

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على اسلوب
اتخاذ القرار لدى القائد الاداري

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

تحت إشراف الدكتور
- منجحي مخلوف

من إعداد الطالب :
- حاجي أبوبكر الصديق

لجنة المناقشة

مشرفا	د. منجحي مخلوف
رئيسا	د. بن رجم احمد
مناقشا	أ.تباني على
مناقشا	أ.حمريط نوال

السنة الجامعية : 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ

وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ

وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ

وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ

تَكُنْ تَعْلَمَ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ

عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْكَ

سورة النساء / الآية 112

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ {19}﴾

سورة النمل الآية 19.

وقال صلى الله عليه وسلم: ﴿مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ﴾ رواه الترمذي

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث

سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدني أن أتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر

إلى الدكتور المشرف* منجحي مخلوف* الذي لم يينخل عليا بنصائحه القيمة

التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث ، و لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر

والعرفان

إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة

دون نسيان عمال قسم الإدارة والتسيير الرياضي من أساتذة وإداريين

الصفحة	المحتويات
	آية قرآنية
	شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ- ب	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
4	تمهيد
5	اولا: الخلفية النظرية
5	I/الفعالية التنظيمية
5	1- تعاريف حول الفعالية التنظيمية
6	2- ماهية الفعالية التنظيمية
8	3- النماذج الاكثر شيوعا في الفعالية التنظيمية
9	4- اهمية الفعالية التنظيمية بالنسبة للمؤسسة
10	II الإدارة الرياضية
10	1- تعريف الإدارة
10	2- مستويات الإدارة
11	3- نظريات الإدارة
13	4- وظائف الإدارة
13	5- الإدارة الرياضية و مفهوما
15	6- مكونات الإدارة الرياضية
15	7- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
16	8- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
17	9- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي
19	10- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة

19	11-الدور الإجرائي للإدارة الرياضية
20	III عملية اتخاذ القرار
20	1-تعريف عملية اتخاذ القرار
21	2-عناصر اتخاذ القرار
22	3-مراحل و خطوات اتخاذ القرار
22	4-خطوات اتخاذ القرار
23	5- أنواع القرارات و أشكالها
24	6- خصائص عملية اتخاذ القرار
25	7- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
26	8- الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار
27	9-أساليب اتخاذ القرار
28	10- مقومات عملية اتخاذ القرار
29	11- مقومات القرار الإداري
30	VI المؤسسة الرياضية
30	1- مفهوم المؤسسة
30	2- مفهوم المؤسسة الرياضية
31	3- أهمية المؤسسة الرياضية
31	4- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية
32	6- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية
32	7- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
36	ثانيا: الدراسات السابقة
39	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
41	تمهيد

42	1-الكلمات الدالة في الدراسة:
43	2-إشكالية الدراسة:
44	3-أهداف الدراسة:
44	4-أهمية الدراسة:
45	5-فرضيات الدراسة:
46	خلاصة
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
48	تمهيد
49	1.الدراسة الاستطلاعية :
49	2.المنهج المتبع في الدراسة:
50	3-مجتمع وعينة الدراسة:
51	4- حساب الشروط السيكومترية للأداة
53	5-إجراءات التطبيق الميداني للأداة :
54	6 . الأساليب المستعملة في المعالجة الإحصائية :
55	خلاصة
الفصل الرابع: عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها	
57	1-عرض وتحليل نتائج الفرضيات:
73	2 -مناقشة نتائج الفرضيات:
73	2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى :
75	2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية :
الفصل الخامس: استنتاجات و اقتراحات	
79	1-الاستنتاجات عامة
79	2- الاقتراحات والتوصيات
79	3-الآفاق المستقبلية

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	يوضح النماذج الأكثر شيوعاً في الفعالية التنظيمية	01
51	يوضح درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الأول	02
52	يوضح درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الثاني	03
53	يوضح الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبيان	04
53	يمثل طريقة ألفا كرونباخ	05
57	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (1) من المحور الأول	06
58	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (2) من المحور الأول	07
59	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (3) من المحور الأول	08
60	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (4) من المحور الأول	09
61	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (5) من المحور الأول	10
62	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (6) من المحور الأول	11
63	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (7) من المحور الأول	12
64	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (8) من المحور الأول	13
65	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (1) من المحور الثاني	14
66	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (2) من المحور الثاني	15
67	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (3) من المحور الثاني	16
68	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (4) من المحور الثاني	17
69	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (5) من المحور الثاني	18
70	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (6) من المحور الثاني	19
71	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (7) من المحور الثاني	20
72	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (8) من المحور الثاني	21
73	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	22
75	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	23

مقدمة :

تعد الإدارة الحديثة جانبا أساسيا من جوانب النظام الانتاجي في اي مجتمع من المجتمعات فالادارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية والادبولوجية والى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل والادارة اصبحت عملية اساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية فقي تحقيق اهدافها مستندة ذلك إلى الدعامات والاسس العلمية و الخبرات المرتبطة بالعمل الاداري ، وفي بداية القرن العشرين انتقل العالم إلى عصر التكنولوجيا والحضارة الصناعية الحديثة وما يتطلبه ذلك من التركيز على استخدام القوى الذهنية ، وتولي ذلك فئة من رجال الاعمال واساتذة الإدارة، ورغم تطوير الميكنة وتنميط نظم العمل واستقرارها الا انها اتصفت في نهاية الامر برتابة الفكر و نمطية اساليب الحياة وظهرت العديد من التحديات التي باتت واضحة امام العقل البشري فقد تنبه رواد الفكر إلى حتمية تطوير اساليب العمل وتغييرها وتوزيع الادوار بالشكل الذي يحقق الاهداف بطريقة اسرع وبكم اكبر وبكفاءة اعلى.

ويعد موضوع الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية واتخاذ القرار من الموضوعات الهامة في البناء الاداري و الممارسة الادارية ، فالاول مرتبط بالادارة والثاني بالقائد الاداري والعلاقات التفاعلية بينهما وللادارة لها انعكاس مباشر على عملية اتخاذ القرار من طرف القائد الاداري ، فعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية القيادية كما انها نقطة انطلاق نحو جميع الاجراءات و النشاطات وانواع السلوك داخل المنظمة في اطار علاقتها و القرارات الحكيمة التي يصدرها القائد الاداري هو الاساس في تقرير مستقبل الهيئة تفاعلها مع البيئة و الرياضة نجاحا او فشلا، فعملية اتخاذ القرار عملية خطيرة فهي تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد اثارها إلى المستقبل لذلك يجب ان تسبقها دراسة متأنية إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة و الدقيقة مما يتعلق بموضوع القرار المزمع اصداره.

وعلى هذا الجانب تعرف الفعالية التنظيمية من خلال الانشطة والممارسات التنظيمية الداخلية للمنظمة كسهولة اداء الوظائف الداخلية ومدى الاستفادة من طاقات الافراد والجماعات وتدفق المعلومات داخل المنظمة و درجة التكامل بين اهداف المنظمة والافراد كما يجب على القائد الاداري ان يملك امكانيات التحليل وادراك العلاقات التفاعلية وتأثير النظم الفرعية والنظم الشاملة على عملية اتخاذ القرار وعلى الاداري ان يدرك عملية اتخاذ القرار اداة للتجديد والخلق والابتكار وتشجيع المعرفة ووسيلة للتأثير في سلوك الافراد والجماعات وتوجيههم ، من اجل المصالح العامة وتحقيق الاهداف فاتخاذ القرار امر اساسي للقائد الاداري.

لذا سنتناول في بحثنا هذا الموسم تحت عنوان "

الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الاداري "

و قد قسمنا البحث إلى عدة فصول حيث اشتمل الفصل الأول و هو الخلفية النظرية و الدراسات السابقة فتطرقنا إلى الفعالية التنظيمية ، مفهومها ، ، و كذلك إلى الإدارة الرياضية و اتخاذ القرار في الفصل الثاني الإطار العام لدراسة ، أما الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى الإجراءات الميدانية للبحث ، أما الفصل الرابع تطرقنا إلى عرض و تحليل و مناقشة نتائج البحث و أخيرا الفصل الخامس المتعلق بالاستنتاجات و التوصيات و الاقتراحات المتعلقة بالبحث .



الفصل الأول
الخطفية النظرية
والدراسات المسبقة

تمهيد :

في الخلفية النظرية سنتطرق فيها إلى الفعالية التنظيمية و الإدارة الرياضية و ذلك بتناول بعض تعاريف و أهم المراحل التي مرت بها ، كما سنحوض في عملية اتخاذ القرار .

وبعد ذلك سنتطرق إلى الدراسات السابقة و نتكلم بشكل مختصر ، كل دراسة على حدى وقد اعتمدت على أربع دراسات متاحة في مجال الفعالية التنظيمية والإدارة الرياضية .

أولا : الخلفية النظرية

I /الفعالية التنظيمية :

نتطرق في هذا الفصل إلى الفعالية التنظيمية والتعاريف المتعددة حلها والتي والتي أثارت الكثير من النقاش بين الباحثين والمفكرين في الميدان الإداري و الاقتصادي باعتبار أن الفعالية التنظيمية احد المعايير النجاح للمنظمة سواء كانت مؤسسة رياضية واو اقتصادية او اجتماعية .

1- تعاريف حول الفعالية التنظيمية :

-يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الواسعة والغير المحددة كما يذكر كاميرون عام 1973 ان تعريف الفعالية التنظيمية غامض وغير واضح وكذلك لا يوجد اتفاق بين الباحثين على كيفية قياس الفعالية التنظيمية فالاختلافات في التعريفات ومناهج الفعالية التنظيمية لا ترجع فقط لاختلاف المنظمات بل ايضا إلى مايعرف في علم الاجتماع بظاهرة التفسير من شخص لآخر وبالتالي لا يوجد قائمة محددة لتلك المؤشرات التي يتبعها كل الاشخاص . (cameron kim,1984,p06)

-والفعالية التنظيمية حيث يعرفها كل من جورجبولس و تانييوم سنة 1979 على انها اي مدى تستطيع المنظمة كنظام اجتماعي له موارده ووسائله الخاصة ان يحقق اهدافه بدون عجز في موارده ووسائله بدون وجود ضغط على اعزائه (georgpaulos ,1979, p82)

-ويتفق كل من كاتس و هرايش عام 1985 على انها قدرة المنظمة على التكيف او العلاج او تحقيق توقعات البيئة الخارجية ويعرفها كاميرون سنة 1986 على انها إلى اي درجة تعتبر المنظمة مفيدة ومساعدة لكل الاطراف الخارجية و الداخلية في تلك المنظمة .

وقدم كانتر عام 1981 نموذجان للفعالية التنظيمية :

*الاول : نموذج الصراع والمساومة حيث ركز على فكرة السيطرة التنظيمية ويشير ذلك إلى ان المنظمة الفعالة هي التي تحقق الاغراض الموضوعية من قبل الاطراف في عملية المساومة .

*الثاني: هو نموذج التطور التنظيمي حيث المنظمة الفعالة هي التي تستطيع ان توجد اجماع .
واتفاق بين صناعات السياسة والمنفذين لها وبذلك يوجد التزام مشترك نحو اهداف المنظمة .

والفعالية كما يراها موت-1972- تعني قدرة المنظمة على تعبئة الموارد من اجل تحقيق مخرجاتها (mott,1972,p45)

والمنظمة الفعالة كما يعرفها لونجينيكو سنة 1983 هي التي تحقق وتصل إلى اهدافها وتكون تلك الاهداف محددة بوضوح ويشمل ذلك الاهداف الاولية والثانوية .

من العرض السابق يتضح ان الفعالية التنظيمية لها العدلد من المعاني و المفاهيم المتداخلة والتي تجعل الفعالية التنظيمية عملية شائكة .

ولقد وجد كاميرون ان الفعالية التنظيمية تمثل لغزا لعدة اسباب هي :

- أما تعتمد على احكام شخصية غير موضوعية ،وتلك الاحكام والمعايير غير ثابتة ومتعارضة لذلك فمن الصعب قياس الفعالية التنظيمية بدقة في المنظمات .
- اختلاف استخدام مفهوم الفعالية التنظيمية بين اصحاب النظريات والباحثين في مقابل الممارسين و المديرين فالباحثين يركزون على المعايير التي تحقق الفعالية المرتفعة بينما يهتم المديرون اكثر بكيفية التغلب على المعوقات التي تمنع تحقيق الفعالية الاساسية .
- تعددت اتجاهات الباحثين وكتاب الادارة حول تحديد معنى الفعالية التنظيمية واختلفت وجهات النظر تبعا للجانب النظري الذي ركز عليه كل اتجاه في هذا المجال

2- ماهية الفعالية التنظيمية :

تتصف الفعالية التنظيمية بدرجة عالية من التعقيد و العمومية والغموض فيتوقف كل باحث للفعالية التنظيمية على المدخل الذي يستخدمه لدراسة الفعالية التنظيمية وفقا لمدخل الهدف يتم تعريف الفعالية التنظيمية بدرجة تحقيق المنظمة وانجازها لاهدافها ووفقا لمدخل النظام تعرف الفعالية التنظيمية بانها قدرة المنظمة على اقتناء الموارد المدخلات - اما بالنسبة لمدخلف العمليات فانه يتمتعريف الفعالية التنظيمية بانا تلي المنظمات التي تتصف عملياتها الداخلية بخصائص تنظيمية معينة واخيرا يعرف مدخل الجمهور المتعاملين الفعالية التنظيمية بانها درجة اشباع لحاجات جمهور المتعاملين بالمنظمة .

ومتن الواضح ان كل مدخل من هذه المداخر يركز على تعريف الفعالية التنظيمية بحيث انه يعد صحيحا من وجهة النظر تركيزه على جانب تنظيمي معين للفعالية التنظيمية كما يتضح ان هناك ثلاثة ابعاد رئيسية تتضمنه في المداخر المختلفة للفعالية التنظيمية وهي المدخلات و المخرجات وهذا ما اقترحه كامبرون سنة 1987 في منظور اوسع ومتكامل للفعالية التنظيمية يشتمل على الابعاد الثلاثة و يعد مدخلا متكاملا لدراسة الفعالية التنظيمية ويعطي فهما اعمق وتفسيرا اوضح لكبيعة الفعالية التنظيمية .

-ولقد حاول كامبرون تحديد المداخر و المناهج الاكثر شيوعا في التعامل مع الفعالية التنظيمية .

ونجد هناك بعض التعاريف يمكن اجمالها فيما يلي : (صلاح الدين عون الله، 1987، ص09)

-يعرفها بيرنارد على انها تحقيق الهدف المحدد.

-يعرفها ايتزبونني على انها النجاح في تحقيق الاهداف المسطرة من خلال الاستغلال الامثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية .

-يعرفها hannan et freemen على انها درجة التطابق بين الاهداف المنظمة و النتائج المتحصلة.

- يعرفها **donnelly** على انها درجة التطابق بين الاهداف و الموارد المتاحة

- مفهوم الفعالية التنظيمية حسب تايلور : (حامد احمد رمضان بدر ، 1999، ص25)

ان الفعالية التنظيمية تتحقق حسب تايلور من خلال التحليل و التخطيط والتحقق من المدخلات و المخرجات لاي نظام ولا مكان للتخمين و لتصرفات لفردية .

وكذلك تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الوظيفة الجدلدة على مستوى المؤسسة كذلك من خلال مبادئ تقسيم العمل و التخصص وتحليل العمل بطريقة علمية ودراسة الحركة و الوقت و الاقتصاد و التكاليف و القضاء على الاسراف.

كذلك ركزت الادارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية ،وهي الاكثر في ذلك الوقت لان المجتمع لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي لذلك الفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر "الكفاءة الانتاجية "

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية هي :

-تقسيم العمل على اساس التفكير و التنفيذ لتحقيق "مبدأ التخصص".

-دراسة الحركة والوقت لتحديد افضل السبل لانجاز الاعمال.الاختبار و التدريب يكون بالطرق العلمية لتسمح للعامل للوصول إلى اعلى المستويات الإنتاجية.

ويمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى تايلور "بالرشادة الإنتاجية من خلال القضاء على أوجه التبذير ،وتطويق الأساليب السيئة للعمل من خلال رفع الأداء عن كطريق تقسيم العمل إلى أجزاء ونميط معيارية الأداء.

3-النماذج الأكثر شيوعا في الفعالية التنظيمية : (camiron,1984,P60)

الجدول رقم (01) الموالي يوضح النماذج الأكثر شيوعا في الفعالية التنظيمية :

النموذج	التعريف المنظمة تعبر فعالة إلى الحد الذي فيه.....	متى يتم التطبيق و الاستخدام يعتبر النموذج الأكثر تفصيلا.....
نموذج الاهداف goal model	تحقق اعدافها الموضوعية.	تكون الاهداف محددة بوضوح وبوقت معين وقابل للقياس ومتفق عليه.
نموذج موارد النظام system resource model	عندما تحصل على الموارد اللازمة.	تود علاقة واضحة بين المدخلات و الاداء
نموذج العمليات الداخلية internal model process	لايوجد ضغط داخلي مع وجود اداء داخلي سهل.	توجد هلاقات واضحة بين العمليات التنظيمية و الاداء
نموذج العمليات الاستراتيجية strategic constituencies model	كل المجموعات الاستراتيجية تتمتع بالحد الأدنى من الرضا.	تكون المجموعات لديها تأثير قوي على المنظمة ويجب الاستجابة لهذا الطلب.
نموذج القيم المتنافسة competing values model	يكون التأكيد على المعايير الموجودة في اربعة ابعاد في المصفوفة المختلفة لتقابل تفصيلات الاطراف المختلفة.	تكون المنظمة غير واضحة في معاييرها او عندما تختلف المعايير باختلاف الوقت.
نموذج الشرعية legitimacy model	تنجو المنظمة كنتيجة لدخولها و اشتراكها في النشاط الشرعي لها .	يكون البقاء على قيد الحياة او التدهور او الفناء بين المنظمات هو مجال الاهتمام.
نموذج الاخطاء المشتقة-fault driven model	لايوجد في المنظمة اخطاء او مؤشرات لعدم الفعالية.	< تكون معايير الفعالية غير واضحة او الاستراتيجية المطلوبة تكون منة اجل التحسن و التطوير
نموذج الاداء المرتفع high performance model	اداء المنظمة يعتبر عال و مرتفع بالمقارنة بباقي المنظمات المتشابهة.	يكون من المفضل عمل مقارنة بين المنظمات المتشابهة.

4-اهمية الفعالية التنظيمية بالنسبة للمؤسسة : (محمد الطاهر بويابة،2003-2004،ص93-94)

لقد بدا الاهتمام يشيع منذ السبعينات من القرن الماضي بشكل منظم حول النواحي الاستراتيجية في الصناعة الاوروبية وقبلها في امريكا، وذلك تحت تأثير شركات الاستشارة المتخصصة ذات الاصول الامريكية تماشيا مع التطور التكنولوجي المتسارع والمنافسة الحادة.

والمشكل الطروح حاليا هو انه على الرغم من وجود الارادة الواضحة من لدن الادارة العامة، فان الافراد الهياكل و البنائيات ليسو بالضرورة متكيفين للتوجهات المحددة من طرف الادارة (الاستراتيجيات) مايشكل عائقا امام الفعالية، فالعوائق و الصعوبات عديدة ويمكن عرض اهمها:

* ان التفكير في الإستراتيجية محدود في الإدارة العامة، و احيانا مجلس الادارة مما يجعله يواجه مقاومة داخلية شديدة على مستوى الاقسام .

* الافراد و غمط التسيير غير متكيفين للاستراتيجيات الجديدة مما يجعلها عرضة لمواجهة ظواهر ثقافية هامة .

* لا يوجد ترابط وثيق بين التفكير الاستراتيجي، والقرارات اليومية، فالنظرة الاستراتيجية لم تثبت في المؤسسة بالقدر الكافي.

وللتغلب على هذه الصعوبات يجب:

- ضرورة استعمال اشكالية مكيفة: من البديهي ان تكون منهجية التفكير المعتمدة مطابقة تماما للمشاكل الحقيقية للمؤسسة، وهذا ما يستدعي الاهتمام باستراتيجية الوظائف (التقنية ، التجارية ، المالية ... الخ) واستراتيجية الوسائل (المالية والبشرية) علاوة على الانشطة المرتبطة بالمؤسسة، حيث ان الاشكال المطروح يوفر نصف الحل .(محمد الطاهر بوباية، مرجع سابق، ص101)

- كل تغيير تنظيمي من الضروري التحليل المسبق (pouvoir) و لاخذ بعين الاعتبار ظواهر السلطة لحلقات السلطة و المعارضة، وذلك من خلال التركيز على ما يلي : (محمد الطاهر بوباية، مرجع سابق، ص105)

* من يعارض المشروع؟

* لماذا يعارض؟

* هل يملك قوة ايقاف التنفيذ؟

التحالف، المواجهة المباشرة... الخ، فاذا وجدت معارضة صلبة داخل (tactiques) تحديد الخطط المؤسسة و يجب تجنبها من خلال وضع اجراءات تفكير استراتيجي مرتكز وقائم على البحث عن الاجماع، ولهذا شسير إلى اهمية العمل الجماعي في هذا النوع من التفكير نفاذا استاثرت الادارة لهذا العمل فمن المرجح ان التوجيهات ستبقى حروف جامدة.

-الاحذ بعين الاعتبار الظواهر الثقافية : حتى في الحالات التي يدرك الطارات و يتقاسمون وجهة النظر الاستراتيجية للادارة ،تتوقع حدوث جملة من الصعوبات تؤدي حتى إلى الفشل خاصة اذا ماكانت اتجاهات الافراد ونمط التسيير داخل المؤسسة لايتماشى مع الاستراتيجية المعتمدة.

II الإدارة الرياضية:

1-تعريف الإدارة: هناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها الكثير من الباحثين والكتاب والمفكرين نذكر

منها

• الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين (ad-minoritaire) التي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين .(ابراهيم عبد العزيز شيما،1993،ص26)

• إدارة (يدير) (manage) : تعني يخطط وينظم نشاطات وأعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة .

• الإدارة هي : فن و علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة .

• وقد عرفها ماري باركر (m.parker): "فن انجاز الأعمال بواسطة الناس".

• فايول : "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

• وفد عرفها أوي دواي تيد (o-Tidd) "توجيه الناس المشتركين معا للوصول إلى هدف مشترك".(عصام بدوي،27،2001-28)

• إن تعبير الإدارة يعني تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة جمع بشري في منطقة معينة لتحقيق هدف معين.(ابراهيم عبد العزيز شيما،1983،ص41)

من التعارف السابقة يتضح لنا أن الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها : التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة ،التنسيق وتوجيه جهود كل الأشخاص العاملين في المشروع إذا كانت الأعمال المراد انجازها في التعارف السابقة هي أعمال عامة ،أطلق على الإدارة في هذه الحالة الإدارة العامة.

وبذلك يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها تنسيق المجودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة.(حسن شلتوت وآخرون ،ص08)

2- مستويات الإدارة :

يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية :

2-1 الإدارة العليا (top management) :

وهم الإداريون الذين يصفون سياسة المنظمة ويقومون بالتخطيط وتمثل في الإدارة العليا في مجال إدارة الأعمال في رئيس المؤسسة ومجلس إدارتها .

2-2 الإدارة الوسطى (middle management) :

وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط، وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية، وبالتالي فان عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما يكون أكبر من الإدارة العليا .

2-3 الإدارة الإشرافية :

وتمثل في الإداريين الذين يقومون بالرقابة المباشرة على الأداء وهم يتعاملون مع المنفذين (العمال) مباشرة، من تم فان الرقابة أحد أهم الوظائف في عملهم وبالتالي توفر المهارات الفنية لهذا المستوى الإداري يدعم واجبههم الوظيفي ويؤكدده .
والواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة غير أن أهمية هذه الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر.

فالإدارة العليا تختص بأعمال التخطيط منها تتولى الإدارة الوسطى التنفيذ عن طريق الإدارة المباشرة (طبقة المشرفين).

3- نظريات الإدارة :

3-1 النظرية التقليدية (نظرية X) :

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

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل .
- الإنسان بطبعه حامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- بفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل .
- العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل .
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف .
- إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى .

تلك هي الفروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة بطريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته .

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

وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل، فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات اجر أعلى (overtime rate).

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية يجافي في طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات ومواقف إنسانية متعددة.

3-2 النظرية الحديثة (نظرية y):

إن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تعمل على رسم صورة حقيقية لطبيعة الإنسان و محددات سلوكه و هي :

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل و يفضلهُ عن الفراغ .
 - الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطر .
 - الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا .
 - الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في المكافأة .
 - ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل، إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها و يترك الفرد اختيار السبل الوصول إليها، وهو جدير باختيار أفضل السبل و الوسائل .
 - الفرد يعمل للحصول على اجر و لكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات و رغبات أخرى خلاف الأجر و المزايا المادية و هو يعمل من اجل الانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء و من اجل الحصول على مراكز اجتماعية مرموقة و الرضا على الانجاز الشخصي .
- هذه الفروض النظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى (بالعلاقات الإنسانية) . و بناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل و التعبير هو الأساس .
- أن مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملا ،حيث إن مفاهيم التعاون و التفاعل الاجتماعي تعمل على تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل و الظروف المساعدة على تجميع الأفراد و إيجاد روابط وثيقة بينهم كجماعات و ليسو كأفراد متفرقين .

و يأخذ هذا المدخل في الاعتبار ناحية أساسية هي التفاعل بين المنظمة و بين المناخ المحيط و يبحث عن عوامل التغيير و التكيف في تلك العلاقات، و يتميز تفكير مجموعة النظم الاجتماعية بالشمول و التكامل و يعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة و توثيق علاقات الجماعات و زيادة درجة التفاعل بينها بحيث تصبح أهداف المنظمة مندمجة في أهداف الجماعات و يلغي التناقض فيما بينها .

3-3 نظرية الإدارة التنظيمية (administrative mangement thesry) :

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الدارة العلمية في الولايات المتحدة تحتل مكانها في الدراسات والإعمال الإدارية- كان هنري فايول (henry Fayol) يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة (management principal) وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالإعمال الإدارية (fonction manj) و سرد مبادئ التنظيم (principales of mg) وتختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماته وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في الإدارة العملية ودراسة وتحليل وظيفة الإدارة التنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية .

لقد كان "فايول" احد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين بدفع قيمتها ومستوى العمل فيها .

4- وظائف الإدارة :

4-1 التخطيط: ويشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بوضع خطة العمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف ويوضحها . (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص53)

4-2 التنظيم : وهو يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف ،وهي في هذا تشمل تحديد و نوعية المسؤولين و مواصفاتهم و تنهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال و سلطات و مسؤوليات . (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص54).

4-3 التنسيق: ويرى "فايول Fayol" في هذا العمل الذي يوجد و يضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب . (علي الشريف، 1997، ص27) .

4-4 الرقابة : وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن الجهود متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعة . (علي الشريف، بدون طبعة، ص56) .

5- الإدارة الرياضية و مفهومها : (مروان عبد ا مجيد إبراهيم، 2000، ص49-50-51) .

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين و إن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية.

بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري .

إن كل المساعي و الجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما .

- تحقيق إنجازات رياضية عالية .

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم .

مما لا شك فيه أنا الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم، إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة .

ولقد تضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك .

وهذا لا يتمثل بمهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور ، و عملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل .

إذا ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية و الرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملاً إدارياً جيداً و الذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية و الرياضية شكل عام ، وهذا يقودنا إلى القول أن الإدارة العلمية الحديثة تتحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري .

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي و تطوره كما و نوعاً و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية .

و الإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى للتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم ويعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته، ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها، وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع و البيئة .

وعند التكلم عن موضوع الإدارة في حقل من الحقول فإنه يجب التأكيد على الأمور التالية :

- موضوع الفعالية الإدارية وهذا يعني كل من سيقاد في الفعالية موضوعة الإدارة .

- الإدارة القيادية وهي تعني كل من سيقود .

وأخيرا العلاقة بين الموضوعية وقيادتها أو إدارتها ويعني العملية الإدارية وهناك آراء ومقترحات كثيرة من اختصاصيين في مجال الإدارة الرياضية يؤكدون بأن الأسس الإدارية في صيغ التفاهم تعتمد على ما يلي :

- الاجتماع لتحديد الأهداف .
- النقاش الحر المفتوح .
- الإصغاء بدلا من التحدث .
- الصراحة والوضوح في طريقة التفاهم .
- صنع القرارات في المكان المناسب والزمان المناسب .

6- مكونات الإدارة الرياضية (the constituents of the sport management) : (مروان عبد المجيد

إبراهيم، 2000، ص51)

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي :

- العامل البشري .
- العمل الجماعي .
- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها .
- القائد الإداري .

7- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية: (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص52)

لقد أشار الإداري الأمريكي "kanz" بأن الإدارة الرياضية تعتمد على ما يلي :

7-1- المهارات الفنية : وقد وضعها "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات ،وهي تتضمن معلومات خاصة و قابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص ،و القدرة على كيفية استخدام التنفيذ في المجال الرياضي.

7-2- المهارات الإنسانية : القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا ،و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال وبالعلاقة جيدة .

7-3- مهارات الإستيعاب الفكري : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .

إن إدارة التربية البدنية و الرياضية تعتبر الأصعب وأهم الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد في الدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين ،وجميع العاملين في مجالها و ميادينها الواسعة. كما وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية ،وعلى المنشآت والمرافق و المعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

ومن منطلق مما سبق ذكره فإن الإدارة تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي يسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية .

8- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية : (مروان عبد ا مجيد إبراهيم، 2000، ص53-54-55-56)

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة أو تلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة في ما يلي:

8-1- مبدأ التوازن : يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت ،ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها ، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

8-2- مبدأ التبسيط : يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها .

8-3- مبدأ التخصص: يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا في نواحي النشاط المختلفة ،ويقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز و يستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول : "إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيرا نسبيا " .

8-4- مبدأ التسميط: يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط ،ثم نستخدم كنموذج في العمليات و في التخطيط و الرقابة .

8-5- مبدأ الحوافز المادية : يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز ،و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعه

8-6- مبدأ العلاقات الإنسانية : تنجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة .

وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة ،لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما ،كلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة .

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

8-7- مبدأ التخطيط: يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة يحل التخطيط محل الحدس والتخمين ، وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها .

وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها ومكان التنفيذ والزمن الواجب أن ينفذ فيه ، لأن التخطيط يرقب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

8-8- مبدأ الرقابة : يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط ، يجب على الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ و من ملاحظة سير العمل .

8-9- مبدأ القيادة : إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله ، وعلى المثابرة لتمام إنجاز المهمة الموضوعه ،وعلى امتلاك الشخصية و القدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين ،وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

8-10- مبدأ السلطة والمسؤولية : إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليه لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة و الإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها .

8-11- مبدأ اتخاذ القرار: يجب اتخاذ القرار عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط معين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما، إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري للمستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معين .

8-12- مبدأ استخدام القدرة الإدارية : تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً إلى الآخرين، ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل التي تستغرق معظم وقتهم، ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيههم تتبع جميع الأعمال ووظائف المسؤولين عنها، فيترك الإداري الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي وشأنها بينما يركز اهتماماته على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية، أو التي لاتتفق والخطط الموضوعية لبحث وسائل معالجتها و بيان كيفية التصرف فيها .

9- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي: (عوادي عبد الجبار وآخرون، 2004 ، ص 37).

يقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على عناصر خمسة أساسية يمكن تحديدها كالآتي :

9-1- البرامج : وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقوياء ورياضة المعاقين ،رياضة الموهوبين على المستويات الثلاثة وهي الرياضة الإجبارية والرياضة الاختيارية الروتينية ورياضة المستويات.

9-2- المستفيدين: وهما لأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياتهم وفتاتهم وفقا للمراحل العمرية أو وفقا لسن البداية لكل لعبة من الألعاب ، وأيضاً وفقاً لنتائج اختبارات الانتقاء والتي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشراف في برنامج معين

9-3- القادة: ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقاً لقدراته ومؤهلاته وخبرته ولاشك أن الإخبار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال وحيث أن العمل في المجال الرياضي وهو في الأساس التعامل مع الإنسان وهو أصعب أنواع التعامل لذلك فإنه يجب اختيار القائد الذي يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي :

- من هو القائد ؟ - ماذا يستطيع القائد ؟. - ماذا يريد القائد ؟.

وتماشياً مع المبادئ العامة للإدارة العلمية فإنه طالما توجد جماعة لها هدف معين فلا بد أن يكون لها قائد يقودها، فقد قال رسول الله (ص) في هذا المجال "إذا سافر ثلاثة فليؤمر أحدهم"، فالثلاثة هم مجموعة من الأفراد والسفر هدف لذلك فعليهم أن يختاروا من بينهم قائدا لتسيير الجماعة ثم فالقيادة ضرورة ومن دواعي اختيارها :

- اختيار القائد المناسب وفي المكان المناسب .
- أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان .
- وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.
- التأهيل العلمي .
- التأهيل الإداري .
- الموضوعات السلوكية والشخصية .

9-4- المنشآت: ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات والأجهزة ويدخل على هذه المنشآت والأجهزة عن تطوير واستحداث وتوفير الأمن والسلامة للممارسين فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة والمنشآت ولكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للمواصفات والاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات .

9-5- الميزانيات : تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح وهي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لا بد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعة إلا أننا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعي وتحديد الميزانيات المتاحة الحجم .

10-صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة : (مفتي إبراهيم حماد، بدون طبعة ، ص19-18)

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي :

10-1- الشمول: بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .

10-2- التكامل : ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضة جانب من التنظيم ،حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصص ، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام والأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ،ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة .

10-3- المستقبلية : ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس الحاضر فقط ، وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني و تطلعات في زمن آت ،وعليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس ،وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا من أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

10-4- الانفتاح: ويعني أن تحفيز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها ،تتأثر بها و تؤثر فيها.

11-الدور الإجرائي للإدارة الرياضية : (مفتي إبراهيم حماد، بدون طبعة ، ص19-20)

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

- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأساليب والوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

- وضع هيكلية لتنظيم عناصر القوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية ، وتنسيق الأداء والترابط بينهما ،حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية .

- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه .

- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات والإجراءات، على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث .

- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة .

III عملية اتخاذ القرار :

1-تعريف عملية اتخاذ القرار:

ترتكز مختلف التنظيمات الإدارية على القرار باعتباره البنية الأساسية في التنظيم الداخلي لكل مؤسسة فكل جديد تأمل مؤسسة معينة في إنشائه لابد إن يضع القرار من طرف الهيئات ، و القرارات تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب أهداف البرنامج المسطر و لقد اختلف العلماء حول تحديد مفهوم القرارات باختلاف الأهداف ، و يمكن أن نعرض أهم هذه التعاريف و التي لها علاقة بموضوع البحث و تعطي في النهاية صورة واضحة عن عملية اتخاذ القرار .

اتخاذ القرار هو نشاط أنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة، و يختلف الأفراد في قدراتهم و استعداداتهم لاتخاذ القرارات، و غالبية الأفراد يعتبرون ان اتخاذ القرار هو عملية تتطلب نوعا من التروي، و التفكير الواعي و يبدأ اتخاذ القرار بشعور من الشك و عدم التأكد من الفرد حول ما يجب فعله في مشكلة ما او تنتهي باختيار احد الحلول التي تم بحثها و التي تزيل حالة الشك و عدم التأكد او بمعنى آخر التوصل إلى حل المشكلة.(ميسون سليم السقا،2009،ص25)

كما يعرف اتخاذ القرار بأنه تعبير يشير إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار و تبني حل معين لمشكلة ما بين عدد من الحلول البديلة ، و تتم عملية الاختيار استنادا إلى هدف ينبغي على متخذ القرار تحقيقه ، ضمن قيود و شروط محددة ، و هذه العملية تستوجب الدقة و الحذر في اختيار المؤشرات الكمية و الكيفية لاتخاذ القرار و قيوده و قواعد صنعه و سبل تنفيذه.

و يعرف كذلك بأنه عملية اختيار بديل من عدة بدائل أخرى و هذا يتطلب اتخاذ إجراءات ومن الممكن إن يكون ذلك تحت ضغوط و ظروف غير مؤكدة ، و هذا ممكن ان يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب.(سعاد حرب قاسم،2011 ص 53-54)

و تعرف أيضا عملية اتخاذ القرار: هي العملية الإدارية برمتها لأنها تمثل اختيارا مدروسا للغايات و السبل من البدائل الممكنة في المواقف و لأن القرارات لا تعني شيئا إن لم يستجب لها المرؤوسين و يكون عملهم موجها بها فإن الصعوبة في اتخاذ القرارات تأتي من البحث عن القرار الإداري الفعال لا يتخذ بغرض تأكيد الإداري للسلطات التي يمتلكها و إنما يأتي من المنطلقات التالية:

- خدمة لأهداف المؤسسة و غاياتها ، محولة لتطوير المؤسسة و تفعيلها ، معالجة لمشكلة تواجهها المؤسسة اختيارا واعية لأفضل البدائل المطروحة في الموقف.(سامي سلطي عريفي،2001، ص 82)

- أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين و من هذا نستنتج إن اتخاذ القرارات يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبا منطقيا في الوصول إلى حل امثل ، أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولا بديلة يجب تحديدها و تحليلها و مقارنتها على مدى قواعد و مقاييس محددة، إن طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل ، تعتمد كلية على هدف أو مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها ، و المعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار .

2-عناصر اتخاذ القرار:

-الموقف (المشكلة)

-متخذ القرار

-الهدف

-البدائل

-قواعد الاختيار

-عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.(عبد الهادي الجوهري ،2001،ص82)

تعتبر عملية اتخاذ أو صنع القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية ، فهي إدارية لأنها من المسؤوليات التي يتحملها المديرون ، و هي تنظيمية كونها عملية ناتجة عن مجموعة جهود لكثير من الأفراد و الجماعات و تتأثر و تؤثر بالكثير إن لم نقل جميع المسؤوليات و الوظائف الأخرى ذات العلاقة الهدفية في المؤسسة.

إن عملية اتخاذ القرار يجب إن لا تخضع لعامل الصدفة ،بل يجب إن تعكس ظروف العمل و أن تكون متزنة و متلائمة معه ، و ان تتميز بالدوام و الاستمرارية ، و هذا يحقق عنصر الاستقرار حيث يبيح القرار جزء من كيان المؤسسة و هذا ما نسميه "مبدأ الالتزام" لان المدير الذي يتخذ قرارا يكون دائما مسئولا عن درجة صحته أو عدمها ، بل إن نجاح

المدير يتوقف على النتيجة من تطبيق ما يتخذه من قرارات . و تتميز أيضا بأنها نشاط ذهني أو فكري للأفراد و مقدرتهم على التصور و التعلم و التذكر و استيعاب العوامل المحيطة بطريقة تساعدهم على اتخاذ القرارات الين رشيدة و هذه الصفة تعكس رغبات المديرين في تحقيق الأهداف المحددة.(موسى خليل ،2005،ص 209)

ومن خلال هذه التعاريف و التي تدور في محلها حول مضمون اتخاذ القرارات تلاحظ ان هذه العملية في غاية الصعوبة و الأهمية ، و يتوقف نجاح المؤسسة و فشلها عليه و على مدى فعالية اتخاذ القرارات المتخذة و من خلال ما سبق من تعاريف و محتوياتها يمكن ان نصل إلى تعريف شامل لعملية اتخاذ القرار، فاتخاذ القرار عبارة عن لحظة اختيار قرار واحد من بين مجموعة من البدائل او القرارات المدروسة من قبل الهيئة المدروسة.

3-مراحل و خطوات اتخاذ القرار:

يختلف علماء الإدارة في تحديد خطوات اتخاذ القرار ، حيث يقتصر البعض على ذكر **03 خطوات** و هي:

تحديد البدائل - تقييم كل بديل - اختيار أفضل بديل .

بينما يرى كل من "نيومان " و " كيربي" ان صناعة القرار تتطلب أربعة خطوات هي - التشخيص - البحث - العرض -الاختيار، بحيث تمهد كل خطوة بعدها ، هذا و يتطلب صناعة القرار الرشيد الخطوات التالية:

أ-التعرف على المشكلة.

ب-تحليل المشكلة.

ج-تنمية البدائل .

د-تقييم البدائل .

هـ- الاختيار من بين البدائل .

و-اتخاذ القرار .

4-خطوات اتخاذ القرار:

1-4 التعرف على المشكلة: يقع على عتب المستويات الإدارية العليا التعرف على المشكلات و كل ما يحيط بها من عوامل و متغيرات ، ذلك لان معرفة المشكلة و تحديدها يجعل من القرار الذي سيتخذ بشأنها قرار سليما ، لذا يتطلب الأمر إن يكون لدى الرؤساء الاستعداد الكافي للتعرف على المشكلة و تحديدها.

4-2 تحليل المشكلة: أي تحديد إبعاد المشكلة و تقييمها لمعرفة من سيتخذ القرار ؟ و لمن يبلغ؟ من الذي يجب استشارته؟ و ما العوامل المؤثرة في المشكلة؟ و يتطلب هذا توفير كافة البيانات و المعلومات عن المشكلة لاتخاذ القرار السليم بشأنها .

4-3 تنمية البدائل لحل المشكلة: وتختلف باختلاف المشكلة و لكن الحلول البديلة هي الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع و تستلزم تفكيراً و قدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول البديلة التي تصلح لمواجهة الموقف أو حل المشكلة.

4-4 تقييم البدائل: أي تحديد المزايا و العيوب المتوقعة لكل حل بديل الأمر الذي يستلزم التنبؤ بالنتائج المتوقعة ، بهدف ترجيح احد الحلول البديلة التي تصلح لحل المشكلة في إطار الظروف التي تحيط بها و هي من أدق مراحل عملية اتخاذ القرار.

4-5 الاختيار من بين البدائل: و هذا البديل هو أكثر الحلول احتمالاً بالنجاح و هذه العملية ليست بهذه البساطة في الحياة العملية.

4-6 اتخاذ القرار: قد يعتقد البعض أن اختيار أفضل بديل هو الوصول بعملية اتخاذ القرار للنهاية و لكنها لا تنتهي الا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي تحويله إلى عمل فعال ، الأمر الذي يتطلب من المرؤوسين فهم التغيرات المتوقعة حدوثها في سلوكهم و تصرفاتهم و كذلك التغيرات المتوقعة في سلوك و تصرفات الآخرين مع ضرورة إحساس المرؤوسين أن القرار هو قرارهم و ترغيبهم المر الذي يتطلب ضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرار. (حافظ فح، 2003، ص 98)

5- أنواع القرارات و أشكالها: هناك عدة تصنيفات للقرارات و أنواعها و فيما يلي عرض لأهم التصنيفات:

5-1 القرارات المتعلقة بالمادة او المحتوى و القرارات المتعلقة بالطريقة:

أما ما يتعلق منها بالمادة او المحتوى فيمكن تمثيله ببناء و تنظيم المنتهج البرامج التعليمية و مدى تحقيق هذه البرامج و المشروعات للإغراض المنشودة من التربية ، و أما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته و جهده و على أي حد يشرك غيره في اتخاذ القرار و كيف يقوم بالعمل في مكتبه. (جودت عزت عطوي، 2004، ص 148)

5-2 تقسيم وفق معيار طبيعتها:

هناك قرارات تنظيمية و قرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسئول رسمي فانه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن و المعروف للمجتمع، و هذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية و التي تأخذ قراراتها في النظام المقرر.

اما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد و من ثم هي لصيقة بشخصه ، و هذا النوع من القرارات عادة لا يوفق فيه .

3-5 تقسيم حسب درجة إمكان جدولتها:

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة من نوعها، و هناك قرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تميز بان موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة ، و تلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها و موضوعها و تتطلب عملية اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

4-5 تقسيم حسب محتواه من درجة التأكد:

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة و دقيقة و كاملة ، و النتائج المتوقعة منها مؤكدة و بعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية و من ثم فان نتائجها ليست مؤكدة و تأخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها ، على إن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار نسب من الاحتمالات إن هذا التقسيم في الحقيقة تقسيم المدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار و الذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بنظرية القرار و التي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.(عبد الهادي الجوهري، 1987، ص 89-90)

5-5 تقسيم حسب الموضوع محل القرار:

فهي قد تكون قرارات أجنحة أي القرارات التي تحدد المشاكل و وضع الأولويات لبحثها ، و قد تكون قرارات تغطي للإجراءات الأساليب المناسبة للوصول إلى حلول للمشاكل المقررة ، و قد تكون قرارات تخصصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا و متى و أين و كيف.

6-5 تقسيم حسب درجة التغير المطلوبة:

و تفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار و لأثار المترتبة عليه، و يمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لبعدين هما:

-البعد الأفقي: يبين درجة التأثير التي يحدثها القرار و من ثم فإنه يقع على امتداده قرارات بتداني ما يحدثه من تغيير إلى درجة الجدوية.

-البعد الرأسي: يبين درجة تفهم طبيعة الموقف طبيعة الموقف موضوع القرار و النتائج المترتبة على اتخاذه ، و من ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لتابعاتها.(عبد الهادي الجوهري، نفس المرجع، ص 90-91)

6- خصائص عملية اتخاذ القرار:

يتفق غالبية العلماء على إن هناك 08 مرحل مشتركة لعملية اتخاذ القرارات في جميع المنظمات و هي:

-مرحلة تعريف المشكلة و أسبابها و التي تستلزم اتخاذ قرار إداري.

-مرحلة تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها.

-مرحلة البحث عن البدائل المتاحة و الممكنة التي يمكن أن تقود على تحقيق الهدف المرغوب.

-مرحلة تحديد معايير التقييم أو المفاضلة بين البدائل الممكنة و ترتيب هذه المعايير حسب أهميتها النسبية.

-مرحلة تقييم البدائل على أساس المعايير المحددة.

-مرحلة اختيار أفضل البدائل و توقع الآثار السلبية التي يمكن ان تترتب على تطبيقه.

-الاستعداد لمواجهة الثار السلبية للبدل المختار ، ولأي تغير قد يطرأ في ظروف المستقبل.

-اتخاذ القرار بالبدء في التنفيذ.(سعيد محمد المصري،1999،ص 95-96)

7- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من العوامل التي تأثر في عملية اتخاذ القرار أهمها:

7-1 كمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة:

و التي تتصل بالمشكلة أو بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه، إذ تتحدد درجة الرشد في القرارات على مدى توفير المعلومات التي يمكن الثقة فيها ، و الاعتماد عليها في اتخاذ القرار ، و لا يقتصر الأمر عند هذا الحد ، بل يتعداه إلى إن هذه المعلومات يجب أن تكون متوفرة لدى جميع الأفراد المشتركين في عملية اتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى مدى قدرة الأعضاء العقلية على استيعاب المعلومات التي تتوفر لديهم.

7-2 عوامل تتصل بدوافع و قيم و ولاء الأعضاء:

إذ تؤكد بعض البحوث إن الإنسان لا يمارس سلوكا عقليا أو رشيدا بالدرجة التي تتصورها، فهناك دوافع لا شعورية توجه سلوكه نحو غايات شخصية معينة ، بل و تحدد له التي يختارها لتحقيق هذه الغايات كما تلعب القيم دور في عملية صنع القرار ، فكلما كانت قيم الأعضاء المشتركين في اتخاذ القرارات و اتجاهاتهم مختلفة، ساعد ذلك على اختلافهم حول أفضل القرارات لتحقيق الأهداف.(إبراهيم عبد الرحمن المليحي،1997،ص 195-196)

7-3 مدى سهولة و توفر قنوات الاتصال داخل التنظيم:

فكلما كانت قنوات الاتصال تسمح و تسهل مرور و نقل المعلومات اللازمة ، كلما أدى ذلك إلى سهولة عملية اتخاذ القرار ، و تجدر الإشارة إلى انه ليست العوامل السابقة هي كل العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار بل هناك عوامل أخرى تتصل بالتنظيم و القيود التي يفرضها التنظيم على سلوك أعضائه عند قبولهم للاشتراك في هذا التنظيم مبدأ التوازن بين الحوافز أو البواعث و بيت الإسهام الفردي ، و هو نفس المبدأ الذي يتوقف عليه استمرارهم في التنظيم.(إبراهيم عبد الرحمن، نفس المرجع، ص 195-196)

و تتأثر عملية اتخاذ القرار كذلك بالبيئة ، فهي تؤثر على مراحل اتخاذ القرار فتسمح بظهوره او تحد منه.(حسين عبد الحميد رشوان،2004،ص93)

8- الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار:

إن الأمور الواجب مراعاتها لاتخاذ القرار هي كالتالي:

-توخي الحذر و الحرص الشديدين عند تحديد المشكلة.

-تجنب مأزق الحصول على قرارات مثالية ، و يجب أن يعرف الإداري أن الكمال لله وحده و أن قدرته محدودة و بالتالي يطلب منه الوصول إلى قرارات قريبة من المثالية.

-استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات عند مواجهة مشكلات معقدة في بيئات عنيفة.

-تعلم طريقة التفويض و هو العامل الرئيسي في نجاح الإداري و أن يتجنب الإداري عمل كل شيء بنفسه.

-أن يتأكد الإداري أن نجاح مجموعة من مسؤولين و معاونين هو نجاح له و لمنظمته في النهاية.(جودت عزت عطوي،مرجع سابق، ص 104)

- يجب إن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف ، المر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى يساعد و يبسط من مهمة اتخاذ القرار.

- إن العمليات التي يقوم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم و أفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.

- عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتا كافيا حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافي و التقييم السليم قبل البدء فيها و لكن هذا لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية لأن التأخر في اتخاذ القرارات عن الحد المألوف

يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار و في نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعني عمل جيد و لكنها في العادة تعكس التجربة و الحكم الشخصي و الفهم اللاشعوري لمتخذ القرار.

- ينبغي على متخذ القرار إلا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرار من تغيرات لأنها عمله الأساسي و إن ترك الأمور كما هي يعتبر هروب من اتخاذ القرار.(حافظ فوج احمد، محمد صبري حافظ، مرجع سابق،ص 98)

9-أساليب اتخاذ القرار:

تخضع عملية اتخاذ القرار إلى أسلوبين أساسيين يحددان الخطوات الأساسية في تناول المشكلة يطلق على احدهما المنهج العلمي الكمي و الآخر السلوكي ، يتم تناول كل واحد منهما على حدا .

9-1 المنهج العلمي الكمي : و يعتبر الأسلوب المخطط ابرز الأساليب يدور حول الخطوات التالية في عملية اتخاذ القرار و حل المشكلات.

9-1-1 الملاحظة: العرضية او المقصودة للحقائق ، الآراء و الأغراض المحيطة بالظاهرة ، وترتبط الملاحظة بقدرة الفرد على الإدراك و الثقة في استخدام المعلومات في التشخيص الأولي لمسببات الظاهرة و يشير "مينر" إلى أهمية الفرد على معالجة المعلومات و من ثم الوصول إلى حل فعال للمشكلة ، و حيث يقول أن قدرة الفرد على إيجاد حل للمشكلة تحددها بدرجة كبيرة قدرته على التذكر المباشر.

9-1-2 التحديد الدقيق للمشكلة: و ترتبط بالقدرة على التحديد الدقيق لمجموعة العوامل ، المتغيرات ،العوائق المحيطة بجوانب المشكلة أكثر ضرورة في إيجاد حل لها ، و الذي قد يكون نوع من المهارات التجريبية و الرياضية ، وحيث يقتضي إثارة الجديد من التساؤلات ، الجديد من الاحتمالات تناول القديم من التساؤلات بمنظور جديد مختلف، ضرورة تمتع بخيال خلاق مما يعد تقدم حقيقي للعلم.

9-1-3 تحديد البديل : حيث يتم فحص المعلومات و تصنيفها طبقا لأهميتها و حصر لجميع الفروض و تحديد مدى ارتباطها بجوانب المشكلة و اختيار أفضلها ، و في هذه المرحلة يتم فحص و تصنيف المعلومات إلى مجموعتين رئيسيتين احدهما إستراتيجية الفحص و تتناول مجموعة المعلومات المتراكمة و الثاني إستراتيجية التركيز و تتضمن التدرج في تناول المشكلة مع توجيه النشطة نحو البحث عن المعلومات و وضع الفروض.

9-1-4 اختيار البديل الأمثل : يحدد مدى طبيعة المشكلة و نوعية النموذج الملائم لها ، و حيث يرتبط اختيار و فحص مجموعة البدائل المطروحة و اختيار أصلحها و اللجوء إلى استخدام إجراءين احدهما اتجاه التحليل و يمثله

الاستقراء الرياضي الجبر ، الحساب و الثاني العددي باستخدام الكمبيوتر و حيث تتم مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مقارنة بقيم المتغيرات الضابطة المؤدية إلى امثل الحلول.(محمد حسن مرسى ، 2004، ص101-102)

9-2 المنهج السلوكي : لا يفترض إن كل قرار يتم الوصول إليه ناجم عن ممارسات فكرية منطقية و بالأحرى استناد على مبادئ الاستدلال الصحيح ، و ليكن قد يعترض القائم على صنع القرار إلى العديد من المؤشرات منها الجهل ، الكبرياء، الحاجة الشديدة أو الضغوط ، مما يجذو به إلى اللجوء إلى احد الأساليب العديدة لصنع القرار و منها :

9-2-1 الأسلوب الانفعالي: ينجم عنه قرارات تعكس مشاعر متباينة قوية لصنع القرار، الكبرياء، الحقد، الخوف، و حيث يتم التركيز على الأعمال التي تؤدي إلى استشارة أعظم قدر من الاستحسان من جانب الأفراد.

9-2-2 الأسلوب التفاوضي : الاتفاق جوهره ، و حيث تصبح النتيجة النهائية التي يتم التوصل إليها عرضة لقبول أو رفض الجماعات المشتركة في النقاش.

9-2-3 الاتجاه الديمقراطي : يعتمد على المشاركة الفعالة لجميع الأفراد الذين يؤثر فيهم القرار ، و حيث تم مناقشة القضايا المطروحة و اتخاذ القرار و استنادا إلى الأدوار الوظيفية لكل فرد و مدى ارتباطها بالقضايا.(محمد حسن مرسى، مرجع سابق، 101-102)

10- مقومات عملية اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار هي التي تضع السياسة العامة و السياسة الإدارية و القرارات لتحقيق الأغراض و الأهداف التي ترتضيها الجماعة داخل المنظمات و بالتالي القرارات الإدارية السليمة المستمرة هي القرارات المستمدة من ضمير المنظمة و المعبرة عن اتجاهاتها.

و قد اجمع علماء الإدارة إن عملية اتخاذ القرارات الدارية هي العملية التي تنطوي على نشاط فردي يستقل به القائد الإداري وحده و لكنها في حقيقة الأمر النشاط التعاوني يضم جهود جماعة يشترك فيها القائد الإداري مع من يتبعوه و ينتهي بإصدار القرار الذي يعلن عنه باسم القائد وحده معبرا عن إرادة الجماعة التي يقودها .

فعملية اتخاذ القرارات عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد و تقوم على التفاهم و التوافق في الدارة بينهم ، و قد اتجهت الكتابات المعاصرة في الإدارة في التركيز على العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري و مراحل و يؤكد البعض انه بجانب القرار الجماعي يوجد السند القانوني الذي يسانده.(سامية محمد فهمي، 1996، ص80-81)

و استنادا إلى هذا الرأي يقول العلامة"تشر برنارد" ان الرئيس العلى ليس هو صاحب السلطة كامنة في التوافق الجماعي القائم و الناجح من الولاء الاجتماعي في نطاق التنظيم .

و تماشياً مع هذا الرأي يرى "برنارد" ان الموظفين الذين يشغلون أماكنهم في المستويات الدنيا المدرج الرسمي يملكون في الحقيقة قوة أكبر من القوى التي يملكها الرؤساء و القادة في المستويات العليا التي يتحدد على أساسها كيان القرارات الإدارية لأنهم الأقرب إلى مواقع العمل التي يتم فيها تحقيق الأهداف التي تنطوي عليها برامج الخطة المتفككة عليها.

بل إن الأهم من ذلك إن القرار الإداري لا تنشئه ديناميكية العمل الجماعي وحدها ، ولا تصفه إرادة القائد المستوحاة من مركزه و صفاته و قدراته و مواهبه فحسب ، و لكنها عملية تفاعلية تقوم على أساس إمكانية التوفيق بين هاتين القوتين ، قوة الجماعة ، و قوة القائد و توجيهها في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف العامة.

أما سلطة القائد الإداري في إصدار القرارات و هي تستمد من مسؤولية القيادة نفسه ، فوظيفته تنطوي من الناحية الرسمية على مسؤولية ضخمة و على سلطة تتناسب مع هذه المسؤولية ، و هي صفة ليست لصيقة بشخصية القائد الإداري و لكنها مرتبطة بمسؤوليات وظيفته.

و لذلك يقال دائماً إن القيادة الإدارية الناجحة دائماً ترتبط بخدمة الجماهير و القائد الحقيقي هو الشخص الذي ينظر غالى مركزه الوظيفي باعتباره موقعا يستلهم منه قوة يضيفها إلى القوة المستمدة من الجماهير ليصل إلى أفضل القرارات.

11- مقومات القرار الإداري :

يعتمد القرار الإداري على أربع مقومات هي :

-اتفاق الجماعة على تصرف تختاره الجماعة وقائدها وعلى الهدف المراد تحقيقه نتيجة لهذا التصرف (سامية محمد فهمي، مرجع سابق، ص 82-83)

-أن يكون الاختيار مدروساً أي قائماً على دراسة لبدائل أو عدة بدائل ولوسائل وأساليب التنفيذ لكل منها.

-تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار.

-تحديد الأهداف المراد تحقيقها .

ويمكن تفسير كل من هذه الوثائق في الآتي:

أولاً: القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة:

و يقصد بهذا إن تنفق الجماعة و قائدها على تصرف معين تختاره ليكون قرارهم الإداري.

و لا يكفي القرار المختار قد انعقدت عليه الجماعة و قائدها و حسب ، و لكن يكون متماشياً مع أهداف و إرادة المجتمع المتمثلة في أحكام القانون كما سبق الإيضاح عند دراسة طبيعة عملية إصدار القرارات الإدارية فإذا لم يتواجد هذا الأساس انتفى من القرار الإداري أو مقوماته.

ثانياً: يختار القرار الإداري من بديلين أو أكثر :

فالاختيار العفوي المبني في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختيار ، فلا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الفضل منها.

ولابد من جمع البدائل ووسائل تنفيذها فإذا وجد القائد نفسه أمام مسلك واحد لا بديل له فلا بد أن تحميه اللوائح و التنظيمات.

ثالثا: القرار المراد اتخاذه يكون هدفا:

إن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هدفا أي أن يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة للدولة و السياسة الإدارية في حدود القانون.

رابعا: تحديد الوسائل و الأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار:

إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديدا واضحا لوسائل و إجراءات التنفيذ .

فالقرار الذي يدفع الإشارة إلى الخطة التي سوف تتبع عند تنفيذه و على أسلوب و طريقة هذا التنفيذ لا يعتبر قرار بل اقرب إلى الوعود أو الإعلام.(سامية محمد فهمي،مرجع سابق،ص83)

VI المؤسسة الرياضية :

1- مفهوم المؤسسة :

المؤسسة هي مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة في ما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفق مجموعة من العوامل و الأنشطة المساعدة للمؤسسة على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجه و القيادة و التسيير و ذلك بوضع الأهداف و الغايات التي توضع طريقة و اتجاه المؤسسة في شكل سياسات و قواعد منظمة للأنشطة و منسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة .(رشيد واضح : 2002 ، ص 25)

و التعريف المبسط الذي من خلاله نفهم المؤسسات هو التعريف الرسمي الذي يطلق على المؤسسة القائل : " المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة ، و هذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال و نشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها ".(حسن إبراهيم لوط : 2005 ، ص 18)

و كذلك يمكن القول أن المؤسسة ليست شخصية معنوية و بالتالي هي ليست شخصية قانونية ، و هي تعتبر موضوع اقتصادي و اجتماعي مركب .(Jean Paillusseau ,Henry Lazark et des autres : 1999 , P08)

و إن تواجد مجموعة من الأشخاص المتناسقين داخل المؤسسات يكون مجتمع بشري و يعمل هذا المجتمع البشري على تنظيم المؤسسة و أداء المهام و تقديم الخدمات . (Mohamed Sadeg : 1999 , P04)

2- مفهوم المؤسسة الرياضية :

هي مجموعة من الموارد البشرية و المادية المتاحة وفقا لأسس و مفاهيم علمية و سيالتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر و الزيادة في كفاءة الرياضيين و إنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم و تنسيق و

توحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي و الأخرى و توجيهها بما ينسجم و سياسة المؤسسة الرياضية .
(محمود داود الربيعي : 2006 ، ص 03)

كما يعرفها الشافعي " هي وحدة فنية و اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف و موارد المؤسسة و العمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر و يتأثر " . (حسن أحمد الشافعي : 2004 ، ص 185)

3- أهمية المؤسسة الرياضية :

لا خلاف حول أهمية المؤسسات الرياضية كونها موجودة معنا و حولنا و كون الحديث عنها وافر جدا من خلال الأخبار الواردة إلينا من خلال أحاديثنا مع مختلف الأشخاص الذين نلتقي بهم أو نتفاعل معهم .

فالمؤسسات الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا و لا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها و التي أبرزها ما يأتي :
المؤسسات الرياضية مراكز عمل و تعامل .

المؤسسات الرياضية ذاكرة الماضي .

المؤسسات الرياضية محطات إنتاج الحاضر و المستقبل .

المؤسسات الرياضية ضمان استغلال المواهب الشابة .

4- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية :

تعد الأهداف هي المرامي التي تسعى وراءها المؤسسة الرياضية و هي من ثم عناصر رئيسية لعمل المؤسسة ، كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية ، و كما أنه لا وجود للمؤسسة الرياضية بلا أهداف ، و يمكن تلخيصها فيما يلي :

هدف قومي : وهو هدف يسمو إلى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات و الألعاب و تطوير المستوى الرياضي و الإنجاز البطولي للأندية .

هدف محلي : و من خلاله يتم رفع مستوى الكفاءة الاجتماعية من روح التعاون و التكامل الاجتماعي و الثقافي بين أفراد المؤسسة .

هدف اجتماعي : تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين و الأفراد و الممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية و تحقيق أهدافهم و غاياتهم .

هدف اقتصادي : من خلاله يمكن الارتقاء بمستوى و صحة الممارس و خدمة الرياضة محليا و قوميا .

5- الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية :

تشكل كلا من المؤسسات الرياضية و العمليات الإدارية و ما تملكه من موارد مادية و أخرى بشرية و كذلك جانب اللجان المتخصصة ، جوانب منظمة لعمل المؤسسة الرياضية .

فالمؤسسة الرياضية لها أهداف رياضية و اجتماعية تعمل على تحقيقها ، إذ أن كل مؤسسة رياضية لها أهداف وجدت من أجلها .

و من الطبيعي أن تحتاج المؤسسة الرياضية إلى الإدارة كون الإدارة تملك من الوظائف و العمليات ما يكفي لتسيير عجلات المؤسسات و وضعها على طريقها السليم .

و تعد موارد المؤسسات الرياضية سواء المادية أو البشرية من أهم العناصر المكونة لها حيث القاعدة التي تبنى عليها المؤسسة للارتقاء بأهدافها لخدمة الرياضة .

بالإضافة إلى هذه الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية نجد اللجان المتخصصة ، التي نجد منها الفنية الرياضية الاجتماعية و المنشآت .

6- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية :

حتى تتم الأعمال و تحقق الأهداف التي تضعها المؤسسة الرياضية بالكيفية المطلوبة و حسب توفر مجموعة من المبادئ التي تسيير وفقها إدارتها و من أهم هذه المبادئ ما يلي :

استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل و تنظيمه و كيفية تنفيذه من خلال الطرق الإدارية لرفع مستوى الأداء .

إتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القيايين و إعدادهم لتدريب و التحسن المستمر .

تشجيع التخصص في المهنة و تحقيق التعاون التام بين أفراد مستقرين داخل المؤسسات الرياضية حتى يمكن إنجاز أهدافها لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية و لتحفيز الطاقات و تحقيق الأهداف .

أهمية تطبيق مبدأ العمل و توزيع المسؤوليات على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية .

تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة . (طريق شوقي : 2002 ، ص 40)

7- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

7-1 تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية انشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 و بعد سنتين أي 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، و أصبحت تشمل أقسام و مصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، و أصبحت تشمل مصلحة

الشباب و الرياضة ، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم :234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة.

و تعتبر مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضيات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في دعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها. (دومي عبد القادر و اخرون ، 2003، ص04)

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم:06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها وخاصة المادة 5 منه، حيث:

المادة الأولى: طبقا لإحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر سنة 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية السباب والرياضة للولاية.

المادة الثانية: تضم مديرية السباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالآتي:

* مصلحة التربية البدنية والرياضية

* مصلحة نشاطات الشباب

* مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

* مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

7-2 مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضائهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.

- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال و تكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في طار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار لإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

7-3 مدير الشباب والرياضة:

يعتبر المدير المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 09 شعبان عام 1427 الموافق ل 02 سبتمبر 2006 يتضمن تعيين مدرء الشبيبة والرياضة.

7-3-1 مهام مدير الشباب والرياضة:

- توزيع المهام على رؤساء المصالح .
- إعداد برامج النشاط للمديرية .
- متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز .
- وضع برامج عمل المديرية .
- اقتراح مشروع ميزانية المديرية و دراستها مع الوزارة المعنية .
- حضور الندوات الوطنية و الجهوية لوزارة الشباب و الرياضة .

- تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
- متابعة النشاطات و التظاهرات الرياضية و الشبانية .
- يعمل على تطوير المنشآت الرياضية و الشبانية .
- يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية .
- تشجيع على تطوير الحركة الجمعوية .
- يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب و الرياضة . .
- يستقبل مسؤولين من هيئات أخرى من أجل الوصول إلى حلول تكون لصالح المؤسسة .
- يسهر على راحة و إرضاء عمال المؤسسة .
- يطبق القوانين الصادرة لصالح حقوق العمال.
- عند حدوث أي مشكل وحب عليه عقد الاجتماعات الطارئة من أجل تفادي أي أخطار تسيء للعمال .

4-7 الأمانة:

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة ، الثقة ، السرية فهي تعمل جاهدا على محافظة السر المهني إذا تعتبر همزة وصل بين المسؤول و المصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل و تنظيمه فلها أهمية بالغة و دور فعال تلعبه على مستوى الإدارة.

1-4-7 مهام الأمانة:

- حفظ البيانات الدقيقة و إبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات و الاجتماعات .
- تكلف بالاستقبال و إرسال البريد الإداري و كذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي و النسخ.
- دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير و إعداد تقارير كافية عنها .
- استلام البريد الوارد فتحه و تسجيله في سجل الوارد و نفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر و بإظهار تاريخ و رقم المراسلة و الموضوع و اسم المرسل إليه.
- الرد على المكالمات الهاتفية . .
- تحضير الاجتماعات و تدوينها على المحاضر .
- القيام بتخزين المعلومات الهامة و المهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر .
- ترتب المناشير و الوثائق و المراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح .

5-7 المفتشية:

1-5-7 مهام مفتشية الرياضة:

- القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضية .
- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية .
- متابعة و مراقبة الوضعية الإدارية و القانونية والمالية لسير النوادي و الرباطات.
- مراقبة السير الحسن للنوادي و الرباطات الرياضية و ضبط حساباتها المالية.
- القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية .

7-5-2 مهام مفتشيه الشباب:

- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للمنشآت الشبانية .
- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للإطارات الشبانية .
- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية و ضبط حساباتها المالية و الإدارية. (المرسوم التنفيذي رقم 06-345)

ثانيا :الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات في مجال الفعالية التنظيمية في الادارة واتخاذ القرار وفي هذا الصدد نجد :

الدراسة الأولى:

-دراسة الدكتور نبيل محمد مرسي عام 1986 بعنوان " معايير الفعالية التنظيمية " حيث تطرقت هذه الدراسة لتأثير بعض المتغيرات الموقفة على الفعالية بهدف تحديد مدى تآثر بعض المتغيرات الموقف على الفعالية التنظيمية والحكم على الفعالية الحقيقية لعدد من شركات القطاع العام الصناعي وذلك بعد عزل اثر العوامل الخارجية تم اختيار عينة تحكيمية من ثلاثة قطاعات صناعية رئيسية هي الغذائية والكيمياوية والغزل و النسيج والملابس وتم اختيار المجمةعات الفرعية للشركات داخل كل قطاع على اساس معايير التشابه في نوع النشاط واستعان بادوات جمع البيانات و المقابلات الشخصية حيث توصل إلى أهم الاستنتاجات أن هناك علاقة ارتباط طردي بين متغير حجم الشركة وبعض معايير الفعالية التنظيمية .

الدراسة الثانية:

- قام سيف الدين عبدون عام 1989 بدراسة بعنوان "دراسة في اتخاذ القرار لدى بعض تلاميذ المدارس الثانوية وعلاقته بمتغيرات معينة للشخصية استهدفت قياس قدرة الفرد على اتخاذ القرار، والتي تعتمد على درايته بالاسس النظرية والنفسية لعملية اتخاذ القرار وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي و اشتملت عينة البحث على 100 مبحوثا وتضمنت أدوات البحث مقياس على هيئة صورتين متكافئتين، وقد اشارت أهم النتائج الاحصائية إلى ما يلي: ينبغي أن يتعلم التلاميذ في المدرسة عن طريق انشكتها التربوية و التعليمية

و البرامج المختلفة و كيفية استخدام البدائل كما يجب أن تو المتمثلة كون المؤسسات التعليمية واعية تماما باهمية الحصول على المعلومات لصنع القرار .

الدراسة الثالثة:

-دراسة يوسف العبيد عام 1985 تحت عنوان "فعاليات القيادات الإدارية في المجال الرياضي بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية " حيث استهدف التعرف على محددات الفعالية و المتمثلة في اتخاذ القرارات و الاتصالات و الادارة بالاهداف و ادارة التغير و ادراة الوقت و الاهتمام بالعاملين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على 163 من القادة الاداريين في المجال الرياضي وتضمنت أدوات البحث على المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق واستمارة الاستفتاء بفعالية القيادات الإدارية في المجال الرياضي وقد اشارت أهم النتائج الاحصائية إلى أن أهم ما يقوم به قادة الأندية و الاتحادات الرياضية للاهتمام بالعاملين كان معاملتهم لجميع الافراد كزملاء ونقد الفعل الخاطيء ، وليس الشخص ذاته و العمل على موافقة الاعضاء قبل الشروع في التنفيذ.

الدراسة الرابعة:

-دراسة احمد عوضين سنة 1995 تحت عنوان"دراسة مشكلات العمل الاداري بادارة الرياضة في محافظة دمياط وتهدف لدراسة مشكلات العمل الاداري المرتبط بعناصر الادارة - التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - اتخاذ القرار - بادارة الرياضة ومراكز الشباب و الأندية الرياضية و اللجنة الرياضية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على 43 هيئة رياضية و 384 مبحوثا وتضمنت أدوات البحث المقابلات الشخصية تحليل الوثائق ،استمارة الاستبيان ،وقد اشارت النتائج الاحصائية إلى أن الميزانيات المقررة للأنشطة الرياضية لاتفي بالصراف عللى تلك الأنشطة الرياضية حتى تحقق أهدافها بفعالية .

-التعقيب على الدراسات في ضوء الدراسة الحالية:

بعد مراجعة الدراسات السابقة و تحليلها لاحظ الباحث ما يلي :

الهدف و الموضوع: سعت اغلب الدراسات السابقة إلى التعرف على معايير و محددات الفعالية التنظيمية و المتمثلة في اتخاذ القرار كما سعت إلى دراسة الإدارة الرياضية في حين تطرقت بعض الدراسات رغم قلتها إلى المؤسسات الرياضية.

المنهج: اعتمدت كل الدراسات السابقة على المنهج الوصفي الذي يلاءم هذا النوع من الدراسات

الأدوات: اعتمدت جل الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات و المقابلات الشخصية

مجتمع الدراسة: توجهت بعض الدراسات إلى المؤسسات الاقتصادية في حين تنوعت المؤسسات التي تناولتها بالدراسة باقي الدراسات بين مؤسسات حكومية و خاصة في حين كان من الصعب إيجاد دراسة تناولت المؤسسات الرياضية.

النتائج: توصلت جل دراسات الفعالية التنظيمية و اتخاذ القرار لما ذكر أنفا إلى أهمية هذه الدراسة كما قد استفاد الباحث من تحليل الدراسات السابقة في :

-تحديد الجوانب التي سبق بحثها و التي أهملت و التي تستحق الدراسة

-وضع الإطار العام لهذه الدراسة و تحديد المشكلة

-تحديد المنهج و اختيار الأدوات و تصميمها

-الاستفادة من نتائج الدراسة السابقة في مناقشة النتائج المتوصل إليها

خلاصة :

في هذا الفصل الاول من دراستنا قمت في شقه الاول بتطرق إلى الخلفية النظرية و التي تناولت فيها الفعالية التنظيمية و اهمو مراحلها ، كذلك تم التطرق إلى الادارة الرياضية و اتخاذ القرار .

وفي الشق الثاني من هذا الفصل تناولنا الدراسات السابقة و قد تم تناول الدراسات التي تناولت موضوعي الفعالية التنظيمية و الادارة الرياضية .



الفصل الثاني
الإطار العام
للدراسة

تمهيد :

في هذا الفصل من دراستنا المعنون بالاطار العام لدراسة ،نتكرق الى الكلمات الدالة في الدراسة اي التعريف اللغوي و الاصطلاحي و الاجرائي للكلمات المفتاحية ودالة ثم سأتطرق الى الاشكالية الدراسة و يتم طرح التساؤل العام و كذا التساؤلات الثانوية ،بعد ذلك يتم المرور الى اهداف الدراسة و اهميتها في الاخير يتم التعرض الى فرضيات الدراسة.

1/ الكلمات الدالة في الدراسة

• الفعالية التنظيمية :

التعريف اللغوي للفعالية : الفَاعِلِيَّة : وصَفَ فِي كُلِّ مَا هُوَ فاعِل ، مصدر صنَاعِيٍّ من فاعِل : مقدرة الشيء على التأثير النحو والصرف كَوْن الاسم فاعلاً اسم مرفوع على الفاعليَّة .

التعريف الاصطلاحي: تعني مجموعة من التصرفات الادارية التي تؤدي الى تجديد و تجميع الثروات الداخلية و الخارجية لتحقيق اهداف الوحدة الإدارية.

التعريف الاجرائي: وهي مدى إستطاعة المنظمة من تحقق اهدافها دون عجز في مواردها ووسائلها وبدون وجود ضغط

• الإدارة:

التعريف اللغوي: كلمة لاتينية tosava و ترجمتها إلى اللغة الفرنسية administra تعني بذلك أداء الخدمة للآخرين أو administration تحقيق غرض معين أو هدف معين

تعريف الاصطلاحي للإدارة: يعرف رائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها(عمرو صفي ،2004،ص23)

تعريف الإجرائي: هي قيادة الاشخاص او المرؤوسين لتحقيق الاهداف المسطرة سلفا من قبل المؤسسة او المنظم.

• اتخاذ القرار:

التعريف اللغوي لاتخاذ: اِتَّخَذَ : مصدر اِتَّخَذَ ، فعل اِتَّخَذَ (اِتَّخَذَ يَتَّخِذُ ، اِتَّخَذَ ، اِتَّخَذًا ، فهو مُتَّخِذٌ ، والمفعول مُتَّخَذٌ)

اِتَّخَذَ المدير قرارًا بحلِّ المجلس دون أن يرجع لمستشاريه.

التعريف الاصطلاحي : هو عملية اختيار بعد دراسة وتفكير في افضل البدائل المختلفة القائمة على مجهود متكامل من الاراء والافكار والاتصالات لتحقيق هدف معين في ضوء الظروف الداخلية والخارجية وفي وقت معين ومكان معين

التعريف الاجرائي : هو الطريقة لمواجهة المواقف و المشكلات اثناء العمل ، عن طريق توفير المعلومات الكافية وايجاد البدائل المناسبة واختبار البدائل الاكثر مناسبة من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الهدف و الظروف.

• القائد الاداري:

التعريف اللغوي : قَادَ (فعل) قَادَ ، يَقُودُ ، قُدَّ ، قَوْدًا وقيادًا وقيادةً قيِّدًا قَادَ الجيشَ ونحوه : ترأسه وتدبَّر أمره.

التعريف الاصطلاحي : هو الشخص الذي يتوفر فيه عامل المعرفة اي معرفة الاصول والمبادئ التي تحكم العمل والقدرة على استخدام تلك الاصول و كذلك عامل المهارة اي القدرة على الممارسة مع توافر المهبة الخاصة بذلك والقدرة على الابتكار و تطبيق المعارف و المعلومات .

التعريف الاجرائي: هو الشخص الذي يمارس ذلك الفن الذي يتمثل في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة بالنسبة الى عدد من الناس لتحقيق الاهداف او الاغراض المطلوبة.

2-اشكالية الدراسة:

يعد موضوع الفعالية التنظيمية للادارة الرياضية وعلاقتها بأسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الاداري من الموضوعات التي حظيت بالبحث والدراسة ، في الدول المتقدمة وفي عدد محدود جدا من الدول النامية . فالفعالية التنظيمية للادارة تمثل عنصرا اساسيا في مدى التعرف على نجاح المنظمة ، سواءا كانت منظمة اعمال حكومية او اجتماعية او سياسية او تعليمية او دينية ، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد من جانب الباحثين في مجال الادارة في ما يقارب من نصف قرن في دراسة موضوع الفعالية التنظيمية والتعرف على العوامل المؤثرة في فعاليات المنظمات ، الا ان هذا الموضوع لازال يعد من احد الموضوعات المثيرة للجدل في العلوم الادارية في مجال الفعالية التنظيمية وانعكاساتها على مستقبل المنظمة في ادارة شؤونها وعملية اتخاذ القرار الذي هو اساس الادارة بل قلب الادارة ، لذلك ينبغي الا ينظر الي القرار الاداري على انه مجرد اجراء شكلي للبت في الامور او لحسم المشاكل او انه وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة ، فالفعالية التنظيمية لها دور محوري في تحديد الاتجاهات والسياسات الادارية من طرف القائد الاداري الذي هو المسؤول على القرارات ومدى تطبيقها في الميدان ومستوى النجاح والفشل .

ومما لا شك فيه ان قدرة القائد الاداري على اتخاذ القرار مرهونة بمدى قدرته على تحديد ظروف المستقبل وصنع القرار الرشيد ، يحتاج الى قدر كبير من المعلومات والبيانات والمعرفة ، تقتضي قدرة على المعالجة العلمية لاستخراج القرار المناسب والسليم ، و نظرا لتعدد المشكلات وتنوع العوامل وطرق المعالجة اصبح من الصعوبة انفراد شخص بصنع القرار المصيري بل يجب توفر ثقافة تنظيمية و تكاملية في العمل وادراك اهمية العمل الجماعي في ادارة الازمات وهذا ما يبادرني الى طرح التساؤل التالي :

-هل الفعالية التنظيمية للادارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الاداري؟

ومنه نشق الاشكاليات الفرعية التالية:

-هل تسطير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا ايجابيا في عملية اتخاذ القرار للقائد الاداري؟

-هل وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى-إيجابي؟

3/ أهداف الدراسة :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مايلي :

- العلاقة بين الفعالية التنظيمية وعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الاداري .
- وضع اطار عام مقترح لدراسة الفعالية التنظيمية للادارة الرياضية وخاصة الادارات الرياضية في الجزائر .
- استعراض الاساليب و المداخل لدراسة الفعالية التنظيمية ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرار .
- التعرف على المحددات الرئيسية للفعالية التنظيمية لبعض الادارات الرياضية ومدى قدرتها على تحقيق الاهداف المرجوة .
- اجراء دراسة ميدانية عن دور الفعالية التنظيمية للادارة الرياضية وعلاقتها باتخاذ القرار وابرار الدور الايجابي الذي يلعبه معيار الفعالية التنظيمية واصدار القرارات ذات التوجه الاستراتيجي .+
- الفرق بين القائد الاداري الذي يتبنى معيار الفعالية التنظيمية في ادارة شؤونه الادارية واتخاذ القرارات من القائد الذي لا يدرج معيار الفعالية التنظيمية في عمله الاداري .

4/ اهمية البحث :

تكمن اهمية البحث و المدرج تحت عنوان"الفعالية التنظيمية للادارة الرياضية و انعكاساتها على اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الاداري" من البحوث العلمية التي تساهم:

- في اكتشاف و اضافة معارف و معلومات عن الفعالية التنظيمية للادارة الرياضية و المحور الاساسي الذي يلعبه القائد الاداري في التحكم في المجريات العملية الادارية.
- و كما يساهم البحث في وضع اسلوب اكثر فعالية في عملية اتخاذ القرار و التعرف على نقاط القوة و الضعف.
- وقد يساهم هذا البحث في القاء المزيد من الضوء عن دور الفعالية التنظيمية في صنع القرار الاداري وفق مقاييس علمية و اكثر نجاعة للعمل الاداري.
- كما يساهم في بناء مقاس للفعالية التنظيمية لبعض الادارات الرياضية و يوضح بدقة محدداتها و يتمتع بدرجة معقولة من النصدافية و الثبات.
- يعد البحث من اهم البحوث التطبيقية في المجال الرياضي الذي يخدم قطاع اعداد القادة الرياضيين باعتباره احد العناصر للارتقاء بنشاط الرياضة

- وقد يدفع البحث المسؤولين عن الرياضة الى ضرورة مراجعة التنظيم الاداري و الهيكل البنائي في نجاعة في اتخاذ قراراتهم و انعكاساته على المردود الرياضي .
- اقتراح تصور فلسفي عن دور الفعالية التنظيمية للادارة الرياضية و مدى تأثيرها على بناء القرار الاداري.

5/ الفرضيات:

من خلال ما سبق يمكن طرح الفرضية العامة :

- الفعالية التنظيمية لادارة الرياضة لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الاداري
- الفرضيات الجزئية :

- ان تطوير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دور ايجابي في عملية اتخاذ القرار للقائد الاداري.
- وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى ايجابي.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل و الذي تحدثت فيه عن الاطار العام للدراسة ثم التطرق الى الكلمات الدالة في الدراسة كالادارة الرياضية و الفعالية التنظيمية بعد ذلك تناولت اشكالية الدراسة و طرح التساؤل العام المتمثل في : هل الفعالية التنظيمية للادارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الاداري ؟
ثم تطرقت الى اهداف الدراسة و اهميتها و في الاخير تناولت فرضيات الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة.



الفصل الثالث
الإجراءات
الميدانية للدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل من بحث خصص للإجراءات الميدانية للدراسة، و الذي سيتم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية و التي بواسطتها نعرف مدى توافق و ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية و كذا التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة و الصعوبات التي قد تعترضنا، ثم نتطرق في المنهج المتبع في الدراسة، و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات، وفي الأخير نتطرق إلى الإجراءات التطبيق الميداني للأداة .

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسات الاستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي للباحث أن يتبعها أثناء إجراء الدراسة الميدانية فهي تهدف إلى جعل الطالب بعيدا عن الوقوع في الأخطاء في الدراسة الأساسية (بابا عربي لطيفة، 2012، ص47)

قمت بزيارة ميدانية قبل الشروع في هذه الدراسة إلى مقر مديرية الشباب و الرياضة حيث قمت بطرح بعض الأسئلة التي تتعلق بالفعالية التنظيمية و الإدارة الرياضية و اتخاذ القرار.

-المجال الزمني :

انطلقت في إنجاز دراسة بداية شهر جانفي إلى غاية أواخر شهر افريل كانت البداية بالجانب النظري حيث قمت من خلالها بجمع المعلومات المتعلقة حول الفعالية التنظيمية و الإدارة الرياضية و اتخاذ القرار.

-المجال المكاني :

مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

-ضبط متغيرات الدراسة: أن اي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين اولهما المتغير المستقل و الآخر المتغير التابع.

أ- المتغير المستقل: أن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة ، وفي دراستنا المتغير المستقل هي الإدارة الرياضية.

ب- المتغير التابع: هو نتيجة المتغير المستقل وهو اتخاذ القرار لدى القائد الإداري.

2-المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج.

و نظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولته في دراستنا ، و قصد تحليل النتائج و دراسة الإشكالية التي طرحتها فأني اعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات و التقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا (عبد الجواد بكر، 2002، ص09)

و المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفهاوصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيرا كيفيا و كمي فالأول يصف لنا ظاهرة و يوضح خصائصها إما الثاني فيعطيها و صفا رقميا يوضح مقدار هذه النظرة و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى .

و يلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من اجل فتح مجالات جديدة لدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة و تفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها .

3-مجتمع و عينة الدراسة :

3-1-مجتمع الدراسة : "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة " و المجتمع المقصود في دراستنا هو مديرية الشباب و الرياضة (إبراهيم علي إبراهيم، 2002، ص21)

3-2-عينة الدراسة :

-تعريف العينة : ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من الجميع في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة .

حرصت على الوصول إلى نتائج الأكثر دقة و موضوعية و مطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية إياننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات و ذلك لسببين :

*العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث

*العينة العشوائية لكونها ابسط طرق اختيار العينات (خير الدين علة عويس، 1997، ص58)

ضبط أفراد العينة: و تتكون من 20 موظف أو محاسب أو مقتصد بمديرية الشباب و الرياضة.

4-أدوات جمع البيانات و المعلومات :

من اجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة و عدد كبير نسبيا من الأشخاص وهي مجموعة من الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية .

و كذلك تعرف استمارة الاستبيان بأنها : مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين تم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق، و يعرف كذلك على انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث العلمي عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب (عبد الجواد بكر، 2002، ص09)

تحتوي استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة على 16 سؤال مغلق 8 منها للمحور الأول و 8 منها للمحور الثاني.

4- حساب الشروط السيكومترية للأداة:

عينة الدراسة الاستطلاعية 08 إداريين

4-1. الصدق: لمعرفة صدق الأداة قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة ، و هذا ما سيتم توضيحه في ما يلي:

أ. حساب الارتباط بين درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

المحور الأول :

الجدول رقم (2) يوضح حساب الارتباط بين درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه للمحور الأول

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	نص السؤال	رقم السؤال
0,860**	يتم صياغة الأهداف بعبارة واضحة المعنى والمفهوم	01
0,837**	تتحقق الأهداف بفعالية عن طريق الإجراءات الإدارية الموضوعية دون النظر للمسؤولين	02
0,680**	الالتزام الروتيني باللوائح و القوانين في الهيئة التي تعمل بها	03
0,707**	أقوم بتنفيذ دوري في توضيح الأهداف	04
0,671**	الأهداف الموضوعية للهيئة في الوقت الحاضر مناسبة للإمكانيات	05
0,586**	أهداف الهيئة محددة بطريقة يمكن قياسها	06
0,697**	الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالهيئة	07
0,610**	هناك معوقات نحو تحقيق أهداف الهيئة	08

المحور الثاني :

الجدول رقم (3) حساب الارتباط بين درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه للمحور الثاني

رقم السؤال	نص السؤال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
01	يتيح المسئولين في الهيئة التي اعمل بها للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها	0,924**
02	يشار المسئولين في الهيئة التي اعمل بها في تحديد الأهداف المنبثقة في وضع الخطة	0,527*
03	تهتم الهيئة بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا	0,796**
04	تعتمد السياسات الموضوعة من قبل الهيئة بالمرونة بحيث تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث إي تغيير	0,477*
05	تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة	0,739**
06	لدي القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الإمكانيات المتاحة	0,898**
07	تعلم الهيئة على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي	0,630**
08	إنني دائما أضع الخطط وادرسها بدقة ولا اترك شيئا للحظ أو المصادفة	0,555*

ب - حساب الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبيان :

الجدول رقم (04): يوضح الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
المحور الأول	08	0,950**
المحور الثاني	08	0,958**

من الجدول رقم (1) و الجدول رقم (2) نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان ترتبط ارتباط دال إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليها ، و نلاحظ أيضا من الجدول رقم (3) أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان ، و منه فإن الاستبيان يتمتع بالصدق .

4-2. الثبات :

طريقة ألفا كرونباخ : و للتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بإتباع طريقة ألفا كرونباخ ، و كانت النتيجة كما يلي :

الجدول (5) يوضح درجة الثبات

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الأول	08	0,743
الثاني	08	0,854
الكلية	16	0,892

من الجدول (4) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل كانت عالية جدا حيث بلغت قيمة (0.892) ، و بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول قيمة (0.743) بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني قيمة (0.854) ، و هي قيم جيدة تؤكد لنا أن الاستبيان يتمتع بثبات عال .

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

بعد توزيع استمارة الاستبيان الموجهة لموظفي مديرية الشباب و الرياضة توجهت بتاريخ 02 افريل 2016 الى مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

6- الأساليب الإحصائية :

تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss نسخة 22 حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة و لتحديد الاستجابة تجاه محاور و أبعاد الدراسة التي تضمنتها الأداة

- معامل الثبات (ألفا كرونباخ-alpha cronbach) للوقوف على مدى ثبات الأداة

- اختبار "كا تربيع" للمطابقة بين المتغير المستقلة و التابعة

الخلاصة :

تطرت في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية و التي قمنا بها لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسلة و كذلك تعرضه للمجالين المكاني و الزماني لدراسة كذلك تناولنا المنهج المتبع في دراستنا وهو المنهج الوصفي بعد ذلك تكلمت عن المجتمع و عينة الدراسة ثم للأدوات جمع البيانات و المعلومات وهي الاستبيان ثم لإجراءات التطبيق الميداني للأداة و الأساليب الإحصائية .

الفصل الرابع

1- تحليل و مناقشة نتائج الدراسة:

1-1 تحليل نتائج المحور الأول:

السؤال رقم(01): يتم صياغة الاهداف بعبارة واضحة المعنى والمفهوم.

الغرض من السؤال:

الجدول رقم(06):

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	5	25,0%	6.66	2.35	6.7	5.99	0.05	02
أحيانا	3	15,0%	6.66					
نعم	12	60,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ بأن 12 إداري أي ما يعادل نسبة 60,0% أجابوا بأنصياغة الأهداف تتم بعبارة واضحة المعنى والمفهوم، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25,0% بأنصياغة الأهداف أحيانا ما تتم بعبارة واضحة المعنى والمفهوم ، و أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 15,0% بأنصياغة الأهداف لا تتم بعبارة واضحة المعنى والمفهوم ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجدها بلغت قيمة 6.7 و هي أكبر من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أنصياغة الأهداف تتم بعبارة واضحة المعنى والمفهوم

السؤال رقم 02: تتحقق الاهداف بفعالية عن طريق الاجراءات الادارية الموضوعه دون النظر الى المسؤولين.

الجدول رقم 07:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	4	20,0%	6.66	2.35	4.3	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	11	55,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ بأن 11 إداريأي ما يعادل نسبة 55,0% أجابوا بأنالأهداف تتحقق بفعالية عن طريق الاجراءات الادارية الموضوعه دون النظر الى المسؤولين، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25,0% بأنالأهداف أحيانا ما تتحقق بفعالية عن طريق الاجراءات الادارية الموضوعه دون النظر الى المسؤولين، و أجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 20,0% بأنالأهداف لا تتحقق بفعالية عن طريق الاجراءات الادارية الموضوعه دون النظر الى المسؤولين، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجدها بلغت قيمة 6.7 و هي أقل من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار .

السؤال رقم 03: الالتزام الروتيني باللوائح و القوانين في الهيئة التي اعمل بها .

الجدول رقم 08:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	10,0%	6.66	2.55	9.7	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	13	65,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ بأن 13 إداريأي ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأنهم يلتزمون التزاما روتينيا باللوائح و القوانين في الهيئة التي يعملون بها، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25,0% بأنهم أحيانا ما يلتزمون التزاما روتينيا باللوائح و القوانين في الهيئة التي يعملون بها ، و أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأنهم لا يلتزمون التزاما روتينيا باللوائح و القوانين في الهيئة التي يعملون بها ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجدها بلغت قيمة 9.7 و هي أكبر من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أنالإداريين يلتزمون التزاما روتينيا باللوائح و القوانين في الهيئة التي يعملون بها.

السؤال رقم 04: اقوم بتنفيذ دوري في توضيح الأهداف.

الجدول رقم 09:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	10,0%	6.66	2.55	9.7	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	13	65,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ بأن 13 إداريأي ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأنهم يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الأهداف، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25,0% بأنهم أحيانا ما يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الأهداف ، و أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأنهم لا يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الأهداف ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 9.7 و هي أكبر من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن الإداريين يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الأهداف.

السؤال رقم 05: الاهداف الموضوعه للهيئة في الوقت الحاضر مناسبة للامكانيات .

الجدول رقم 10:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	3	15,0%	6.66	2.05	9.1	5.99	0.05	02
أحيانا	13	65,0%	6.66					
نعم	4	20,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ بأن 13 إداريأي ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأن الاهداف الموضوعه للهيئة في الوقت الحاضر أحيانا ما تكون مناسبة للإمكانيات، بينما أجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 20% بأن الاهداف الموضوعه للهيئة في الوقت الحاضر مناسبة للإمكانيات، و أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 15% بأن الاهداف الموضوعه للهيئة في الوقت الحاضر غير مناسبة للإمكانيات، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجدها بلغت قيمة 9.1 و هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن الاهداف الموضوعه للهيئة في الوقت الحاضر أحيانا ما تكون مناسبة للإمكانيات.

السؤال رقم 06: اهداف الهيئة محددة بطريقة يمكن قياسها.

الجدول رقم 11:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	5	25,0%	6.66	2.25	2.5	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	10	50,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ بأن 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 50% أجابوا بأن اهداف الهيئة محددة بطريقة يمكن قياسها، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن اهداف الهيئة أحيانا ما تكون محددة بطريقة يمكن قياسها، و أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن اهداف الهيئة لا تكون محددة بطريقة يمكن قياسها ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجدها بلغت قيمة 2.5 و هي أقل من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار .

السؤال رقم 07: الانجاز وتحقيق الاهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالهيئة.

الجدول رقم 12:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	3	15,0%	6.66	2.40	4.9	5.99	0.05	02
أحيانا	6	30,0%	6.66					
نعم	11	55,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ بأن 11 إداريأي ما يعادل نسبة 55% أجابوا بأن الانجاز وتحقيق الاهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالهيئة، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 30% بأن الانجاز وتحقيق الاهداف المحددة أحيانا ما يكون هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالهيئة ، و أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 15% بأن الانجاز وتحقيق الاهداف المحددة لا يكون هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالهيئة ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجدها بلغت قيمة 4.9 و هي أقل من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار .

السؤال رقم 08: هناك معوقات نحو تحقيق اهداف الهيئة.

الجدول رقم 13:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	10,0%	6.66	2.50	7.6	5.99	0.05	02
أحيانا	6	30,0%	6.66					
نعم	12	60,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ بأن 12 إداريأي ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأنه هناك معوقات نحو تحقيق اهداف الهيئة ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 30% بأنه أحيانا ما تكون هناك معوقات نحو تحقيق اهداف الهيئة ، و أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأنه لا توجد هناك معوقات نحو تحقيق اهداف الهيئة ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجدها بلغت قيمة 6.7 و هي أكبر من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أنه هنالك معوقات نحو تحقيق اهداف الهيئة.

1- 2 تحليل نتائج المحور الثاني:

السؤال رقم 01: يتيح المسؤولين في الهيئة التي اعمل بها للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها.

الجدول رقم 14:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	5	25,0%	6.66	2.25	2.5	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	10	50,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ بأن 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 50% أجابوا بأن مسؤوليهم يتيحون للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها ، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن مسؤوليهم أحيانا ما يتيحون للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها، و أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن مسؤوليهم لا يتيحون للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 2.5 و هي أقل من قيمة كا² الجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار .

السؤال رقم 02: يشارك المسؤولون في الهيئة التي تعمل بها في تحديد الاهداف المنبثقة في وضع الخطة.

الجدول رقم 15:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	5,0%	6.66	2.30	9.1	5.99	0.05	02
أحيانا	12	60,0%	6.66					
نعم	7	35,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ بأن 12 إدارياً ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأنها أحيانا ما يشار المسؤولون في تحديد الاهداف المنبثقة في وضع الخطة، بينما أجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 35% بأنه يشار المسؤولون في تحديد الاهداف المنبثقة في وضع الخطة ، و أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 5% بأنه لا يشار المسؤولون في تحديد الاهداف المنبثقة في وضع الخطة ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 9.1 و هي أكبر من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن المسؤولون أحيانا ما يشارون في تحديد الاهداف المنبثقة في وضع الخطة.

السؤال رقم 03: تهتم الهيئة بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا.

الجدول رقم 16:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	3	15,0%	6.66	2.45	6.7	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	12	60,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ بأن 12 إداريأي ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأن الهيئة تهتم بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن الهيئة أحيانا ماتهتم بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا ، و أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 15% بأن الهيئة لا تهتم بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجدها بلغت قيمة 6.7 و هي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أنهاهيئة تهتم بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا.

السؤال رقم 04: تعتمد السياسات الموضوعة من قبل الهيئة بالمرونة بحيث تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث اي تغيير .

الجدول رقم 17:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	10,0%	6.66	2.55	9.7	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	13	65,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ بأن 13 إداريأي ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأن السياسات الموضوعة من قبل الهيئة تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث اي تغيير، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن السياسات الموضوعة من قبل الهيئة أحيانا ما تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث اي تغيير ، و أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأن السياسات الموضوعة من قبل الهيئة لا تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث اي تغيير ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 9.7 و هي أكبر من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن السياسات الموضوعة من قبل الهيئة تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث اي تغيير .

السؤال رقم 05: تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة.

الجدول رقم 18:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	5,0%	6.66	2.60	10.90	5.99	0.05	02
أحيانا	6	30,0%	6.66					
نعم	13	65,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ بأن 13 إداري ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأن السياسات تعتمد على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 30% بأن السياسات أحيانا ما تعتمد على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة، و أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 5% بأن السياسات لا تعتمد على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 10.90 و هي أكبر من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن السياسات المسيرة تعتمد على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة.

السؤال رقم 06:لدي القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الامكانيات المتاحة.

الجدول رقم 19:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	5	25,0%	6.66	2.15	0.70	5.99	0.05	02
أحيانا	7	35,0%	6.66					
نعم	8	40,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

خطة العمل في ضوء الامكانيات المتاحة ، بينما أجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 35% بأنه أحيانا ما تكون لديهم من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ بأن 08 إداريين أي ما يعادل نسبة 40% أجابوا بأن لديهم القدرة على تعديل القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الامكانيات المتاحة ، و أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأنه ليس لديهم القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الامكانيات المتاحة ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة بنجدها بلغت قيمة 0.70 و هي أقل من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار

السؤال رقم 07: تعمل الهيئة على تحديد النظام الاداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي.

الجدول رقم 20:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	5,0%	6.66	2.55	9.1	5.99	0.05	02
أحيانا	7	35,0%	6.66					
نعم	12	60,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ بأن 12 إداريأي ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأن الهيئة تعمل على تحديد النظام الاداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي، بينما أجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 35% بأن الهيئة أحيانا ما تعمل على تحديد النظام الاداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي، و أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 5% بأن لا الهيئة تعمل على تحديد النظام الاداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي

، و بالنظر إلى χ^2 المحسوبة نجدها بلغت قيمة 9.1 و هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أناهيئة تعمل على تحديد النظام الاداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي.

السؤال رقم 08: اني دائما اضع الخطط وادرسها بدقة ولا اترك شيئا للحظ أو المصادفة.

الجدول رقم 21 :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	10,0%	6.66	2.55	9.7	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	13	65,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ بأن 13 إداريأي ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأنهم دائما ما يضعون الخطط و يدرسونها بدقة ولا يتركون شيئا للحظ أو المصادفة، بينما أجاب 5 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأنهم أحيانا ما يضعون الخطط و يدرسونها بدقة ولا يتركون شيئا للحظ أو المصادفة ، و أجاب إداريين أي

ما يعادل نسبة 10% بأنهم لا يضعون الخطط و لا يدرسونها بدقة و يتكون شيئا للحظ أو المصادفة ، و بالنظر إلى χ^2 المحسوبة نجدها بلغت قيمة 9.7 و هي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة التي بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن الإداريين دائما ما يضعون الخطط و يدرسونها بدقة و لا يتكون شيئا للحظ أو المصادفة.

2- مناقشة نتائج الفرضيات:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

تتمحور الفرضية الأولى والتي مفادها ان تسطير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دور ايجابي في عملية اتخاذ القرار للقائد الاداري.

الجدول رقم (22): يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة

السؤال	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	مستوى الدلالة	χ^2 المحسوبة	القرار الإحصائي
1	نعم	12	60%	0.05	6.7	دال
	لا	05	25%			
	أحيانا	3	15%			
	نعم	11	55%			

غير دال	4.3	0.05	%20	4	لا	2
			%25	5	أحيانا	
دال	9.7	0.05	%65	13	نعم	3
			%10	2	لا	
			%25	5	أحيانا	
دال	9.7	0.05	%65	13	نعم	4
			%10	2	لا	
			%25	5	أحيانا	
دال	9.1	0.05	%20	4	نعم	5
			%15	3	لا	
			%65	13	أحيانا	
غير دال	2.5	0.05	50%	10	نعم	6
			25%	5	لا	
			25%	5	أحيانا	
غير دال	4.9	0.05	%55	11	نعم	7
			%15	3	لا	
			%30	6	أحيانا	
دال	7.6	0.05	%60	12	نعم	8
			%10	6	لا	
			%30	2	أحيانا	

الاستنتاج: من خلال الجدول رقم (22) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى (0.05) لصالح الإجابة بنعم، أي معظم الإداريين يجمعون على أن تسطير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا ايجابيا في عملية اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ويمكن إثبات ذلك من خلال :

السؤال (01): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على ان صياغة الاهداف بعبارة واضحة المعنى والمفهوم تلعب دورا ايجابيا في عملية اتخاذ القرار. وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (60%). .

السؤال (02): تبين لنا من خلاله أن اغلبية الاداريين تختلف آراؤهم حول ما إذا كانت الاهداف تتحقق بفعالية عن طريق الاجراءات الادارية الموضوعية دون النظر الى المسؤولين. وهذا لعدم وجود دلالة احصائية لصالح اكبر تكرار.

السؤال (03): تبين لنا من خلاله أننا لالتزام الروتيني باللوائح و القوانين في الهيئة التي يعمل الإداريين بها يلعب دورا ايجابيا في عملية اتخاذ القرار لدى القائد الإداري وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (65%). .

السؤال (04): تبين لنا من خلاله أن اغلب الاداريين يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الاهداف وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (65%). .

السؤال (05): تبين لنا من خلاله أن الاهداف الموضوعية للهيئة في الوقت الحاضر احيانا تكون مناسبة للمكانيات وهذا من خلال الإجابة بأحيانا بنسبة (65%).

السؤال (06): تبين لنا من خلاله أن اهداف الهيئة محددة بطريقة يمكن قياسها من خلال الإجابة بنعم بنسبة (50%)

السؤال (07): من خلال الجدول نلاحظ ان الانجاز وتحقيق الاهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالهيئة وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (55%). .

السؤال (08): تبين لنا من خلال الجدول انناك معوقات نحو تحقيق اهداف الهيئة وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (60%). .

و مما سبق و من خلال قيم كا تربيع التي كانت دالة في 5 أسئلة من أصل 8 ، نستنتج أن الفرضية الأولى محققة.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

تتمحور الفرضية الثانية والتي مفادها أن وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى ايجابي

الجدول رقم (23): يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة.

السؤال	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	مستوى	كا ² المحسو	القرار
--------	-----------	---------	----------------	-------	------------------------	--------

الإحصائي	بـة	الدلالة				
غير دال	2.5	0.05	%50	10	نعم	01
			%25	5	لا	
			%25	5	أحيانا	
دال	9.1	0.05	%35	7	نعم	02
			% 5	1	لا	
			% 60	12	أحيانا	
دال	6.7	0.05	% 60	12	نعم	03
			% 15	3	لا	
			% 25	5	أحيانا	
دال	9.7	0.05	% 65	13	نعم	04
			%10	2	لا	
			% 25	5	أحيانا	
دال	10.9	0.05	% 65	13	نعم	05
			% 5	1	لا	
			% 30	6	أحيانا	
غير دال	0.7	0.05	% 40	8	نعم	06
			% 25	5	لا	
			% 35	7	أحيانا	
دال	9.1	0.05	% 60	12	نعم	07
			% 5	1	لا	
			% 35	7	أحيانا	
دال	9.7	0.05	%65	13	نعم	08
			%10	2	لا	
			%25	5	أحيانا	

الاستنتاج: من خلال الجدول رقم (23) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى (0.05) لصالح الإجابة بنعم، أي أن أفراد العينة يجمعون على أن وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى ايجابي. ويمكن إثبات ذلك من خلال :

السؤال(01): تبين لنا من خلاله أن اغلب المسؤولين في الهيئة التي يعملون بها يتيحون للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (50%).

السؤال(02): تبين لنا من خلاله أن أغلب المسؤولين يشاركون احيانا في تحديد الاهداف المنبثقة في وضع الخطة وهذا من خلال الإجابة باحيانا بنسبة (60%).

السؤال(03): تبين لنا من خلاله أن الهيئة تهتم بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعه بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (60%).

السؤال(04): تبين لنا من خلاله أن السياسات الموضوعه من قبل الهيئة تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث اي تغيير وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (65%).

السؤال(05): تبين لنا من خلاله أن السياسات تعتمد على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (65%).

السؤال(06): من خلال الجدول نلاحظ أن الإداريين لديهم القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الامكانيات المتاحة وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (40%).

السؤال(07): من خلال الجدول نلاحظ بأن الهيئة تعمل على تحديد النظام الاداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (60%).

السؤال(08): تبين لنا من خلال الجدول أن الإداريين دائما ما يضعون الخطط ويدرسونها بدقة ولا يتكون شيئا للحظ أو المصادفة وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (65%).

- و من خلال ما سبق ، و انطلاقا من قيم كا تربيع التي كانت دالة احصائيا في 6 أسئلة من أصل 8 في المحور ، نستنتج أن الفرضية الثانية محققة.

و بما أن الفرضيتين الجزئيتين للدراسة قد تحققتا فإننا نستنتج أن الفرضية العامة محققة.

الفصل الخامس

استنتاجات

واقترحات

1- استنتاجات عامة:

بعد عرض الدراسة النظرية والتطبيقية تحت عنوان " الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري " وفي ضوء فروض ونتائج الدراسة ومن خلال الاستطلاع و الاستبيان الذي قمت به على اداريي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ، وبناء على نتائج البحث نستنتج ان تسطير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دور ايجابي في عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري كما ان وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى ايجابي.

2- اقتراحات وتوصيات :

- الحفاظ على الهدف الأساسي التي وجدت من اجله المؤسسات الرياضية وهو تطوير الممارسة الرياضية والتكفل باحتياجاتها من منشآت وهياكل وهذا من خلال التسيير العقلاني و المنطقي للمنشآت.
- خلق نوع من الانسجام في العمل بين مختلف أفراد المؤسسة الرياضية والذي يكون أساسه الود والاحترام.
- الاهتمام بالأجور وإعادة النظر فيها خاصة فئة الإطارات لأنها الركيزة الأساسية للمؤسسة الرياضية ، إضافة إلى تشجيع تقديم الحوافز.
- إعادة النظر في القوانين و المراسيم التي تنظم الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة.
- تنظيم تربصات ودورات تكوينية خارج الوطن لتجديد المعارف وتماشيتها مع الوضع الراهن للرياضة في العالم من حيث التسيير .
- إعطاء استقلالية في اتخاذ القرارات وهذا للحد من التداخل في الصلاحيات .
- وضع الصراعات والحسابات الشخصية جانبا ومن اجل إلا ينعكس سلبا على الممارسة الرياضية .
- الابتعاد عن سياسة التماطل و اللامبالاة .
- اتخاذ الكفاءة و الفعالية و المستوى العلمي كأساس أهم الشروط في عملية التوظيف داخل الهيئات الرياضية.
- الاستفادة من تكنولوجيات الدول المتقدمة .
- تنظيم الملتقيات والندوات العلمية بغرض تحيد طرق العمل و الاهتمام بالتسيير الرياضي .

3- الآفاق المستقبلية :

- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية حول الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية .
- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية حول اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

قائمة المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم عبد الرحمان المليحي ، تنظيم المجتمع بين النظرية و لتطبيق ، المكتب العلمي للنشر و التوزيع ، الإسكندرية . 1997
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيما: أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف، الإسكندرية، 1993..
- 3- احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الشروق ،عمان ،ط1، 2006.
- 4- جمال الدين لعويسات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة للنشر و التوزيع ، بوزريعة ، الجزائر ، 2003
- 5- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 6- جودت عزة عطوي ، الدارة المدرسية الحديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،ط1، 2004
- 7- حافظ فرج احمد ، محمد صبري حافظ ، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، ط1. القاهرة ، 2003
- 8- حامد احمد رمضان بدر ، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار نهضة العربية، ص، 25.
- 9- حسين عبد الحميد احمد رشوان : علم الاجتماع التنظيم ، الناشر مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2004
- 10- خالد محمد احمد الوزان ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ،البحرين ، د ط. 2006.
- 11- سامي سلطي عريفج : الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن، 2001
- 12- سامية محمد فهمي : الدارة في المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الازارطة ، الإسكندرية ، 1996
- 13- سعد الدوسري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، د ط ، 2005.
- 14- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ، النمط القيادي واثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة أم القرى، 1430.
- 15- سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة(مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة)،الدار الجامعية للطبع و النشر ة التوزيع ، السكندرية ، 1991
- 16- السعيد محمد المصري: التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.

- 17-صلاح الدين عون الله ،مراحل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية ،مجلة الإدارة العامة،الرياض،العدد52،جويلية،ص09، 1987.
- 18-عبد الغفار الحنفي، عبد السلام أبو قحف، التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار النشر، ط1، 2002.
- 19-عبد الهادي الجوهري ، علم الاجتماع الإدارة ، دار المعارف ، ط2 ، كورنيش النيل ، القاهرة ، 1987
- 20-عبد الهادي الجوهري و إبراهيم أبو الفار : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الازارطة ، الإسكندرية ، 2001
- 21-علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997
- 22-عوادي عبد الجبار و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري و التنظيم في الأندية الرياضية، جامعة الجزائر، قسم التربة البدنية و الرياضية، دفعة 2004 .
- 23-محمد الطاهر بوبايا ،دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة،جامعة منتوري قسنطينة،ص 93/94، 2003/2004.
- 24-محمد بن غالب العوفي ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، 2005 .
- 25-محمد حسن مرسي : أساسيات الإدارة التربوية . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2004
- 26-محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999-2000.
- 27-مروان عبد المجيد إبراهيم :إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002 .
- 28-مروان عبد المجيد إبراهيم :الإدارة و التنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2000 .
- 29-مزياني محمد، العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات، دار الغرب، وهران، د ط، 2003.
- 30-مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2001.
- 31-موسى خليل : الإدارة المعاصرة -الوظائف -الممارسة ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2005

قائمة المراجع باللغة الاجنبية :

- 1-Cameron kim : The effectiveness ineffectiveness research in organization behavior.v.6,1984
- 2-Georgpoulos Basif and Tanenbaun Arnold : A study of Organization Editedby. Amitai Etzioni , USA : prentice – Hall Inc -1979
- 3-Mott , P. E : The characteristics of effective organizational .N.y: harper and ,Row , 1972

الملاحق

مشاف جامعة "محمد بوضيف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [2016/2015] على شكل word

كلية : تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل : 11/D10/210

رقم التسجيل :

الباحث (ة) : حاجي ابوبكر الصديق

تاريخ المناقشة : 2016/05/28

عنوان الرسالة : الفعالية التنظيمية للادارة الرياضية وانعكاساتها على اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الاداري

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية – المسيلة

الجامعة : جامعة محمد بوضيف بالمسيلة

إشراف : الدكتور منجحي مخلوف

ملف إلكتروني (cd-Rom * word * PDF)

فرع : ادارة وتسيير رياضي

التخصص : الادارة والتنظيم

الملخص :

بالعربية

عنوان الدراسة : الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري.

أهداف الدراسة :

- محاولة معرفة العلاقة بين الفعالية التنظيمية وعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري .
- وضع اطار عام مقترح لدراسة الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وخاصة الإدارات الرياضية في الجزائر .

مشكلة الدراسة : هل الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل تسطير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا ايجابيا في عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري؟
- هل وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى-ايجابي؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري .

الفرضيات الجزئية :

- ان تسطير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دور ايجابي في عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري.
- وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى ايجابي.

اجراءات الدراسة :

- العينة : عشوائية مكونة من 20اداري في مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .
- المجال المكاني:اجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
- المجال الزمني :اجريت الدراسة خلال المدة الممتدة من 02جانفي الى 25افريل 2016
- المنهج المتبع :استعملت المنهج الوصفي لانه الانسب لمثل هذه المواضيع و يخضع الدراسة الى التحليل الدقيق

الادوات المستخدمة في البحث : استمارة الاستبيان قدمت للاداريين في مديرية الشباب و الرياضة .

النتائج المتوصل اليها :

- أن الإداريين يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الأهداف حتى يسهل تحقيقها و تسطير الخطط و الاستراتيجيات للوصول إليها.

-ان تسطير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا ايجابيا في عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري

-ان وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى-ايجابي

كلمات المفاتيح:

بالفرنسية

Mots clés:

بالإنجليزية

Keywords:

جاء هذا البحث في فصول

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وتناول الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث : الاجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس : الاستنتاجات والاقتراحات

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :
توصلت الباحثة للعديد من التوصيات أهمها :

- الحفاظ على الهدف الأساسي التي وجدت من اجله المؤسسات الرياضية وهو تطوير الممارسة الرياضية والتكفل باحتياجاتها من منشآت وهياكل وهذا من خلال التسيير العقلاني و المنطقي للمنشآت.
- خلق نوع من الانسجام في العمل بين مختلف أفراد المؤسسة الرياضية والذي يكون أساسه الود والاحترام.
- الاهتمام بالأجور وإعادة النظر فيها خاصة فئة الإطارات لأنها الركيزة الأساسية للمؤسسة الرياضية ، إضافة إلى تشجيع تقديم الحوافز.
- إعادة النظر في القوانين و المراسيم التي تنظم الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة.
- تنظيم تربية ودورات تكوينية خارج الوطن لتحديد المعارف وتماشيها مع الوضع الراهن للرياضة في العالم من حيث التسيير .
- إعطاء استقلالية في اتخاذ القرارات وهذا للحد من التداخل في الصلاحيات .
- وضع الصراعات والحسابات الشخصية جانبا ومن اجل إلا ينعكس سلبا على الممارسة الرياضية .
- الابتعاد عن سياسة التماطل و اللامبالاة .

كشاف بالفرنسية

Faculté : Institut : Institut Sciences et techniques des activités

Département : gestion du sport

N° d'ordre : 11/d10/210

N° d'inscription :

Chercheur : hadji aboubaker

Soutenu publiquement le : 28/05/2016

Titre de la thèse (mémoire) : Organisationnelle gestion du sport de l'efficacité et de son impact sur le style de prise de décision au responsable administratif

Language de la thèse : France

Modèle de la thèse : master

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université : Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur : hadji aboubaker

pages : 80 **Nombre de page**
ue : Fiche électronique (cd-Rom* word * PDF)

Spécialité :

Option :

Résumé :

Titre de l'étude: l'organisation de gestion de sports d'efficacité et de son impact sur la méthode de prise de décision au responsable administratif.

Objectifs de l'étude:

- essayer de comprendre la relation entre l'efficacité organisationnelle et processus de prise de décision par le responsable administratif.
- élaborer une proposition-cadre général pour l'étude de l'efficacité organisationnelle pour la gestion du sport et un privé départements de sport en Algérie.

Problème Étude: Etes-administration des sports de l'efficacité organisationnelle contribué à tracer la véritable réalité du processus de prise de décision par le chef administratif?

Questions partielles:

- Ne soulignent les objectifs de l'organisation du sport joue un rôle positif dans la décision du commandant de la procédure administrative?

- Ne vous mettez des plans appropriés par l'organisation sportive rend le processus de prise de décision dans un processus positif significatif?

hypothèses:

hypothèse générale: administration contribué à tracer la véritable réalité du processus de prise de décision par le responsable administratif des sports de l'efficacité de l'organisation.

hypothèses partielles:

- soulignent que les objectifs de l'organisation du sport joue un rôle positif dans la décision du commandant de la procédure administrative.

- Élaborer des plans appropriés par l'organisation sportive rend le processus de prise de décision dans un processus positif significatif.

Les mesures de l'étude:

- Exemple: Random composé de 20 Jeunesse administrative et du Sport à la compétence de la Direction liquéfiés.

- champ spatial: Cette étude a été réalisée au niveau de la Direction de la Jeunesse et des Sports du mandat de liquéfiés

- sphère temporelle: L'étude a été réalisée au cours de la période du 02 Janvier à 25 Avril 2016

- Méthodologie: utilisation approche descriptive, car il le mieux adapté pour un des sujets d'étude et soumis à une analyse rigoureuse

Les instruments utilisés dans la recherche: questionnaire soumis aux administrateurs de la Direction de la Jeunesse et des Sports.

Les résultats de référence obtenus:

- Que les administrateurs mettent en œuvre leur rôle dans la clarification des objectifs si facilement obtenus et soulignent les plans et les stratégies pour les atteindre.

Doit souligner les objectifs de l'organisation du sport joue un rôle positif dans la décision du commandant de la procédure administrative

Doit élaborer des plans appropriés par l'organisation sportive rend le processus de prise de décision dans un véritable processus positif

Abstract

Key words :

Ce mémoire et contient de trois « 03 » chapitres

Chapitre 1: Contexte théorique et études antérieures

Chapitre 2 : Cadre général pour l'étude

Chapitre 3 : Procédures sur le terrain pour l'étude

Chapitre 4 Résultats et discussion

Chapitre 5 Conclusions et suggestions

Résultat essentiel que le chercheur a conclu :

Le maintien de l'objectif de base que je trouve pour les sportives institutions est le •
développement de la pratique sportive et de veiller à leurs besoins des installations et des •
structures qui grâce à une gestion rationnelle et logique des installations •
la création d'une sorte d'harmonie dans le travail entre les différents membres de •
l'organisation sportive, qui est la base de l'amitié et le respect •
attention aux salaires et à reconsidérer la catégorie spéciale des pneus, car ils sont le •
fondement de l'institution du sport, ainsi que pour encourager la fourniture d'incitations •
réexaminer les lois et les décrets qui régissent les ressources humaines dans l'organisation •
sportive pour les mettre en conformité avec les développements modernes •
Organiser des Terpsat et des séances de formation en dehors de la maison pour le •
renouvellement des connaissances et qu'ils sont compatibles avec l'état actuel de ce sport •
dans le monde en termes de gestion •
Donner l'autonomie dans la prise de décision et la réduction des chevauchements de •
compétences •
Développer et conflits personnels de côté et ne représente que reflètent négativement sur la •
pratique sportive •
Restez à l'écart de la politique de la procrastination •

et l'indifférence

كلية – المعهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة: الماستر في stps:

تخصص : :إدارة وتسيير رياضي

العنوان

الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري
إعداد الطالب
حاجي ابوبكر الصديق

تاريخ المناقشة: 2016/05/28

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- منجحي مخلوف (الرتبة).....د/.....مشرفا.
- بن رجم احمد (الرتبة).....د/.....رئيسا.
- تبناني علي (الرتبة).....أ/.....عضوا.
- حمريط نوال (الرتبة).....أ/.....عضوا.

السنة الجامعية 2015/2016

Université * Mohamed Boudiaf * M'sila

Faculté /Institut : Institut Sciences et techniques des activités
et sportives

Département : gestion du sport



Mémoire

Présenter pour obtenir du diplôme de master Spécialité :staps

Option : Administration et gestion des sports

SUJET :

Organisationnelle gestion du sport de l'efficacité et de son impact sur le style de prise de décision au responsable administratif

Par :

Hadji aboubaker seddik

Soutenu publiquement le :.....Devant le jury composé de :

- Ben rjam ahmed (GRAD).....d.....Président
- Mendjhi makhlof (GRAD).....dRapporteur
- Tabani ali (GRAD).....a.....Examineur
- Hemrit nawal (GRAD).....a.....Examineur

Année :2015/2016

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استبيان موجه إلى إداريي مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة

بعد التحية والتقدير:

هذه الاستمارة الميدانية تعد أداة بحث مهمة في دراستنا في إطار تحضير أطروحة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تحت عنوان:

الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب

اتخاذ القرار لدى القائد الإداري

"دراسة ميدانية على إداريي مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة"

لذا يرجى منكم المساعدة بإجابتكم على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة بعد القراءة المتأنية، ونحيطكم علما أن المعلومات التي تدلون بها لن تستعمل إلا لغرض علمي بحت.

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة.

مع خالص الشكر والتقدير لمساعدتكم.

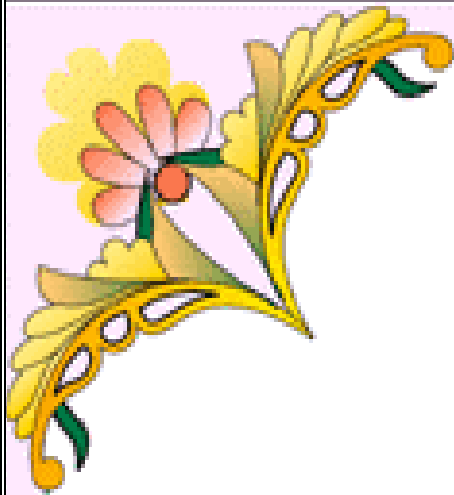
المحور الاول: ان تسطير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا ايجابيا في عملية اتخاذ القرار لدى القائد الاداري .

العبارة	نعم	لا	احيانا
يتم صياغة الاهداف بعبارة واضحة المعنى والمفهوم			
تتحقق الاهداف بفعالية عن طريق الاجراءات الادارية الموضوعية دون النظر الى المسؤولين			
الالتزام الروتيني باللوائح و القوانين في الهيئة التي تعمل بها			
تقوم بتنفيذ دورك في توضيح الاهداف			
الاهداف الموضوعية للهيئة في الوقت الحاضر مناسبة للامكانيات			
اهداف الهيئة محددة بطريقة يمكن قياسها			
الانجاز وتحقيق الاهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالهيئة			
هناك معوقات نحو تحقيق اهداف الهيئة			

المحور الثاني: وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى ايجابي .

			يتيح المسؤولين في الهيئة التي تعمل بها للاخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها
			يشارك المسؤولين في الهيئة التي تعمل بها في تحديد الاهداف المنبثقة في وضع الخطة
			تهتم الهيئة بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا
			تعتمد السياسات الموضوعة من قبل الهيئة بالمرونة بحيث تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث اي تغيير
			تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة
			للك القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الامكانيات المتاحة
			تعمل الهيئة على تحديد النظام الاداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي
			هل انت دائما تضع الخطط وتدرسها بدقة ولا تترك شيئا للحظ او المصادفة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري.

أهداف الدراسة :

- محاولة معرفة العلاقة بين الفعالية التنظيمية وعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري .
- وضع اطار عام مقترح لدراسة الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وخاصة الإدارات الرياضية في الجزائر .

مشكلة الدراسة : هل الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل تسطير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا ايجابيا في عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري؟
- هل وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى-ايجابي؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية لها دور فعال في رسم الواقع الحقيقي لعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري .

الفرضيات الجزئية :

- ان تسطير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دور ايجابي في عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري.
- وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى ايجابي.

اجراءات الدراسة :

- العينة : عشوائية مكونة من 20 اداري في مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .
- المجال المكاني:اجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
- المجال الزمني :اجريت الدراسة خلال المدة الممتدة من 02جانفي الى 25افريل 2016
- المنهج المتبع :استعملت المنهج الوصفي لانه الانسب لمثل هذه المواضيع و يخضع الدراسة الى التحليل الدقيق

الادوات المستخدمة في البحث : استمارة الاستبيان قدمت للاداريين في مديرية الشباب و الرياضة .

النتائج المتوصل اليها :

- أن الإداريين يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الأهداف حتى يسهل تحقيقها و تسطير الخطط و الاستراتيجيات للوصول إليها.

-ان تسطير الاهداف في المؤسسة الرياضية يلعب دورا ايجابيا في عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري

-ان وضع الخطط المناسبة من طرف المؤسسة الرياضية يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية ذات معنى-ايجابي