances exceptionnelles des individus.
- Tenter de trouver le style de leadership approprié pour permettre au service des ressources humaines d'atteindre des performances exceptionnelles au sein de l'installation sportive.
- Indiquer l'efficacité des ressources humaines pour le processus de commercialisation de la qualité au sein des installations sportives en tant que nerf et force motrice de l'installation sportive et le développement de cadres et de mécanismes dans le domaine de la formation dans le domaine des services de marketing de qualité pour suivre le rythme aménagements et modernisation des installations sportives.

Méthodologie d'étude : La méthode descriptive est la méthode la plus largement utilisée dans tous les types de recherche, et parce qu'elle décrit le phénomène qui existe dans un groupe et un lieu particuliers.

Population et échantillon de l'étude : L'étude a été menée auprès des salariés de 07 installations sportives à travers le pays, estimés à 56 salariés hommes et femmes. Il s'agit d'un échantillon aléatoire intentionnel.

Méthodes de collecte de données : programme SPSS, pourcentages pour chaque variable de l'étude, moyenne arithmétique, écart type, analyse de la variance (F) et test (k^2) au carré.

Résultats :

Ambiguïté des politiques publiques vers l'activation du rôle des ressources humaines dans le marketing sportif au sein des installations sportives.

- Manque d'intérêt à mener des recherches et des études pour étudier l'environnement extérieur de l'installation sportive.

Absence de réglementations, de lois et de législations qui facilitent l'autofinancement des installations sportives

- Les formations dans le domaine de la qualité des services marketing ne sont pas menées en permanence.
- Ne pas utiliser l'expertise de personnes diplômées de l'université

L'absence d'objectifs marketing clairement définis par la haute direction au sein des installations sportives.

Suggestions et hypothèses futures

- La nécessité pour la direction des installations sportives d'activer en permanence des formations dans le domaine de la qualité de service au vu de la réalisation de stades aux cahiers des charges internationaux afin d'être en phase avec la vision future de l'installation.
- La nécessité pour la direction des installations sportives d'adopter davantage d'outils et de méthodes pour contrôler la qualité des services fournis et travailler à leur développement, ainsi que d'utiliser la méthode du brainstorming pour choisir les processus à améliorer de manière plus appropriée.
- La nécessité de solliciter l'aide de compétences universitaires expérimentées pour apporter des suggestions et des solutions à la direction supérieure de l'installation sportive.

Promulguer des lois, règlements et législations supplémentaires conformes au fonctionnement des installations sportives modernes.

- Diffuser l'utilisation des technologies modernes au sein des installations sportives et communiquer avec les clients qui s'y trouvent.
- Mener des recherches et des études sur les méthodes d'utilisation de la technologie dans la commercialisation des billets et des services au sein des installations sportives en Algérie.

في ظل التحديات الجديدة والمستمرة التي يفرضها عصر المعرفة أصبح تطوير الموارد البشرية عامة والكفاءات المتميزة خاصة ضرورة ملحة باعتبارها مصدرا للإبداع والابتكار والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، وعلى اعتبار أن المنشآت الرياضية في الأغلب هي مؤسسات خدمية تعكس أحد أهم مظاهر ممارسات تعتمد في أداء مهامها الإدارية والاجتماعية والاقتصادية على العنصر البشري، ما يفرض سلطة الدولة، فإن اهتمام هذه المؤسسات بالثروات الفكرية والمهارات الممثلة بالكفاءات المتميزة من خلال تنميتها وتطويرها، ولهذا فإن تقدم الأمم في الإدارة يعكسه مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة بأساليبها المعاصرة في كافة أنشطتها بالإضافة إلى استخدام استراتيجية الشراكة في كافة المستويات.

وحسب علماء الاقتصاد فإن أي منشأة رياضية أو منظمة تقوم على مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في الأصول المالية، الأصول المادية، الموارد البشرية إضافة إلى عامل المعرفة والعلم والمعلومات، ونجاح المنشأة الرياضية مهما كانت طبيعة نشاطها مرهون بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن والإدارة الفعالة للعناصر السالفة الذكر أي كانت طبيعة نشاطها مرهون بمدى قدر الأصول المادية والمالية والبشرية.

لذا أقامت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة، ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هو المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحا في السوق وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم، وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعارف والمهارات التي تتلاءم ومتطلبات العصر.

ونتيجة للتغيرات المتسارعة فإن دول العالم الثالث تواجه عددًا من التحديات من أهمها تدريب وتنمية القوى العاملة، وزيادة الانفتاح الاقتصادي وما يتبعها من مشكلات وما تتطلبه من مهارات وخبرات، وبدأت الحركة العلمية في التنظيم الإداري بتوجيه اهتمامها نحو البحوث والتجارب التي تنصب على تحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية في العمل الإداري، مما ساعد على التوصل إلى الأركان العلمية للتنظيم الرسمي واستنتاج القواعد واللوائح والنظم والقرارات والعقوبات الإدارية التي تحدد العلاقات الرسمية والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات بين الأفراد في الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة في التنظيم.¹

إن المورد البشري عاملا هاما وحساسا في بلوغ المؤسسات لأهدافها وتحقيقها للفعالية فالنجاح والفعالية في التسيير لا يمكن أن يتحققا بدون توفر المنشأة الرياضية على قدرات داخلية أهمها العنصر البشري المؤهل والمندمج داخل المنشأة الرياضية.

¹ علية عبد المنعم حجازي ، حسن أحمد الشافعي ، استراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة في ضوء التحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية ، 2009، ص 45.

وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من وتوسع المنشآت المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين الحاجات خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل.

لقد أزداد الإهتمام مؤخراً من قبل المنشآت الرياضية لمعاصرة بنقل المعرفة المكتسبة من التدريب، وذلك لدورها الكبير في زيادة معرفة جميع العاملين في المنشأة الرياضية وإطلاعهم على كافة البرامج التدريبية من خلال المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية التي يشارك فيها الموظفين وبالتالي تنقل جزء ولو بسيط من المعارف الى كافة موظفي المنشأة الرياضية.

وبناء على ما سبق فإن نقل المعرفة المكتسبة من التدريب هي الآليات والخطوات التي يتم إتباعها في المنشأة الرياضية لنقل المعرفة التي اكتسبها الموظف من خلال إتحاقه ببرامج تدريبية أو المؤتمرات أو ندوات أو حلقات تدريبية إلى زملائه في العمل، وبالتالي تفيد هذه العملية في الإرتقاء بأداء العاملين في المنشأة الرياضية وتعظيم الإستفادة من المعرفة المكتسبة والمحافظة عليها وتطويرها وتقاسم المعرفة وإتاحتها للجميع.

ولطالما كانت المنشأة الرياضية تعمل في بيئة ديناميكية ومتحركة، فإنه يستوجب عليها أن تعتمد إستراتيجية تسويقية خدمية واضحة لتؤشر مسار عملها المستقبلي وتفاعلها مع البيئة التي تعمل بها.

ولا يتم ذلك بطبيعة الحال إعتباطاً بل تخضع إلى خطوات وأسس في صياغة الإستراتيجية التسويقية التي تمتد من عملية التخطيط وصولاً إلى التنفيذ وعبر حلقات متعددة.

ولا شك بأن الركيزتين أساسيتين التي تنصب عليها استراتيجية التسويق هي عملية جودة الخدمات المقدمة للمستهلك الرياضي، ولزبائن المنشآت الرياضية وما يرافقها من إختيار إستراتيجية المزيج التسويقي التي يمكن إعتماؤها وتنفيذها في محيطها¹.

وبعبارة أخرى إن نجاح المنشأة الرياضية يرتبط إلى حد كبير على نجاح إدارة النشاط التسويقي الخدمي، وما يتحقق منهم أداء مناسب ومتوافق مع المنشأة الرياضية ككل، حيث ستجعلها أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين وخيارات الخدمات المتاحة أمام المستهلكين والمنخرطين بها من خلال تصميم ومستوى جودة الخدمات ... إلخ.

هذا وغيره سيجعلها بالضرورة أكثر قرباً وتوافقاً مع توجهات الزبائن وتلبية حاجاتهم. وبالتالي فإنها ستهتم في خلق قيمة أكبر للزبون من خلال إشراكه كعنصر مؤثر في المنشأة الرياضية وإمداد جسور التواصل معهن يرى البعض بأن الزبون جزءاً داخلياً منها وبخاصة بعد تطور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وتسويق العلاقة وكسب ولائه.

فالجودة تعد من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارة العليا للمنشأة مهما كانت نوعية نشاطها وحجمها، فهي تسعى دائماً لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة، حتى تصل إلى

1 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009، ص 55.

درجة التميز في الأداء (Excellence) الذي يعد مثالا يبغي الجميع الوصول إليه وتحقيقه. حيث تقوم منظمات الخدمة باستخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسين مستوى جودة خدماتها، والتي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة لزيائنها، سواء الداخليين (العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية) أو الخارجيين (الزيائن باختلاف طلباتهم ورغباتهم)، وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة، ونجد من جانب آخر أن المنشآت تسعى دائما إلى تحسين جودة خدماتها، وتهتم أساسا بمعرفة وقياس مستويات رضا الزبون، ومحاولة تقليل الآثار السلبية على تلك المستويات.

إن الاهتمام بجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة الرياضية أو الزبون أو كليهما فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة فهي تعني المساواة من حيث حصول الجميع على نصيب متساو من الخدمة، والفاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة على مستوى الزبون أو المنشأة أو المجتمع ككل، وتعني الملاءمة لاحتياجات الزبون، وأن يحصل عليها بسهولة غير مقيدة بحدود زمانية أو مكانية لا مبرر لها.

وعلى ضوء كل ما سبق سنقوم بدراسة فعالية أنظمة التدريب للموارد البشرية على جودة الخدمات التسويقية في بعض المنشآت الرياضية عبر الوطن، ومدى انعكاس عملية التدريب على جودة التسويق داخلها.

وعليه فقد قسمنا البحث إلى:

مقدمة شملت تصورنا العام لدراسة موضوع هذا البحث وأتبعناها بتمهيد استعرضنا من خلاله إشكالية

الدراسة وفرضياتها وأهدافها وأهميتها، وأردفنا ذلك بعرض مجموعة من الدراسات السابقة والمثابرة واستخلصنا مدى الاستفادة منها.

1- الإشكالية :

إن التغيرات والتحولات والتحديات العالمية المعاصرة المتوقع منها والمرتقب لمسايرة النظام العالمي الجديد المتمثل في مواجهة التحول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر والذي أدى إلى ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة التي تؤثر بصورة مباشرة على برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والرياضية... الخ، ومن المؤكد أن الإدارة الرياضية من المجالات الفاعلة في المجتمع التي تؤثر فيه وتتأثر به، وهذا المدخل يحتم تهيئة المنشآت الرياضية الحكومية لتتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة.

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

والواقع أن كثير من المنشآت والهيئات الرياضية بالجزائر قد أخذت بأساليب الإدارة الحديثة في مجالات عدة لتتواءم مع متطلبات السوق وآليات الاقتصاد ومع ذلك نلاحظ أن المنشآت والهيئات الرياضية على إختلاف مستوياتها قد إتخذت خطوات محدودة في هذا الإتجاه مما أدى إلى ضعف مستوى الخدمات والمنافسة وأثر بصورة سلبية على تقدم الحركة الرياضية ودور المنشآت الرياضية الحقيقي .

وتأكيدا لهذا وجب وضع إستراتيجيات لتدريب الموارد البشرية في التسويق الرياضي والاستثمار بالمنشآت الرياضية المختلفة في الجزائر بهدف الاستثمار المتميز لتحقيق مردود اجتماعي واقتصادي ورياضي يحقق آمال كل من المستثمر والمستهلك الرياضي.

من هذا المنطلق ننطلق إلى توضيح مفهوم **فعالية أنظمة التدريب للموارد البشرية في جودة الخدمات التسويقية** ، حيث تعد محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين المعارف على مستوى المنشأة الرياضية ككل، ومصطلح الإدارة الاستراتيجية الذي يعني قيام الإدارة العليا في المنشأة الرياضية بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرجوب في تحقيقها، وهذه النتائج يمكن بلورتها في ثلاث كلمات أساسية وهي **التمويل الذاتي والنمو والبقاء** وإذا كانت الإدارة الرياضية تقاس على مستوى المنشأة الرياضية ككل أو على مستوى بعض الوحدات الاستراتيجية التابعة لها أو على مستوى الوحدات الإدارية الوظيفية داخل المنشأة الرياضية، فإنها دائما ما تتصف بالعمومية والشمول والواقع أن معدل النجاح أو الفشل يتوقف على ما تتبعه هذه المنشآت من الإستراتيجيات الحديثة المطبقة داخلها وأهمها التدريب الفعال.¹

إن المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية يركز على الشراكة مع المورد البشري في عملية التدريب ، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشي، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من المنظمات، تتجه نحو إيجاد خطة

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 88.

إستراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها خطط فرعية منها نشاط التدريب وذلك لضمان تزويد العاملين بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من القيام بوظائفهم بكفاءة.

لقد أزداد الاهتمام حالياً بمفهوم انظمة التدريب في الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات نشاط ووظيفة التدريب على أداء العاملين في المنشأة الرياضية ودورهم في تحقيق أهداف وسياسات المنشأة الرياضية، حيث أن نظام التدريب يتضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنشأة ومدى إمتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات ، والمدخل الرئيسي لأنظمة التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنشأة الرياضية والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنشأة والأهداف التي يجب تحقيقها.

لقد تعددت مفاهيم التدريب. ونشير إلى أننا سوف نلجأ إلى تعريف مفهوم التدريب بطريقة تساعد على تطبيقه وإستخدامه من جانب الممارسين للعمليات الإدارية في المنشآت والهيئات الرياضية ومن أكثر التعريفات تبيناً لهذا المفهوم التعريف الذي يعرف الإستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المنشأة الرياضية التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنشأة الرياضية وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي يعملان بصورة متناسقة وفعالة وذات كفاءة عالية.

ومن المتعارف عليه أن نظام التدريب للمورد البشري في التسويق الرياضي الجيد يستلزم إدارة جيدة لتسويقه، ويمكن تفسير مفهوم إدارة التسويق الرياضي بأنها عبارة عن تطبيق عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتدريب للموظفين لتحقيق علاقة متبادلة إيجابية لكل من المستثمرين والمستهلكين في المنشآت الرياضية المختلفة.

وبنظرة تحليلية لكيفية وضع استراتيجية التدريب للموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية في جودة الخدمات التسويقية نرى أنها عبارة عن تطبيق عناصر الخطة من تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج التنفيذية والزامية لتحقيق أهداف عملية من خلال تقديم خدمة ذات جودة ويستلزم تحقيق ذلك وجود جهاز إداري مستقل يقوم بتجميع المعلومات الداخلية والخارجية للمنشأة الرياضية والمتعلقة بالمستثمر والمستهلك الرياضي وإستخدامها في إتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق أهدافها¹.

و توضيحاً لأهمية التسويق الرياضي داخل المنشأة الرياضية نجد أنه يسعى إلى الإرتقاء بمستواها وجذب إهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة والمشاركة الفعالة داخلها مع توضيح قيمتها للإنسان وتعزيزها وتدعيمها إلى أن تصبح أسلوب حياة ، إلى جانب ما يمكن أن يتحقق من ربح وعائد مادي الذي يعود بالفائدة على المنشأة الرياضية من حيث التمويل الذاتي .

وبنظرة تاريخية لتطور مفهوم التسويق نرى أنه تطور من صناعة ضئيلة وصغيرة إلى صناعة ببلانيين الدولارات، ونشير إلى أهمية تناول هذا المفهوم وما يرتبط به من قضايا ومحددات في الإدارة الرياضة بالتحليل والتفسير، **فالتدريب في التسويق الخدمي الرياضي**

¹ احمد جابر حسنين علي، الادارة الفعالة للموارد البشرية دليل المدير المحترف ،المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة ، ط 1 ، 2014،ص55.

المقدم للمستهلك الرياضي داخل المنشأة الرياضية يعد مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتفاعلة ترتبط بعملية الترويج للخدمات الملموسة وغير الملموسة، والأفكار المتعلقة بهذا المجال وذلك لخدمة إحتياجات المستهلك الرياضي والتي تحقق بدورها أهداف المنشأة الرياضية والعاملين بها.

ومفهوم التسويق بهذا المعنى يعنى تبادل المنفعة أو المصلحة بين المستثمر والمستهلك الرياضي من المنتج الرياضي لتحقيق العائد المادي والربح الوفير.

وإذا تناولنا مدى فعالية أنظمة التدريب في جودة الخدمات التسويقية داخل المنشآت الرياضية نجد أنه من المهم التعريف بمفهوم إقتصاديات الرياضة حيث يقصد بها الموازنة الاقتصادية بين رغبات كل المستفيدين من الخدمات والمنتجات المرتبطة بالأنشطة الرياضية المختلفة في إطار منهج علمي منظم.

ولتوضيح هذا المفهوم يجب التطرق لتفسير علاقة الاقتصاد بالرياضة ، فالرياضة تعتمد على الاقتصاد لتمويل مختلف الأنشطة وتعتبر إقتصاديات الرياضة وسيلة دعاية وإشهار وانتشار كما تعد سوقا رابحا في مجال الإنتاج والتسويق للمنتج والخدمة الرياضية حيث تهتم بزيادة قاعدة الممارسين وجذب الجمهور كحق من حقوق الإنسان فالاستثمار يهدف إلى زيادة رأس مال المنشأة الرياضية عن طريق توظيفه مما يتيح تبادل المنفعة بين الممولين للمنشآت الرياضية المختلفة .

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد أهداف الإستثمار في المنشآت الرياضية في نقاط عدة من أهمها التغيير البنائي للاقتصاد الوطني وتحقيق العائد أو الربح المادي مع ضمان إستمرارية الحصول على الدخل والعمل على زيادته وتنميته بإستمرار إلى جانب المحافظة على قيمتها.¹

وإذا تناولنا أنواع الإستثمار في المنشآت الرياضية نجد أنه يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع نذكر منها : الإستثمار في المنشآت الرياضية وهذا النوع أساسي في الدخل المنشأة الرياضية. ويجدر الإشارة هنا إلى أن الإستثمار له اتجاهان، الأول يسعى إلى الإستثمار المادي والآخر يهتم بالإستثمار البشري الذي يعد الإنسان فيه هو هدف التنمية ووسائلها، ونرى أن نسترشد بمصادر رأس المال التي يمكن الإستعانة بها في المنشآت الرياضية المختلفة خاصة بالدول التي تعاني من ضعف في الموازنة العامة وعدم كفاية الموارد المالية منها مصادر الاقتراض من المنشآت المالية.

وإذا تناولنا مجالات الإستثمار بالمنشآت الرياضية المختلفة نجد أنها مجالات عدة يمكن تناولها من منظورين ، أولهما إستثمار رياضي بالمنشآت الرياضية المختلفة والمتمثل في رعاية الفرق الرياضية الفردية والجماعية، إنشاء أندية صحية، حقوق البث التلفزيوني، حقوق الدعاية والإعلان، إستضافة الفرق الأجنبية العالمية ، حق بيع تذاكر المباريات والمنافسات حق بيع

¹ - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : مركز التنمية الإدارية بجامعة الإسكندرية ، 1992 ، ص 45.

وشراء اللاعبين، صالات مغلقة متعددة الأغراض، إنشاء مدارس ووحدات ذات طابع خاص بالمنشآت الرياضية الأكاديمية لتعليم وتدريب فئات المجتمع أنشطة رياضية وترويحية. أما المنظور الثاني فهو استثمار عام بالمنشأة الرياضية، ويهتم بإنشاء مركز علاج طبيعي صالة مناسبات، مطاعم للوجبات السريعة، تنظيم حفلات، صالات الألعاب الأطفال مجمع تجاري، روضة أطفال، استضافة فرق فنية، دورات تدريبية في مجالات التعليم والتدريب والإدارة والترويج.

ونوه هنا إلى أهمية توفير وسائل جذب للمستثمرين وتحفيزهم للاستثمار في تمويل وإبرام عقود إسهارية لمشاريعهم من خلال تشكيل جهاز إداري لجمع معلومات عن السوق الرياضي إلى جانب إدارة الإستراتيجيات والبحوث وتقديم مشروعات إستثمارية إقتصادية في هذا المجال ومن المهم إقناع المستثمرين بأهمية استثمار أموالهم في مجال التمويل الرياضي حيث يمكن توقع مدى مساهمة العائد المادي من هذه المشروعات في زيادة الدخل والعائد المادي للمنشأة الرياضية والذي يعود باثر الإيجابي على ميزانية المنشأة.

ونشير هنا إلى أنه يجب الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التدريب في التسويق الرياضي حيث يوجد اليوم اتجاه عالمي للخصوصة التي تتعدد أشكالها في المنشآت المختلفة بإعتبارها أداة من أدوات الإصلاح الإقتصادي الذي يهدف إلى التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص القائم على الاستثمار الفردي، ومن مميزات الخصوصية أنها تدفع نحو الإبداع والتخفيف من القيود البيروقراطية على مشروعات القطاع الخاص وتسعى إلى التوسع في تحميل الخدمات العامة إلى المستفيد مباشرة.

والواقع أن إقتراح إستراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار يقترن بصورة مباشرة بإدارة الجودة بحيث يصبح توقع العميل أو المستفيد بإدارة الجودة متماشيا مع مبادئ نظم الجودة العالمية ومفهوم الجودة المبني على القيمة من ممارسة الأنشطة الرياضية يعبر عن درجة التميز والإنجاز لمستويات الأداء الرياضي بسعر مقبول والتحكم في المتغيرات بسعر مقبول.¹ فالجودة تحقق متطلبات وأهداف الزبائن الرياضيين سواء كانوا لاعبين أو إداريين أو جمهور وهي مهمة في المنشآت الرياضية المختلفة حتى تستمر وينمو تسويق الخدمات الرياضية داخلها، وبذلك تضمن الاستمرار والبقاء، وجذب آخرين وتحقيق وتحسين عامل الربح.

-وعليه جاء تساؤلنا على النحو التالي:

التساؤل العام :

-الى اي مدى يساهم تدريب المورد البشري في إنجاح مهام جودة الخدمات التسويقية المقدمة لزبائن المركبات الرياضية؟

وينطوي السؤال الجوهرى على عدة تساؤلات فرعية منها:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة داخل

المنشأة الرياضية عند مستوى الدلالة 0.05؟

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادراة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص66.

- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة تدريب الموارد البشرية والتسويق داخل المنشأة الرياضية عند مستوى الدلالة 0.05؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمات التسويقية داخل المنشأة الرياضية عند مستوى الدلالة 0.05؟
- 4- الى أي مدى تؤثر أنظمة التدريب على جودة الخدمات التسويقية داخل المنشأة الرياضية؟
- 5- الى أي مدى تؤثر الموارد البشرية على جودة الخدمات التسويقية داخل المنشأة الرياضية؟
- 6- الى أي مدى تؤثر أنظمة تدريب الموارد البشرية على جودة الخدمات التسويقية داخل المنشأة الرياضية؟

2- الفرضيات :

- إجابة على التساؤلات السابقة تم صيغة الفرضيات التالية:
- الفرضية العامة:
- يساهم الاستعمال الجيد للأساليب العلمية الحديثة في تدريب الموارد البشرية على جودة الخدمات التسويقية المقدمة لزبائن المركبات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة تدريب الموارد البشرية و جودة الخدمة داخل المنشأة الرياضية في الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.
- 2_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة تدريب الموارد البشرية و التسويق داخل المنشأة الرياضية في الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.
- 3_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة تدريب الموارد البشرية و جودة الخدمات التسويقية داخل المنشأة الرياضية في الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.
- 4_ تؤثر أنظمة التدريب على جودة الخدمات التسويقية داخل المنشأة الرياضية في الجزائر
- 5_ تؤثر الموارد البشرية على جودة الخدمات التسويقية داخل المنشأة الرياضية في الجزائر
- 6_ تؤثر أنظمة تدريب الموارد البشرية على جودة الخدمات التسويقية داخل المنشأة الرياضية في الجزائر

3- أسباب اختيار الموضوع:

- من أهم الدوافع والمبررات التي دفعت الطالب الى اختيار هو الموضوع نذكر :
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة ما يتعلق بالجانب الفعالية والتدريب الموارد البشرية في الجودة التسويقية .
 - أصبح لتدريب للمورد البشري الالهية البالغة في التسويق الرياضي خاصة ونحن نتجه الى اقتصاد حر أين تكثر فيه المنافسة .

- ميولي الشخصي في اختيار الموضوع يتماشى مع الأوضاع الراهنة لواقع جودة الخدمات التسويقية في المنشآت الرياضية ونحن نعيش في عصر التكنولوجيا والمعلومات التسويقية .

4- أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذا الموضوع في النقاط الآتية :

- نحاول أن يساهم هذا البحث في توضيح مدى فعالية تدريب الموارد البشرية بصفة عامة في جودة الخدمات التسويقية داخل المنشآت الرياضية في رفع أداء الموظفين وإعادة النظر لدى القائمين في مجال التسويق الرياضي داخل المنشآت الرياضية .
- لفت انتباه المسؤولين بأهمية جودة الخدمات التسويقية داخل المنشآت الرياضية .
- الإهتمام المتزايد وخاصة في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات الرياضية العالمية بالتسويق الرياضي، نظرا لدور الذي يلعبه في تطوير المنشآت الرياضية.

5- أهداف الدراسة :

- محاولة الوصول إلى معرفة مساهمه القدرات الفردية للعاملين وكيف يمكن لهم تحقيق أداء متميز داخل إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية
- محاولة الوصول إلى معرفة دور أنظمة وإجراءات العمل في تحقيق الأداء المتميز للأفراد .
- محاولة الوصول لمعرفة النمط القيادي الملائم لتمكين إدارة الموارد البشرية من تحقيق أداء متميز داخل المنشأة الرياضية.
- تبيان مدى فعالية الموارد البشرية لعملية الجودة التسويقية داخل المنشآت الرياضية باعتبارها العصب المحرك والقوة الدافعة للمنشأة.
- وضع أطر وميكانيزمات في مجال التدريب في مجال الجودة الخدمات التسويقية لمسايرة التطورات الحاصلة وعصرنة المنشآت الرياضية .

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات

- في مختلف البحوث التي يتناولها الباحث يجد نفسه أمام بعض المفردات والمصطلحات المتداخلة في اللغة.
- وتعتبر هذه الأخيرة مفاتيح الدخول للبحث وتحديد ما يعد الخطوة الأولى والأساسية لتمهيد الطريق لفهم الموضوع المراد دراسته وعليه فإننا نحاول تحديد مصطلحات بحثنا من أجل تحديد القدر الضروري من الوضوح وتجنب الخلط بينهم.

• الفعالية:

المفهوم الاصطلاحي:

- يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية أمرا في غاية الأهمية ،لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله،فمفهوم الكفاية يقترن بمفهوم الفاعلية ،ولكن مفهوم الكفاية يشير أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف إلى نسبة المدخلات والمخرجات ،أما مفهوم الفاعلية فيشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على تحقيق الأهداف،وفي بداية السبعينيات

من القرن الماضي تغير مفهوم الفعالية و أصبحت تعرف بالتركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل الروح المعنوية عند العاملين معدل حصول الحوادث أو إصابات العمل، ونسبة الغياب عن العمل ومعدل الدوران الوظيفي إلى غير ذلك من المفاهيم.¹

المفهوم الإجرائي للفعالية التنظيمية:

نعني بها العقلانية باعتبارها مرادفة لمفهوم الفعالية فالعقلانية هي تحقيق اكبر قدر من الأهداف بأقل جهد ممكنا يخضع للموارد المتاحة، ومن هنا سيبقى متغير الفعالية التنظيمية جوهر العقلانية النسبية لان المنشأة تحوي مجموعة من الأفراد يشكلون تحالفات إستراتيجية الغاية منها الاتفاق على أهداف معينة يجب تحقيقها وذلك في ظل بيئة متغيرة وهيكل تنظيمي مرن ووفقا لسلوك الأفراد الفاعلين.²

وبالتالي فان تقويم فعالية المؤسسات ليس فقط باحتساب التكنولوجيا واقتضا المنشأة وقدرتها في الحصول على الموارد و تحويلها إلى مخرجات، بل أيضا العلاقات الإنسانية ومصالح الأفراد التي تشكل منهم، فعقلانية الفاعلين أو الفعالية الشخصية (الفردية تتمثل في مقياس النجاح الوظيفي للفرد قياسا إلى مقدار ما يحصل عليه من دخل في وظيفته، وما توفره له الوظيفة من مكانة داخل التنظيم، مضافا إليها ما تتيح له وظيفته الحالية من فرص للترقية إلى أعلى مما يسمح له بمزيد من الأمن والاستقرار في العمل، حين توفر العدالة في المعاملة، ولا توجد تفرقة من حيث الترقية واستحقاق العلاوة، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وعلى هذا فلكل فاعل عقلانية نسبية يبينها انطلاقا من هامش الحرية ومنطقة اللايقين (الشك)

• التدريب :

التعريف اللغوي للتدريب:

أخذت كلمة التدريب من المصدر درب ،المدرّب أي القائم بأعمال التدريب ومعنى ذلك من يتخذ التدريب مهنة، وفي الإدارة هو وظيفة في وزارة الأشغال العامة أي من يتولى هذه الوظيفة.

التعريف الاصطلاحي للتدريب:

التدريب هو عملية تستهدف اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويعرفه البعض بأنه اجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة.³

تعريف آخر:

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 111.

² ريمون بودون، فرنسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ترجمة : سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1 1986، ص 380.

³ نبيل عبد الهادي، نماذج تربوية تعليمية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 35.

يرى بأن التدريب عملية اتصال تشكل وظائفه من عمليات تحول سلوكيات الأفراد، وتتوازي مع عمليات اجتماعية أخرى مثل العمل الاجتماعي الذي يهدف الى تغيير سلوكيات الأفراد على مستوى الحياة اليومية.

التسويق :

التعريف اللغوي:

جاءت كلمة التسويق لغتا بمعنى تسوق يتسوق، تسوق تسوقا، تعني أن القوم باعوا واشتروا.

التعريف الاصطلاحي :

يعتبر التسويق أحد الجوانب المجتمع الأكبر ويعبر عنه بصورة شبه فلسفية التسويق هو تلك العملية في مجتمع ما التي بمقتضاها توقيع هيكل الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية وتم ذلك خلال عمليات الإدراك والترويج والتوزيع المادي لهذه السلع والخدمات حسب طبيعة المجتمع¹.

- **الرياضة :** انما نميز الرياضة عن باقي ألوان النشاط البدني الرياضي هو طابعها التنافسي. بعد ضبطنا لمصطلحنا توصلنا الى تعريف الصحيح كما عرفه خالد عبد الله الباحث على أنه جميع الأنشطة والممارسات التي صممت لتغطية حاجات المستهلكين الرياضيين أو خدمة غيرهم من خلال استغلال الرياضة والرياضيات .

ومن خلال توصلنا الى تحديد تعريف خاص التسويق الرياضي على أنه مجموعة من الأنشطة المتعلقة لكيفية إيصال المنتج للمستهلك الرياضي والتي شمل كل العناصر الأساسية في التسويق الرياضي من تسعيرة توزيع وترويج وطرق البيئية الملائمة والسريعة في السوق الرياضي.

- **الخدمة لغويا :** " من خدم يخدم، ويخدم خدمة أي عمل له وساعده في العمل قام

بحاجة . والخدمة تعني مايقدم من مساعدة في القيام بعمل أو قضاء حاجة².

- **اصطلاحا :** يقصد بالخدمة هي: " كل عمل رسمي أو غير رسمي غايته تقديم المساعدة أو القيام بنشاط معين لهدف محدد"³.

الجودة الشاملة :

هناك من يعرف الجودة الشاملة بأنها: " التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المنشأة الرياضية"⁴.

وتعرف بأنها: " تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب⁵

1 محمود صالح الحناوي، إدارة التسويق، دارالنشر، الإسكندرية، مصر ، 1984 ، ص 19.

2 جبران مسعود، مرجع سابق، ص 372.

3 نفس المرجع، ص 373.

4 Etienne Collignon et Michel Wissler: OP. CIT, P44 .

5 خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 75 .

كما تُعرّف بأنها "تضمن مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون، وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المنشأة الرياضية كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات"¹

المنشآت الرياضية: يمكن تعريف المنشآت الرياضية على أنها ذلك المكان المجهز للوسائل والامكانات الرياضية والمخصص لممارسة المنشآت الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية في جميع جوانبها الترفيهية الاجتماعية الاقتصادية .

وتعرف أيضا : بأنها عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المنشأة الرياضية وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه، بحيث يعتمد تسيير نشاطات الرياضية وتطويرها على هذه المؤسسات(المنشآت الرياضية) والإمكانات المتوفرة بها³ وهي بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة ونظرا للأهمية القصوى للمنشآت الرياضية فإن المشرع الجزائري قد خصص في القانون رقم 13/05 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق ل 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية بالتربية الرياضية فضلا خاصا بها حيث جاء الفصل السابع تحت عنوان : التجهيزات والمنشآت الرياضية، فنصت المادة 149 من هذا القانون على ما يلي : " تسهر الدولة والجماعات المحلية بالعلاقة مع الإتحاديات الرياضية الوطنية المعنية ، على إنجاز تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الأنشطة البدنية والرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى"².

7- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى بعنوان : أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية ،دين نذير نصر الدين ، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة -جامعة المدية، العدد 03 جوان 2015.

حيث جاءت اشكاليته على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في التأثير على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية؟

الفرضية الرئيسية :

تعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية استثمارا للمؤسسة في رأس مالها البشري تحقق من ورائها اهدافها في المستقبل، اذ تنطوي على أهمية كبيرة نابعة من التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، والتي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية، وتعديل سلوكياتهم

1 علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر، 1995 ، ص11.

2 الجريدة الرسمية المادة 149 العدد 39 الصادر بتاريخ 23 يوليو 2013 الموافق ل 14 رمضان 1434 هـ ، المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية .

من خلال تبني استراتيجية، تدريب فعالة تتكامل مع استراتيجية، تقييم الأداء واستراتيجية، تنمية المسار الوظيفي
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى التعرف على مفهومي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وجودة الخدمة الصحية، وتحديد علاقة الأثر بينهما، وذلك في المؤسسة الاستشفائية "محمد بوضياف" بالمدينة ولقت أنظار المسيرين للمؤسسة الاستشفائية "محمد بوضياف" بالمدينة لأهمية هذه العلاقة.
-النتائج:

بالنظر الى التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسة الاستشفائية، "محمد بوضياف" بالمدينة وبالنظر الى الموقع الاستراتيجي الذي تحتله على مستوى ولاية المدينة، وبالنظر الى امكانيات والطاقت البشرية بالمؤسسة لا تحتل المكانة الاستراتيجية اللائقة.

نقص كفاءة انظمة تقييم الاداء مما يخفض معنويات الموظفين اذ لا يعكس حقيقة عمل كل فرد وعدم وجود ارتباط قوي بين نتائج تقييم الاداء الفعلية ووظيفة التدريب في المؤسسة مما يدل على انفصال هذه الوظيفة الهامة عن اهم وظيفة في تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في أنشطة التدريب والتي كذلك تنعكس سلبا على وظيفة تنمية المسار الوظيفي في اتخاذ القرارات حول الترقية وغيرها وعدم فاعلية وظيفة تنمية المسار الوظيفي في المؤسسة لغياب سياسة واضحة في تنمية المسار الوظيفي بالمؤسسة، حيث تسيير المسار الوظيفي والذي من اهدافه وضع الفرد في مسار وظيفي يضمن تنمية قدرات الموظف ومهاراته وخبرته، ما زال لا يرتقي الى التسيير الاستراتيجي في تحقيق طموحات الافراد

الدراسة الثانية بعنوان: إستراتيجية الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في استغلال المنشآت الرياضية لتفعيل مصادر التمويل الذاتي. "دراسة ميدانية لأندية الرابطة الأولى المحترفة"، النذير بوصالح، جامعة المسيلة، مجلة الابداع الرياضي، العدد 12، ديسمبر 2013
الاشكالية الرئيسية:

هل استراتيجية الأندية الرياضية المحترفة في المنشآت الرياضية تساهم في تفعيل مصادر التمويل الذاتي؟

الفرضية الرئيسية:

هناك إستراتيجية مطبقة من طرف الأندية الرياضية المحترفة في المنشآت الرياضية لتفعيل مصادر التمويل الذاتي

أهداف الدراسة:

الوصول إلى معرفة إذا كان الاستثمار بالمنشأة الرياضية يساهم في تفعيل مصادر التمويل الذاتي للنادي الرياضية المحترفة.

معرفة إذا ما كان تسويق الخدمات بالمنشأة الرياضية يساهم في تفعيل مصادر التمويل الذاتي للنادي الرياضية المحترفة.

معرفة ما إذا كانت الرعاية الرياضية بالمنشآت الرياضية تساهم في تفعيل مصادر التمويل الذاتي للنادي الرياضية المحترفة.

الاستنتاج: من خلال نتائج الجدول رقم 03 والتي تحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجة إلى رؤساء الأندية الرياضية المحترفة، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى الدلالة (0.05) الإجابات بنعم، أي أن رؤساء النوادي يجمعون على أن "الاعتماد على الرعاية الرياضية بالمنشآت الرياضية يعتبر أحد مصادر التمويل الذاتي للنادي الرياضية المحترفة." ويمكن إثبات ذلك من خلال

- العبارة السادسة عشر سياسة واضحة من طرف النادي لتسهيل الرعاية بالمنشأة الرياضية. يتضح لنا من خلال الجدول أن هناك إجماع من رؤساء النوادي الرياضية المحترفة على أن هنا سياسة واضحة من طرف النادي التسجيل الرعاية بالمنشأة الرياضية.

الدراسة الثالثة:

أثر التخطيط الاستراتيجي علي جودة التدريب دراسة حالة مؤسسات حكومية سودانية، إبراهيم عبدالسلام أحمد عبد المطلب، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، 2018.

الاشكالية الرئيسية:

ما هي العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية. الرسالة. الأهداف) وجودة التدريب؟

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية. الرسالة. الأهداف. التحليل البيئي وجودة التدريب)

أهداف الدراسة:

- بناء تأطير شامل على مستوى المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق تحسين وتطوير في أداءها بحيث يحقق أهدافها بتكاليف أقل.

- التعرف علي التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها توحيد كافة أنشطة المنظمة

نتائج الدراسة:

✓ أكدت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة الأهداف) وجودة التدريب.
 ✓ بينت الدراسة انه يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية السودانية .
 أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة .

الدراسة الرابعة: أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، بن يحي إبراهيم، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، العدد 1 ، جوان 2017.
الإشكالية الرئيسية

ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة بتحسين أداء المورد البشري؟
نتائج الدراسة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المداخل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها، ويتحقق ذلك من خلال الاعتماد على المورد البشري ،لذا نجد أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد اهتم بأداء المورد البشري وتحسينه من خلال اهتمامه بالعناصر التالية : اندماج الأفراد، تمكين الأفراد، الاهتمام بتدريبهم، التحفيز.

الدراسة الخامسة: استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية حالة الاتحادات الرياضية اليمينية، إبراهيم علي صالح غراب، بن قناب الحاج، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية، جامعة مستغانم، 2019/2018.

الإشكالية الرئيسية

إلى أي مدى استطاعت المؤسسات الرياضية اليمينية تنفيذ استراتيجياتها التسويقية بالكفاءة والفعالية المطلوبة؟

الفرضية الرئيسية:

لا يتم دراسة البيئة التسويقية الداخلية للمؤسسة الرياضية.

أهداف الدراسة:

- تحليل الموقف التسويقي للمؤسسات الرياضية.
- تسليط الضوء على مفهوم الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الرياضية.
- معرفة اوجه النقص في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية من قبل المؤسسات الرياضية اليمينية.

نتائج الدراسة

- عدم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل قيادة المؤسسات الرياضية
- لا تمتلك المؤسسات الرياضية رؤية ورسالة تسويقية واضحة تجاه التسويق الرياضي.

• المؤسسات الرياضية لاتمتلك امكانيات ابتكارية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي.
الدراسة السادسة:

الادارة الاستراتيجية في التسويق والاستثمار وانعكاساتها على مداخل المؤسسات الرياضية، رقية صونيةبن عكي، مخبر علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والإيقاعية، مجلة علوم وممارسات الأنشطة لبدنية الرياضية والفنية.
الإشكالية الرئيسية:

إلى أي مدى يتجلى انتهاج سياسة التخطيط الإستراتيجي في مختلفا لمؤسسات الرياضية الجزائرية عندقيامها بعملية التسويق الرياضي مع إدراج مختلف مصادر التمويل في مختلف نشاطاتها وذلك لترويج بالمنتج الرياضي والارتقاء بمستوى الرياضة من أجل تحقيق وتطوير عائدات هذه المؤسسة لا سيما من الناحية المالية؟.

الفرضية الرئيسية:

إن انتهاج سياسة التخطيط الإستراتيجي لدى المؤسسات الرياضية الجزائرية في عملية التسويق الرياضي مع إدراج مختلف مصادر التمويل المتاحة في جميع أنشطتها للترويج بالسلع والخدمات من أجل تحقيق وتطوير العائدات والارتقاء بالمستوى المالي والرياضي للمؤسسة.

نتائج الدراسة:

- ✓ تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية (الغايات،السياسات (البرامج)،أن تكون رسالة واضحة وهادفة واختبار تطبيق الاستراتيجية المناسبة.
- ✓ تحديد الأهداف (الإدارية،الإنتاجية،التجارية)ضمن صياغة الاستراتيجية الخدمات الرياضة، الإنتاج،المستهلك والتمويل مع نوعية الأداء.
- ✓ استغلال كل الفرص المتاحة للتمويل عن طرق إعانات الدولة، مساهمة القطاع الخاص وعائدات التسويق لكل من عائدات حقوق الإعلان والدعاية،بيع تذاكر المباريات،استثمار اسم الشعار التجاري للأندية الرياضية،عائدات حقوقا لبث التلفزيوني والإذاعي،عائدات انتقال وبيع اللاعبين.

الدراسة السابعة: التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة مقارنة نظرية تحليلية ، عتيقة حرارية، هشام بوخاري، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر 02، مجلد: 01 عدد: 10، 2017.

الإشكالية الرئيسية: كيف يساهم التدريب في تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة؟
نتائج الدراسة:

يؤكد هذا المقال من جديد أهمية الاستثمار في التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية وضرورة تبني المنظمات الكليات التي تمكن من الاستثمار الحقيقي في المورد البشري لتحقيق المزايا التنافسية بكل أنواعها عن طريق التدريب، لأن المورد البشري هو الدعامة الأساسية لنجاح

المنظمات، لذلك فهي مطالبة بتكثيف جهودها للاستثمار فيه حتى تستطيع تحقيق أهدافها المنشودة، وإن محاولة التكيف مع مختلف التحولات والتغيرات والتطورات المتسارعة في عالم اليوم وخاصة في مجال الأعمال والموارد البشرية، يحتم على المنظمات البحث عن السيل الكفيلة للاستثمار في تنمية مواردها البشرية لأنها تشكل مصدر للثروة وخلق القيمة، مما استوجب على الحكومات والمنظمات إعادة النظر والتركيز فيه، وإدراجه ضمن المخططات التنموية بغية تحقيق التنمية.

الدراسة الثامنة:

التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، تحية زياني، فريدة غايي، سيدي ساهل محمد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 01 العدد الثاني، تاريخ النشر 2015/10/20 ص 241 الى 254

الاشكالية الرئيسية:

مدى تأثير التسويق الداخلي في استحداث سياسة التنمية الموارد البشرية التي من شأنها الرفع منمهاراتهم وكفاءتهم لتحقيق رضا الزبون وأهداف المنظمة

اهداف الدراسة

كيف يعمل التسويق الداخلي على تطوير أداء الموظفين وهذا عن طريق تحفيزهم على تقديم الخدمة وتدريبهم وتأهيلهم

نتائج الدراسة

إن الغرض من تطبيق التسويق الداخلي في منظمات الأعمال هو الحصول على عاملين هم قدرات ومهارات عالية في التعامل وأداء راق، مما ينعكس إيجابا على تقديم خدمات إلى العملاء بمستوى عال من الجودة، فضلا عن أنه التسويق الداخلي يعد مطلبا أساسيا للتسويق الخارجي. فمن هذا المنظور، وكما تم توضيح، خلال كافة فقرات هذا البحث، يمكن اعتبار التسويق الداخلي بمثابة مدخل الإدارة الموارد البشرية بحكم أنه يعتبر بمثابة السنة إدارة المنظمة لمواردها البشرية، كما أنه بين على التناسق والتناغم الوظيفي ما بين كل من إدارة وظيفة التسويق وإدارة وظيفة الموارد البشرية. ففي الوقت الذي تهدف فيه منظمات الأعمال إلى تحقيق أهدافها التنموية من خلال ترقية رضا زبائنهم يتعين عليها أن لا تغفل الدور القيادي والمسؤولية الملقاة على عاتق القائمين بأعمالها في بلوغ أهدافها، وقد يقوم هذا بالأساس على مدى تحقيقها للرضا الوظيفي لعمالها ومن هنا يتوجب على منظمات الأعمال أن تسهر وباستمرار على استقطاب واتقان أحسن العاملين من سوق العمل وإدخالهم في دورات تدريبية بغرض الرفع من أدائهم ومهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع العملاء مما يؤمن رضاهم.

الدراسة التاسعة:

التوجهات التسويقية الحديثة في إدارة السياحة ودورها في تطوير وتحسين أداء الخدمات السياحية التسويق الإلكتروني نموذجاً، غنية شليغم، رضا سيف الدين جلولي، المجلة الجزائرية للامن والتنمية ، ورقلة، الجزائر، العدد 10، جانفي 2017.

الإشكالية الرئيسية

كيف يمكن للتسويق السياحي الإلكتروني أن يساهم في تحسين وترقية نوعية الخدمات السياحية؟

نتائج الدراسة:

إن اتجاه الدول والمؤسسات والمنشآت السياحية إلى اعتماد التسوية السياحي الإلكتروني كوسيلة في تسويق خدماتها والترويج لها لا يمكن إرجاعه فقط إلى كون ذلك يدخل ضمن مواكبة التطورات التكنولوجية والتقدم الحاصل، بل يتعلق أيضا بما يمكن أن يضيفه التسويق السياحي الإلكتروني إلى مجال السياحة، فهذا الأخير من مزايا هامة لمؤطري الخدمة السياحية وكذلك خطوة لتجاوز العقبات والصعوبات التي تواجه التسويق السياحي التقليدي، فيفضل الميكانيزمات التي حملها التسويق السياحي الإلكتروني، فإن ذلك سهل على السياح القيام بالأنشطة السياحية من خلال تيسير الإجراءات الإدارية التي كانت تأخذ وقتا طويلا، فضلا عن تمكنهم من الحصول على المعلومات والخدمات السياحية في أي وقت ومن أي مكان يريدون، وبالتالي وفر التسويق السياحي الإلكتروني على السياح الوقت والجهد والتكاليف، ونفس الأمر ينطبق على المؤسسات السياحية حيث مكنها من تقليص أعيائها المالية.

إن الاعتماد على شبكة الإنترنت التي تتميز بتواجد الملايين من المشتركين والمستخدمين أتاح لهذه المؤسسات فرصا تسويقية هامة من أجل الوصول إلى شريحة كبيرة من الزبائن، وكذا الترويج لخدماتها السياحية بأسهل الطرق، وعليه فالتسويق السياحي الإلكتروني أدى إلى ازدهار نشاط المؤسسات السياحية وتطورها، فكلما تطورت هذه الأخيرة أدى ذلك إلى تحسين وترقية خدماتها السياحية، وبالمقابل لا يمكننا الجزم بأن التسويق الإلكتروني سيكون بديلا أو مكملًا للتسويق التقليدي وخاصة أن هذا الأخير لا يزال يحتفظ بمكانة هامة في كثير من البلدان خاصة منها الدول النامية وهنا يمكن إيعازه إلى ضعف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الدراسة العاشرة:

تدريب المورد البشري في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة، صبرينة خام الله، مساك أمينة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، 01 جانفي 2015، ص 235-249.

الإشكالية الرئيسية

ما هو دور التدريب كنشاط فعال للمورد البشري في فهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

نتائج الدراسة

إن المورد البشري هو الذي باستطاعته أن يرقى بالمنظمة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره أساسيا والتزامه ومواظبته على العمل، وهذا ما يتحقق عن طريق وظيفة تدريب المورد البشري الذي يعتبر متطلبا لنجاح وفعالية تطبيق برامج ومشاريع إدارة الجودة الشاملة بما يضمن بقاء وتطوير المنظمات. فتدريب المورد البشري وفق إدارة الجودة الشاملة عملية ضرورية وحتمية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمات.

الدراسة الحادية عشر

تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر مراد كواشي، طارق بلحاج، المجلد 09، العدد 01 تاريخ النشر 2015/06/30 ص 38-63
الاشكالية الرئيسية: ما مدى الأثر الذي تحدثه سياسة التمكين في جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الرئيسية: هناك ارتباط ايجابي بين تطبيقات التمكين (ببعديه الفني والإداري) ومستوى جودة خدمة الاتصالات.

نتائج الدراسة

أن اتجاهات الموظفين حول شعورهم بالتمكين كانت محايدة في أغلبها، ما يعني ضعف اهتمام المؤسسة بالمورد البشري كمصدر للميزة التنافسية، حيث أن مستوى جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة المدروسة، كانت متواضعة.

الدراسة الثانية عشر

فاعلية جودة تقديم الخدمة في تحقيق ولاء المستهلك لسوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر حالة مؤسسة أوراسكو تليكو مالجزائر OTA ، محمودي قادة مختار، محمودي أحمد، المجلد 04 العدد 07 تاريخ النشر 2014/07/31 ص 182-202

الاشكالية الرئيسية

كيف يمكن لمؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر كسب ولاء المستهلك بالاعتماد على مدخل تحسين جودة عملية تقديم الخدمة؟

الفرضية الرئيسية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ولاء المستهلك وعنصر عملية تقديم الخدمة.

نتائج الدراسة

✓ تعتبر عملية تقديم الخدمة العنصر الأول من حيث الأهمية لضمان جودة الخدمة لأن المستهلك يدرك أنه جزء من هذه العملية وبالتالي نجاح عملية تقديم الخدمة يعني التميز في أداء المستهلك في إنجاز هذه العملية.

- مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال ما سبق عرضه تم الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث الموضوع، الأهداف، المنهج، أداة الدراسة، النتائج المتوصل إليها وهذا من خلال ان :

-جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وأساليب احصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك لاختلاف مواضيع وأهداف الدراسات ، إلا أن معظمها استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

-اعتمدت أغلبها على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إلا أن بعضها استخدم مدخل المسح الشامل لجميع أفراد الدراسة ومنها من اكتفي بأخذ عينة ، وهو نفس المنهج الذي اعتمده هذه الدراسة ، كما تم توظيف أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات.

-اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع التنظيم فيما بينها من حيث مجتمع الدراسة فبعضها قد أجريت على منظمات ذات طابع انتاجي أو اقتصادي ، وبعضها على منظمات خدمتية ، ومنها منظمات مدنية وعسكرية، كما تم تناول المنظمات في القطاعين العام والخاص.

-اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة إما بسبب اختلاف الموضوعات أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة، مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة.