

واجهة+بسم+شكر + فهرس + ج + أ.docx

مقدمة.docx

1ف.docx

2ف.doc

3ف.docx

4ف.docx

5ف.docx

جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



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

بـعـنـوان

تطبيقات بعض النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية

في الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إعداد الطالب:

مراد دحية

تاريخ المناقشة : 2016-05-29

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

د . صدراتي حبيب مشرفا

د. مخلوف منححي رئيسا

د. زرواق نجيب عضوا مناقشا

أ. برياخ رابح عضوا مناقشا

2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في هذا العمل
ونتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساعدنا
من قريب أو من بعيد وبالأخص

الدكتور " **صدراتي حبيب** "

الذي فتح لنا باب فكره ولم ييخل علينا بنصائحه
كما نتقدم بالشكر لجميع الاساتذة الكرام بالمعهد

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

04	تمهيد
05	I-الخلفية النظرية
05	I-1-الفكر الإداري
11	I-2- النظريات الغير الاقتصادية في المجال الرياضي
20	I-3- النظريات الاقتصادية
25	I-4- الإدارة الرياضية
27	I-5- الدراسات السابقة والتعليق عليها
31	خلاصة

الفصل الثاني

الاطار العام للدراسة

33	تمهيد
34	II-1-الكلمات الدالة في الدراسة
37	II-2-إشكالية الدراسة
39	II-3-أهداف الدراسة
39	II-4-أهمية الدراسة
39	II-5-فرضيات الدراسة
40	خلاصة

الفصل الثالث الاجراءات الميدانية للدراسة

42	تمهيد
43	III-1- الدراسة الاستطلاعية
44	III-2- المنهج المتبع في الدراسة
44	III-3- مجتمع وعينة الدراسة
45	III-4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
47	III-5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
47	III-6- الأساليب الإحصائية
48	خلاصة

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

50	IV-1 عرض ومناقشة نتائج الدراسة
74	IV-2 مناقشة و تفسير نتائج الدراسة

الفصل الخامس استنتاجات واقتراحات

78	v-1- استنتاجات عامة
78	v-2- اقتراحات وأفاق مستقبلية
	v-3- المراجع المعتمدة في الدراسة
	v-4- الملاحق
	v-5- ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
50	جدول رقم (01): يبين مدى تتبع المبحوثين لطريقة واحدة في تطبيق وإنجاز العمل
51	جدول رقم (02): يبين مدى شعور الموظفين بالتداخل في المهام الموكلة لهم مع من حولهم من العمال
52	جدول رقم (03): يبين مدى الحرية الممنوحة في المبادئ والمعتقدات عند شغل المنصب
53	جدول رقم (04): يبين مدى تلبية العمل لحاجيات الموظف الشخصية
54	جدول رقم (05): يبين مدى التركيز على إجراءات العمل الرسمية أثناء أداء العمل
55	جدول رقم (06): يبين مدى زيادة الفعالية بتفاعل الجماعة ومشاركة القرار
56	جدول رقم (07): يبين مدى حصول الموظف على تحفيزات لأداء العمل بشكل أفضل
57	جدول رقم (08): يبين مدى حصول الموظف على تفويض من رئيسه المباشر
58	جدول رقم (09): يبين مدى تميز الإدارة بفعالية أكبر على المستوى الخارجي
59	جدول رقم (10): يبين مدى تقديم الإدارة الرياضية لتحالف تفاعلي مع مختلف الأفراد والمنظمات الأخرى
60	جدول رقم (11): يبين مدى ممارسة كل وحدة تنظيمية وظيفية متخصصة
61	جدول رقم (12): يبين مدى تماشي تسيير المنظمة مع التطور الحاصل في المجال الرياضي
62	جدول رقم (13): يبين مدى تعظيم الإدارة الرياضية للمنفعة على حساب الأفراد والوكلاء
63	جدول رقم (14): يبين مدى ميل المصالح بين الإدارة الرياضية والمساهمين للمنفعة الخاصة
64	جدول رقم (15): يبين مدى زيادة نطاق السلطة في السعي نحو مصالح أخرى
65	جدول رقم (16): يبين مدى سعي الإدارة الرياضية لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال
66	جدول رقم (17): يبين مدى السعي للتميز في الخدمات المقدمة على جميع المنافسين
67	جدول رقم (18): يبين مدى القيام بدراسات لمعرفة الحاجات والنقائص
68	جدول رقم (19): يبين مدى التركيز على الأساليب والتقنيات الحديثة للبحث والتطوير في المجال الرياضي
69	جدول رقم (20): يبين مدى تمتع الإدارة الرياضية بجزء يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي
70	جدول رقم (21): يبين مدى حرص العمال على تحقيق الأهداف العامة
71	جدول رقم (22): يبين مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات
72	جدول رقم (23): يبين مدى اطلاع الموظفين على طرق عمل الإدارات الأخرى
73	جدول رقم (24): يبين مدى تماشي الإدارة الرياضية مع المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية في الدول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
50	شكل رقم (01) يوضح نسب تتبع طريقة واحدة ومثلى في تطبيق العمل وأنجازه
51	شكل رقم (02) يوضح نسب شعور الموظفين بالتداخل في المهام الموكلة لهم مع من حولهم من العمال
52	شكل رقم (03) يوضح نسب الحرية الممنوحة في المبادئ والمعتقدات عند شغل المنصب
53	شكل رقم (04) يوضح نسب تلبية العمل لحاجيات الموظف الشخصية
54	شكل رقم (05) يوضح نسب التركيز على إجراءات العمل الرسمية أثناء أداء العمل
55	شكل رقم (06) يوضح نسب زيادة الفعالية بتفاعل الجماعة ومشاركة القرار
56	شكل رقم (07) يوضح نسب حصول الموظف على تحفيزات لأداء العمل بشكل أفضل
57	شكل رقم (08) يوضح نسب حصول الموظف على تفويض من رئيسه المباشر
58	شكل رقم (09) يوضح نسب تميز الإدارة بفعالية أكبر على المستوى الخارجي
59	شكل رقم (10) يوضح نسب تقدم الإدارة الرياضية لتحالف تفاعلي مع مختلف الأفراد والمنظمات الأخرى
60	شكل رقم (11) يوضح نسب ممارسة كل وحدة تنظيمية وظيفة متخصصة
61	شكل رقم (12) يوضح نسب تماشي تسيير المنظمة مع التطور الحاصل في المجال الرياضي
62	شكل رقم (13) يوضح نسب تعظيم الإدارة الرياضية للمنفعة على حساب الأفراد والوكلاء
63	شكل رقم (14) يوضح نسب ميل المصالح بين الإدارة الرياضية والمساهمين للمنفعة الخاصة
64	شكل رقم (15) يوضح نسب زيادة نطاق السلطة في السعي نحو مصالح أخرى
65	شكل رقم (16) يوضح نسب سعي الإدارة الرياضية لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال
66	شكل رقم (17) يوضح نسب السعي للتميز في الخدمات المقدمة على جميع المنافسين
67	شكل رقم (18) يوضح نسب بإجراء دراسات حول محيطها لمعرفة الحاجات والنقائص
68	شكل رقم (19) يوضح نسب التركيز على الأساليب والتقنيات الحديثة للبحث والتطوير في المجال الرياضي
69	شكل رقم (20) يوضح نسب تتمتع الإدارة الرياضية بوج يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي
70	شكل رقم (21) يوضح نسب حرص العمال على تحقيق الأهداف العامة
71	شكل رقم (22) يوضح نسب مساعدة الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات
72	شكل رقم (23) يوضح نسب اطلاع الموظفين على طرق عمل الإدارات الأخرى
73	شكل رقم (24) يوضح نسب تماشي الإدارة الرياضية مع المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية في الدول

مقدمة

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

فالمساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما في تحقيق إنجازات رياضية عالية، ومحاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل، فتطور مستوى الإنجازات كما ونوعاً في حقل الإدارة الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها نوعية تطوير العملية الإدارية وذلك بمساهمة الإداريين المتخصصين خاصة باعتمادهم على أسس ونظريات ومدارس ومداخل نظرية بينت طبيعة العمل الإداري في بدايته وتطورت واختلفت توجهاتها وتطبيقاتها على مختلف الإدارات والرياضية منها، وتنتقل بعدها لممارسة متعددة لعدم وجود توجه نظري موحد يمكن تقديمه وتطبيقه.

فالنظريات تتميز بتنوعها وراثتها عبر فترات زمنية مختلفة و في مجالات معرفية وعلمية متنوعة كعلم الاجتماع علم النفس، وعلم الاقتصاد... مما يصعب اتخاذ القرار بالإدارة الرياضية سواء لظاهرة تنظيمية (والتي أساسها غير اقتصادي) والتي غالباً ما تتمثل في التحليل السطحي، أو تخصيص مكانة مهمة للتحليل الاقتصادي للمنظمات (التعبير على العلاقات اقتصادياً) والتي غالباً ما تم إهمالها أو حتى تجاهلها وهي الآن في تطور متنامي¹.

¹ عبد الفتاح بوخمخ: نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس لبنان، 2012، ص 14.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، الأول يتعلق بالخلفية النظرية للبحث التي تناولنا فيها مختلف النظريات المفسرة للفكر الإداري ومراحل تطوره، والفكر الإداري في الإسلام، وكذلك النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في المجال الرياضي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

وحتوى الفصل الثاني على الإطار العام للدراسة، حيث تطرقنا إلى التعريف اللغوي و الاصطلاحي والإجرائي لأهم الكلمات المفتاحية و الدالة، و إلى إشكالية الدراسة و أهداف الدراسة وأهميتها وفرضياتها.

أما الفصل الثالث جاء بعنوان الإجراءات الميدانية للدراسة، حيث تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية، والمنهج المتبع في الدراسة ومجتمعها وأداة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المتبعة.

والفصل الرابع خصصناه لعرض و تحليل وتفسير النتائج، ثم مناقشتها وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة.

في حين الفصل الخامس تناولنا فيه استنتاجات عامة و اقتراحات و آفاق مستقبلية للدراسة و ذكر المراجع المعتمدة و قائمة الملاحق و ملخص للدراسة.

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تمهيد

I-1- الفكر الإداري

I-2- النظريات الغير الاقتصادية في المجال الرياضي

I-3- النظريات الاقتصادية في المجال الرياضي

I-4- الإدارة الرياضية

I-5- الدراسات السابقة والتعليق عليها

خلاصة

تمهيد:

يتضمن علم الإدارة نظريات متعددة الاتجاهات والمنطلقات، تركز بعضها على المؤسسة وتنظيمها، أو على ملاكها البشري وحاجاته وكيفية تحفيزه وسلوكياته، أو على علاقتها بالبيئة المحيطة ونظمها المختلفة، أو على الظروف والحالات الطارئة، أو على مخرجاتها ومنتجاتها وكيفية تعظيمها كمياً، ونوعياً، أو على العمليات الإدارية ووظائفها، أو على استراتيجياتها في العمل والممارسة، أو غير ذلك.

I- الخلفية النظرية :

I-1- الفكر الإداري

عاش الناس في جماعات منذ قدم الزمان و كانت الإدارة تشكل أهمية في حياة الإنسان ، وكانت العملية الإدارية هي المعيار الذي يفرق بين ما هو معروف من المجتمعات المنظمة والأخرى التي تعيش حياة الغابة. سيتم هنا استعراض نشأة الإدارة وتطورها منذ القدم وحتى التاريخ الحديث وذلك من خلال عدة مراحل؛ الأولى فترة ما قبل الميلاد، الثانية فترة ما بعد الميلاد وكذا الإدارة في الإسلام.

I-1-1- الفترة ما قبل الميلاد

سنتناول باختصار كل من الحضارة السومرية، الحضارة المصرية، الحضارة البابلية، الحضارة الصينية، والحضارة الهندية

1) الحضارة السومرية: الحضارة السومرية هي حضارة لمجموعات بشرية في جنوب شرق الهلال الخصيب (بلاد سومر) في العراق اليوم ، خلال الألف الرابع قبل الميلاد . إن من أقدم الوثائق المكتوبة في العالم ما عثر عليه الباحثين في تراث الحضارة السومرية، والتي تضمنت على أن أهل سومر قد مارسوا لونا من الرقابة الإدارية من خلال نظام المعابد والكهنة

2) الحضارة المصرية : اعتبر المصريون القدماء منذ أواخر العصر الحجري القديم 10 آلاف عام قبل الميلاد بأنهم أمه قائمه بذاتها وأطلقوا على أنفسهم أهل مصر أو ناس الأرض . اهتم الملوك بتأمين حدود البلاد ونشطت حركة التجارة بين مصر والسودان واستقبلت مصر عصرا مجيدا في تاريخها عرف باسم عصر بناء الأهرام ، وشهدت هذه الدولة بناء أول هرم ، هرم (سقارة) ، ومع تطور الزراعة والصناعة والتجارة استخدم المصريون أول أسطول نهرى¹ .

نجد أن المصريين القدماء أقاموا شكل من أشكال الحكم المركزي ما بين عام (1788- 2160) قبل الميلاد حيث قسمت الدولة الفرعونية إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسئول أمام الفرعون ، ومفوض منه بسلطات لإدارة وتسيير شئون الجماعة ، وقد كان لفرعون نواب يخصهم ببعض المهام الإدارية في مركز الحكم.

3) الحضارة البابلية : بابل Babylonia تعني (بوابة الإله) كان الفرس يطلقون عليها (بابروش) Babirush دولة بلاد ما بين النهرين القديمة ، كانت تعرف قديما ببلاد سومر وبلاد سومر كانت تقع بين نهر دجلة والفرات جنوب بغداد بالعراق، أسسها (حمورابي) عام 1763 ق.م. وهزم (آشور) عام 1760 ق.م ، وأصدر قانونه (شريعة حمورابي) وفي عام 1600 ق.م.

¹ علي الشرقاوي : إدارة الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية ، ب ط ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ص 16.

كذلك نجد أن البابليين في عهد (نبوخذ نصر) عام 604 ق. م. استعملوا الرقابة الإدارية على الإنتاج ، فقد استخدمت الألوان كوسيلة للرقابة على خيوط الغزل التي يتداولها المصنع كل أسبوع.

4) الحضارة الصينية:

قامت الحضارة الصينية القديمة في وديان الأنهار الثلاثة وهي النهر الأصفر ويسمى بالصيني (هوانج) والنهر الأزرق (يانغ تشي كانغ) والنهر الجنوبي المسمى (سي كيانغ) . أسس الإمبراطور (تشين شي هوانغ) أول دولة إقطاعية مركزية موحدة متعددة القوميات في تاريخ الصين (أسرة تشين) . تدل الوثائق التاريخية على أن الصينيين كانوا على علم ببعض المبادئ الإدارية في مجال التنظيم والتوجيه والرقابة ، ولذلك فإن دستور (تشاو) الذي كتب عام 1100 ق. م. يدل على أن هذا الدستور استخدم كدليل إداري للجميع من أصغر موظفي الدولة إلى الإمبراطور ، وكان هناك ثمانية قواعد يحكم بها رئيس الوزراء مختلف الأجهزة الحكومية ، إن عملية الكفاءة في شغل الوظيفة لهو أمر هام للغاية بغية تحقيق أهداف المنظمة ، وهذا الأمر قد تم قدم الزمان ، فقد أكد (فيريل هيري) أن الحضارة الصينية ابتدعت ((أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم ، وكان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل ، وكذلك أوجدوا جهاز من المفتشين المتنقلين الذين يقومون برقابة أداء وولاء الموظفين)) . وهكذا نرى بأنه منذ أكثر من ثلاثة آلاف سنة عرف الصينيين القدماء بعض المبادئ والمفاهيم الإدارية في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي عرفتها الإدارة الحديثة.

5) الحضارة الإغريقية : قد أدت طبيعة البلاد الجبلية إلى اتجاه أهلها إلى البحر كوسيلة للاتصال لذا كانت حضارة الإغريق حضارة بحرية تجارية ، وقد ظهرت حضارتهم قبل الميلاد بخمسمائة وخمسين عاما ومرت بمراحل ثلاث : العصر الأرخي ، العصر الكلاسيكي ، والعصر الهيلينيستي .

لقد عرف الإغريق الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة فيما كتبه (أكسينفون) عن فكرة (الكلية في الإدارة والتخصص) ، وقد دل (أكسينفون) بوضوح على أن الإدارة فن مستقل يتميز عن غيره من الفنون ، وقد ترك الإغريق تراثا مهما أيضا في مجال الإدارة فيما يتعلق باختيار الموظفين وتفويض السلطة وكذلك دراسة العمل والرقابة عليه ، ونجد أن الإغريق ذهبوا إلى تمحيص كل ألوان المعرفة والأفكار حتى اهتموا إلى فكرة البحث العلمي ، وأدخلوا العلم والأستاذية في كثير من مجالات الفكر الإنساني .¹

6) الحضارة الهندية : قامت حضارة الهند القديمة على ضفاف أنهارها وأوديتها ، مثل وادي السند وروافده ، ونهر الغانج وروافده ، وعلى ضفاف نهر كرشنا في الدكن . وأهم أسس الحياة الاجتماعية في الهند نظام الطبقات. وهي الكهنة أو البراهمة ، المحاربون ، المزارعون والتجار وأصحاب الحرف ، ثم المنبوذون . وقد

¹ كلودس جورج الابن : تاريخ الفكر الإداري ، ترجمة أحمد حمودة ، ب ط ، مكتبة الوعي العربي ، القاهرة ، 1972 ، ص 35.

عرف المهنود في ذلك العصر عنصر التحديد والتخصيص في توزيع العمل ، كما عرفوا أهمية وضوح التعليمات وأدركوا قيمة كفاءة الأفراد والعلاقات الإنسانية ودراسة الحركة وترتيب موقع العمل وتداول الأدوات وكلية الإدارة والتنظيم العسكري والرقابة على الأعمال وتفويض السلطة والتخطيط ونظام فكرة الحوافز .

I-1-2- فترة ما بعد الميلاد

تمثل الفكر الإداري الذي ساد فترة الحضارة الرومانية وأواخر القرن التاسع عشر:

1) **الحضارة الرومانية** : تعد الحضارة الرومانية أو روما القديمة ، من أعظم حضارات أوروبا بعد الحضارة الإغريقية، عمل الرومانيين على تنظيم وتطوير مؤسساتهم السياسية والعسكرية والاجتماعية وبدأوا بالتوسع التدريجي وأسسوا دولة سيطرت في بادئ الأمر على شبه الجزيرة الإيطالية ثم اتسعت هذه الدولة وسيطرت على معظم العالم القديم وأصبحت حدودها شاسعة امتدت من الجزر البريطانية وشواطئ أوروبا الأطلسية غرباً إلى بلاد ما بين النهرين وساحل بحر قزوين شرقاً ومن وسط أوروبا حتى شمال جبال الألب والى الصحراء الإفريقية الكبرى والبحر الأحمر جنوباً ، وبذلك كانت مثلاً على مفهوم الدولة الجامعة (Universal State) ذات الطابع الاستعماري واستمرت حتى القرن الخامس الميلادي الذي فيه تمكنت القبائل الجرمانية من السيطرة على مقاطعات الدولة الرومانية عام 476 م . اشتهر الرومان آنذاك بالفكر التنظيمي الجيد وخاصةً في مجال التنظيم الإداري وذلك بالقدر الذي مكنتهم من حكم إمبراطوريتهم المترامية الأطراف ، فقد أعتمد الرومان في عهد الإمبراطور (ديوكليتيان) عام 284 م. على اللامركزية في الحكم وتفويض السلطة لحكام المقاطعات التي قسمت إلى مائة مقاطعة التي قسمت بدورها إلى وحدات أصغر ، الأمر الذي ساعد على تقوية قبضته على الإمبراطورية الواسعة ، متوسعاً بذلك في مبدأ التنظيم التدريجي الهرمي¹.

2) أواخر القرن التاسع عشر:

يقصد بالفترة من أواخر القرن التاسع عشر وحتى الآن، تلك الفترة التي تستعرض الفكر الإداري بدءاً بتوثيق الإدارة كعلم من خلال المدارس والأفكار والنظريات المختلفة .

قبل تلك الفترة لم تكن الإدارة كعلم يدرس في المدارس أو المعاهد أو الجامعات ، وإنما كان عبارة عن أفكار وآراء وممارسات هنا وهناك ، إضافة لاجتهادات بعض الأفراد في تسير نشاطاتهم المختلفة ، إضافة إلى تنظيم

¹كلودس جورج الابن : تاريخ الفكر الإداري ، مرجع سابق ، ص42.

العمل في دواوين الحكومة المختلفة . وهنا سوف نستعرض الفكر الإداري في هاته الفترة وذلك على النحو التالي:¹

أولاً: النظريات الكلاسيكية (التقليدية للمنظمة)

- 1- نظرية البيروقراطية
 - 2- نظرية الإدارة العلمية
 - 3- نظرية التقسيمات الإدارية
- ثانياً: النظريات السلوكية (الإنسانية)
- 1- مدرسة العلاقات الإنسانية
 - 2- مدرسة الفلسفة الإدارية
 - 3- نظرية التفاعل
 - 4- نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة
 - 5- نظرية التنظيم الاجتماعي
 - 6- نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل

ثالثاً: النظريات الحديثة للمنظمة

- 1- نظرية النظام
- 2- المدرسة الكمية في الإدارة
- 3- النظرية الموقفية
- 4- نظرية التطوير التنظيمي
- 5- التجربة اليابانية وإدارة المنظمة
- 6- نظرية "Z" في الإدارة
- 7- إدارة المستقبل

¹ نورالدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 33.

I-1-3- الفكر الإداري في الإسلام

الحضارة الإسلامية هي ما قدمه الإسلام للمجتمع البشري من قيم ومبادئ، وقواعد ترفع من شأنه، وتمكنه من التقدم في الجانب المادي وتيسر الحياة للإنسان¹.

إذا نظرنا إلى تطور الفكر الإداري الإسلامي، لقد جاء القرآن الكريم منزلاً ومنزهاً وشاملاً بحيث نظم الدين والدنيا ونظم حياة الفرد والعلاقات بينه وبين الجماعة والخالق عز وجل. وفي قوله تعالى { يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْتَقَامُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ } الحجرات الآية 13 .

وقال تعالى { الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ } الحج الآية 41 .

وقال تعالى { وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ } الشورى الآية 38 .

وأدت السنة المحمدية متممة أحدث الأساليب والنظم الإدارية، ومثال ذلك الأحاديث النبوية الشريفة للنبي صلى الله عليه وسلم (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) (أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه) ، (إن لنفسك عليك حقاً وأن لبدنك عليك حقاً) أخرجهما البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر.

في مجال التنظيم في الدولة الإسلامية ، كان التنظيم الإداري يقوم على أساس التدرج الرئاسي وتقسيم العمل والتخصص في مجال الإدارة الحكومية ، حيث أبرز الإسلام جوانب عديدة وهامة من أسس التنظيم الإداري ، وهذا ما بينه قوله تعالى { وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ } الأنعام الآية 165 .

بعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية مارس الخلفاء مبدأ تنظيمياً معروفاً وهو اللامركزية الإدارية ، وتفويض السلطة، حيث فوض أمراء الولايات جزءاً من سلطاتهم للبت في أمور الولاية مثل تعيين الموظفين ومراقبة العمال ، ونهى عن الإسراف ، وتبسيط الإجراءات ، وتحفيز العاملين وتحقيق حاجاتهم العادلة² . عملاً بقوله تعالى ((قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)) القصص الآية 26.

¹ فيريل هيري : الإدارة العامة منظور مقارن ، ترجمة محمد قاسم القريوتي ، الطبعة الثانية ، دار الفكر ، عمان ، 1979 ، ص 119.

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3 ، 2008 ، ص75.

وعلية اشتهرت الدولة الإسلامية بممارسة الشورى (الديمقراطية) في الإدارة والحكم ، فالخلفاء الراشدون كان يتم اختيارهم بالانتخاب ، وأنتقل هذا الفكر الإداري تطبيقاً وممارسة على أنشطة التجارة والإنتاج البسيط في ذلك العهد ، وأستمر تطور هذا الفكر الحضاري العظيم حتى بلغ مرحلة متطورة في عهد الدولة الإسلامية في الأندلس.

إن المبادئ الإدارية التي جاء بها نبينا محمد صلى الله عليه وسلم هي إيجاد مجتمع فاضل منظم في حكومته وشؤون إدارته، وقد حاول صلى الله عليه وسلم إيجاد ذلك أيام كان في مكة، ولكن معارضة قريش له وسوء معاملتهم إياه وأصحابه اضطراره إلى أن يأمر أصحابه بالهجرة، ثم هاجر هو بنفسه إلى المدينة فوجد الجو صالحاً لإقامة حكومة ذات أنظمة وقوانين وتعاليم ترعى الدين الجديد وتحميه¹.

- نظرية الإدارة في الإسلام مرتبطة بالنظرة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي، ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي (المتغير الاجتماعي الأخلاقي).
- نظرية الإدارة في الإسلام تركز الاهتمام على المتغير الاقتصادي والحافز المادي، وتعمل على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية (المتغير الاقتصادي المادي).
- الشورى في الإدارة عنصر أساسي.
- النظرية الإسلامية تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية، وتحترم الإنسان كإنسان، وتشركه في العملية الإدارية، كل حسب مقدراته العقلية وإمكانياته واستعداداته النفسية (المتغير الإنساني).

¹ أحمد إبراهيم أبو سن : الإدارة في الإسلام ، المطبعة العصرية ، ب ط ، دبي ، 1981 ، ص 87.

I-2- النظريات الغير الاقتصادية في المجال الرياضي:

إن المداخل غير الاقتصادية في الإدارة تتضمن نظريات متنوعة تم إنجازها من قبل باحثين وفقا لطرق عمل ولأهداف مختلفة وقد تم إنجازها استنادا إلى بحوث في التنظيم، علم النفس وعلم الاجتماع. قد يكون من غير المجدي البحث في أي عامل يوحد هذه التحليلات التي سوف نقدمها والتي تنتمي إلى مجالات فكرية مختلفة كعلم النفس، علم الاجتماع، علم نفس الفرد والجماعات و نظرية اتخاذ القرارات وكل حسب تفرعاته الرياضية. بعض النظريات تبني في تحليلها هدف معياري مع محاولة تقديم تعريف مثالي للمنظمة الرياضية، بينما تحليل البعض الآخر يقوم على هدف موضوعي من خلال التمسك بدراسة وفهم عمل المنظمات كما يحدث فعلا. مجالات دراسات هذه النظريات مختلفة ومتنوعة أيضا بحيث تمتد من المؤسسات الصناعية والمؤسسات الإدارية وكذلك الرياضية منها وحتى البيروقراطيات الحكومية إلى منظمات أكثر شمولاً. النظريات الغير الاقتصادية تقوم على مفهوم العقلانية ونذكر منها في بحثنا هذا: مدرسة الإدارة العلمية (نظرية الإدارة العلمية، ونظرية مبادئ الإدارة)، مدرسة العلاقات الإنسانية، مدخل النظم، و النظرية الموقفية حيث تقوم كل هذه المداخل على فرضية أن الأفراد في المنظمة محفزين بالبحث على تحقيق الأهداف بما في ذلك الأفراد بالمنظمة الرياضية.

I-2-1- مدرسة الإدارة العلمية :

من بين الرواد الأوائل في نظريات المنظمات برز الباحثان.

الفرنسي " هنري فايول " Henri Fayol " " والأمريكي " فريدريك تايلور Frederick Taylor " الباحثان هما المؤسسان للتيار الفكري في الإدارة الذي تعودنا أن نطلق عليه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة،¹ أفكار الباحثان رغم أنها لا تتطابق مع أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها لاقت القبول و طبقت على نطاق واسع في مختلف المؤسسات. اهتمامات " فايول " كانت على الجوانب الإدارية للمنظمة وقد أرسى هذا الباحث بأفكاره القاعدة الأساسية لنظرية الإدارة " . تايلور "اهتم من جانبه بتنظيم ورشات الإنتاج وقد أطلق على فلسفته في تنظيم العمل " التاييلورية " أو التنظيم العلمي للعمل الباحثان لم ينشغلا بالبحث في تحديد العوامل التي أدت إلى ظهور الهياكل الإدارية وتطورها في المنظمات بل كان اهتمامهما منصبا على البحث في كيفية الرفع من الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تقديم قواعد العمل التي يتطلب الأمر التقيد بها لضمان التسيير الأمثل للمنظمة . لهذا فالأدبيات التي تضمنها تحليلهم تميزت بالمعيارية الخالصة وشكلت في الواقع تقدما للعديد من المبادئ في العمل الإداري.

¹ علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غرب، القاهرة 2004، ص 318.

إن التسيير الأمثل للمنظمة في نظر "فايول" يشترط التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة الأربعة عشر التي تضمنتها فلسفة مبادئ الإدارة:

1. تقسيم العمل .
2. الصلاحية والمسؤولية .
3. التدريب على النظام .
4. وحدة إصدار الأوامر .
5. وحدة التوجيه .
6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
7. مكافأة الأفراد .
8. المركزية .
9. التسلسل الهرمي .
10. التركيب والنظام. (تركيب وتنسيق الأشخاص والمعدات والأشياء...).
11. الإنصاف والمساواة .
12. تباين الأفراد في العمل .
13. روح المبادرة والابتكار .
14. روح التعاون (روح الفريق والتماسك)

حاليا الاعتماد على تطبيق هاته أو أغلبها من سمات الإدارة الرياضية وذلك لوجوب العمل بها فمثلا وحدة إصدار الأمر ووحدة التوجيه والصلاحيات والمسؤوليات تبرز سلطة المدير واتخاذ القرارات الواجب تنفيذها فيما بعد. في نفس السياق فإن الباحثان "كوليك وأرويك" " Gulick , Urwick " في الولايات المتحدة الأمريكية قدما مساهمتهما في تطوير الفكر الإداري¹.

فساهما في تطوير نظرية مبادئ الإدارة بتقديم عدة مبادئ تعد أساسية يمكن إجمالها في؛ التخصص، التنسيق، تحديد نطاق الإشراف، التطابق بين السلطة والمسؤولية، التوازن، الاستمرارية، السلطة، فالباحث "كوليك" قدم مبادئ إدارة لا تختلف كثيرا عن المبادئ التي قدمها فايول، وتم التعبير عن هذه المبادئ بمصطلح P.O.S.D.C.O.R.B وتتمثل في التخطيط، التنظيم، سياسة الأفراد، إصدار الأوامر، التنسيق، إعداد التقارير، إعداد الميزانيات.

وإذا كان "فايول" يفضل مبدأ سلمية السلطة (تدرج السلطة) فإن الباحثان "كوليك وأرويك" يقدمان ثلاث أنماط لعلاقات التنظيم؛ علاقات رأسية، علاقات وظيفية وعلاقات رأسية استشارية.

ميز الباحثان أيضا بين أربعة أنواع من الهياكل؛ الهياكل على أساس الأهداف، العمليات، العملاء والمناطق الجغرافية²، وهذا ما تتميز به الإدارة الرياضية مع موظفيها والمتعاملين معها بمرورها وهيكلها التنظيمي على حسب عملها، فتوجد إدارات رياضية على مستوى أعلى إشرافية فيما توجد إدارات فرعية على مستوى الملاعب أو المنافسات المقامة أو التي بها فروع دائمة للعمل الرياضي.

النظرية أيضا تتكون من مجموعة من المبادئ واهتمامها قليل بتنظيم المنظمة، بل التركيز كان على العمل ذاته. بالنسبة لكل هؤلاء الباحثين أساس تحسين الإنتاجية يمر بتحسين مردودية الفرد في عمله وهذا يتطلب تحديد

¹ نورالدين تاوريرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مرجع سابق، ص 52.

² عبد الفتاح بومخيم: نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، مرجع سابق، ص 05.

طرق عمل انطلاقاً من التحليل العلمي للمهام ينجز من قبل مختصين . يفترض أن الأفراد يفتقدون إلى الكفاءة الضرورية والدافع القوي لإنجاز مثل هذا النوع من التحليل خاصة إذا كان تحسين المردودية لا تترتب عنه زيادة في الأجور، وعليه فتطبيق هذا المبدأ يتطلب إنشاء مكاتب الأساليب، مهامها التوصل إلى الحلول التي تؤدي إلى تحسين فعالية العمل من خلال تحليل الحركات والإجهاد وتحديد الطريقة المثلى لأداء المهام وهذا انطلاقاً من أنه لكل عمل طريقة واحدة مثلى لإنجازه¹.

بعد أن يتم تحليل العمل وتحديد الطريقة المثلى للإنجاز، تأتي مرحلة اختيار الفرد ذو الكفاءة اللازمة لشغل منصب العمل وتكوينه، وتأسيس نظام أجور يأخذ في الاعتبار الكميات المنتجة أي أن تكون العلاقة مباشرة بين الكميات المنتجة والأجر المدفوع، فزمن الأجر الثابت عند تايلور قد ولى إضافة إلى ذلك فتحقيق الكفاءة يتطلب الفصل بين التنفيذ والتخطيط، أي تقسيم العمل بين التنفيذ والإدارة، فالعامل في عمله ما هو إلا منفذ لأوامر الإدارة لا غير، والأوامر تتم من خلال تطبيق مبدأ الرقابة الوظيفية، يتم ذلك بالتخلي عن مبدأ وحدة الأمر وتلقي الأجير الأوامر من عدة رؤساء متخصصين

فالنظريتان رغم وجود الاختلافات في الرؤى لرفع الإنتاجية فالتكامل موجود في مبادئهما ففي حين كان التركيز في أعمال " تايلور " على الأعمال الإنتاجية فعمل " فايول " والأعمال التي تندرج في الإسهامات المكتملة له اهتمت أكثر بالجوانب التنظيمية للعمل، ورغم وجود بعض المبادئ التي تبدو على أنها تتضمن اختلافات مثل الرقابة الوظيفية في فلسفة " تايلور " ومبدأ وحدة الأمر لدى " فايول " فالاختلاف في الرؤى مرده إلى عدم التطابق في المواقف أكثر وفي الواقع العملي اليوم مثلما يطبق مبدأ وحدة الأمر في مواقف معينة فإن الظروف السائدة تفرض تطبيق مبدأ التنظيم الوظيفي في مواقف أخرى.

إذا كانت مبادئ الإدارة الفايولية تتميز بشمولية أكبر فإن التنظيم التايلوري الذي طبق في الصناعة على نطاق واسع منذ نهاية الحرب العالمية الثانية فقد أصبح يتطلب المراجعة في نظر البعض وذلك في إطار التطورات الراهنة وخاصة بعد الانفتاح الاقتصادي وبروز ظاهرة العولمة².

على الرغم من التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي نتجت عن تطبيق فلسفة المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري في مختلف المجتمعات، عدة انتقادات وجهت إلى نظرية مبادئ الإدارة ومبادئ نظرية الإدارة العلمية.

● فالانتقاد الأول يتعلق بحدود النظرية الناتجة عن طابعها المثالي، حيث أن تحليل الجوانب التنظيمية الرسمية يؤدي إلى تكوين مجموعة عامة من مبادئ التنظيم وهي أدوات لتحقيق التنسيق في نموذج مثالي يؤدي التقيد به إلى تحقيق أكبر كفاءة ممكنة وأعلى إنتاجية دون الأخذ في الاعتبار أن هذه المبادئ كوحدة

¹ علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع السابق، ص 322.

² عاشور السعيد: ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية، اللجنة القومية لتحجيز المعلومات، القاهرة 1999، ص 145.

الأمر، تدرج السلطة، التخصص... الخ تعد مبادئ عامة من الصعب أن تطبق في كل المؤسسات مهما كانت طبيعتها ومهما كان حجمها¹.

- الانتقاد الآخر الذي يمكن أن يقدم للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة أنها لا تأخذ في الاعتبار في تحليلها للتفاعلات التي يمكن أن تتم بين الأفراد والمنظمة سواء تعلق الأمر بنظرية مبادئ الإدارة أو نظرية التنظيم العلمي للعمل، فالتحليل يقوم وكأن الأفراد يتخلون عن مبادئهم واعتقاداتهم بمجرد ما أن يلتحقوا بالمنظمة.
- إن هذه المدرسة تتبنى مدخل ميكانيكي في تعاملها مع الفرد بتجريده من العوامل الإنسانية وتقدم تحليلاً جزئياً للفرد معتمدة نظرة تقارب تلك التي بنيت عليها مبادئ نظرية (X) التي قدمها " ماك " كريكور دوغلاس " Mc Gregor Douglass " ، والتي وفقاً لها أن الأفراد ليسوا مبادرين، يتهربون من العمل ومن تحمل المسؤولية، من الضروري توجيههم ومراقبتهم. الأفراد يسعون إلى إشباع الحاجات الاقتصادية وبالتالي فإن الدافع إلى العمل يتحدد في المكافآت المادية.
- الانتقاد الأخير لنظريات المدرسة الكلاسيكية يتمثل في كونها لا تأخذ في الاعتبار التفاعل بين المنظمة ومحيطها فالاختلافات الموجودة بين القطاعات المختلفة لا تُعطى الأهمية. مشاكل المرونة والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية خاصة بموجب التغيرات التنظيمية تبدو غائبة في الفكر الكلاسيكي المنظمة نظام مغلق تعمل وفقاً لإجراءات عمل تم تحديدها مسبقاً.

I-2-2-مدرسة العلاقات الإنسانية في المجال الرياضي:

إن المدرسة الكلاسيكية قد تجاهلت في تحليلها للمكون الأساسي في التنظيم وهو الإنسان، حيث تمحور اهتمامها أساساً على دراسة التنظيم الفني للعمل، حركة العلاقات الإنسانية تقدم في تحليلها رد فعل لهذا الاتجاه في الإدارة، وأساس فكر هذه المدرسة نجده في أعمال الباحث " إلتون مايو " التي مكنت من توضيح أهمية العوامل الإنسانية لإنتاجية الأفراد .

التجربة الأولى التي أجريت في مصانع هاوثورن بشركة وسترن الكتيك كانت تجربة الإضاءة حيث تم تشكيل مجموعتين، مجموعة اختباريه ومجموعة ضابطة، المجموعة الضابطة كانت تعمل في ظل ظروف ثابتة للإضاءة، أما المجموعة الاختيارية فكانت تعمل في ظل ظروف إضاءة متغيرة وكانت الإنتاجية تزداد مع زيادة كثافة الإضاءة، إلا أن الإنتاجية كانت تزداد مع تخفيض مستوى الإضاءة وقد ارتفع الأداء حتى في المجموعة الضابطة. ما يمكن استنتاجه أن ظروف العمل المادية، لا يمكنها أن تكون المتحكم الوحيد في الإنتاجية. تجربة أخرى أجريت على مجموعة من العاملات حيث يمكن قياس كل التغيرات التي تطرأ على ظروف العمل وعلى إنتاجية كل عاملة . تم إدخال تغييرات كثيرة على مدة العمل اليومية والأسبوعية، مدة فترات الراحة، عدد فترات الراحة، نظام المكافآت،

¹ محمد الهادي محمد : الإدارة العلمية للمكاتب ومراكز التوثيق والمعلومات، ط2 ، المكتبة الأكاديمية، القاهرة 1990 ، ص 455.

عدد أيام العمل في الأسبوع¹، فالإدارة الرياضية الحديثة تركز على عمل أفرادها والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليهم والظروف المحيطة بالعمل وكيفيته وتهيئة الظروف الأفضل دوماً للعمل بشكل أفضل من أجل الوصول للهدف وتحقيق إنتاجية أعلى.

كانت التغيرات المقترحة تقدم لفريق العمل وتناقش معه وكانت العوامل توافقت على كل التعديلات، النتيجة لم تختلف عن نتيجة التجربة السابقة. الإنتاجية تزايدت باستمرار حتى لما تم الرجوع إلى ظروف العمل لأولية السائدة قبل التجربة النتيجة التي تم التوصل إليها أن ظروف العمل الاجتماعية لها تأثير أكبر على ظروف العمل المادية وان الأجور ليست المحفز الوحيد للأفراد. المشاركة، التعاون والنقاش على مستوى فريق العمل لها اثر محدد للسلوك.

مساهمات كورت ليفين في النظريات السيكولوجية للمنظمة على درجة عالية من الأهمية، خاصة الدراسات المتعلقة بالجماعات، ففي الواقع هو أول من استخدم مصطلح "دينامية الجماعة" نقدم هنا فقط الدراسة المتعلقة بسلوك الجماعة تجاه أنماط القيادة. التجربة أجريت على مجموعات من الأطفال يتولون تصميم أفنعة من الجبس، خضعت كل مجموعة لنمط قيادي محدد؛ القيادة الديمقراطية، القيادة التسلطية، القيادة الحرة، فكل قائد لديه سلوك محدد مع الجماعة.²

النتيجة التي خرج بها الباحث كورت ليفين من هذه التجربة، تفوق النمط الديمقراطي فيما يتعلق بمستوى الأداء وحالة الشعور بالرضا. أعماله مكنت أيضا من توضيح تشكل جماعات عمل غير رسمية في إطار التنظيم الرسمي. أعمال كل من إلتون مايو وكورت ليفين كانت بداية لظهور أعمال أخرى مكتملة مثل "رئيس ليكرت، ماك غريغور دوغلاس، و كريس أرجيريس .

ليكرت "انشغل بدراسة التفاعلات بين أعضاء الجماعة؛ إن المشاركة في اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف وحل المشاكل على مستوى الجماعة تؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الفعالية، حيث كل فرد يشعر بأنه ضروري ومهم للمنظمة. من خلال المقابلات التي قام بها، تمكن "ليكرت" من تحديد أربع نماذج في التسيير؛ النمط التسلطي الذي يتميز بالاتصالات من الأعلى إلى الأسفل، قرارات تتخذ في القمة دون وجود استشارة، درجة عالية من المركزية، استخدام التخويف والعقاب كأداة للتحفيز ما يؤدي إلى ضعف روح الفريق.

وخلصت الأبحاث إلى توجهات جديدة في الممارسة الإدارية تستند إلى الأسس المنهجية التالية:

تؤثر العوامل الإنسانية على الإنتاجية والأداء أكثر من العوامل المادية والمنطقية وتزداد إنتاجية الشخص المشارك في نشاط الجماعة أكثر من ممارسة العمل بمفرده، وتزداد فاعلية الإدارة عندما تدرك أن إنجاز الأفراد لأعمالهم يتم بعد

¹ محمد مرعي : دليل إعادة تنظيم وبناء المؤسسات، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999، ص 15.

² حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات دار النهضة العربية، ط1، بيروت لبنان 2005، ص 91.

تلبية احتياجاتهم الشخصية، وهذا ما نجده واضح في الجانب الإداري الرياضي وان العمل يكون بدنيًا ميكانيكيًا أكبر ويؤدي بشكل أفضل بحكم تماسك الجماعة في بيئة الإدارة الرياضية.

وأضاف كل من : ماسلو / وماكلياند / وهيرزبرغ / والدرفر ، وغيرهم أفكارًا جديدة حول الحاجات البشرية وكيفية تحفيز العاملين وتوليد دافعيتهم وتحقيق رضاهم في العمل كما يلي¹ :

- تأمين الحاجات العضوية : متطلبات الحياة الشخصية.
- تأمين حاجات الأمن والسلامة: ظروف العمل، الرقابة، أمن العمل.
- وتأمين حاجات الانتماء: تعزيز عضوية الفرد في المؤسسة، وإيجاد علاقات ودية بين الأشخاص وإداراتهم.
- تأمين حاجات التقدير : التسمية الوظيفية، والاعتراف بالوظيفة والشخص، و تقدير التميز، و تحقيق الترقية.
- تأمين حاجات الإنجاز: تحميل المسؤولية، و بعث روح التحدي في العمل، وتحقيق النمو و النضج، وتكريم الإنجاز الشخصي.

إن فلسفة حركة العلاقات الإنسانية أصبحت اليوم على درجة عالية من الأهمية في تامين المورد البشري في المنظمات باعتباره أساس تكوين القيمة والقدرة التنافسية خاصة بعد بروز ظاهرة العمولة حيث اتخذت المنافسة بعد على مستوى عالمي فأصبح التميز مرهون بتبني تطبيقات حديثة في التسيير خاصة في حقل تسيير الموارد البشرية؛ كتجزئة وظيفة تسيير الموارد البشرية والتشارك والتحفيز والتشخيص " Individualisation الخ"

إن رجال التسيير أصبحوا مطالبين اليوم بالبحث في نظريات العلاقات الإنسانية وفي ما يلائم منها المواقف السائدة لتحقيق التميز في ظل عام أعمال أصبح يتصف بالتغير السري، إن فلسفة هذه الحركة لا تشكل بأي حال بديلاً لمبادئ المدرسة الكلاسيكية في التسيير، فهذه الفلسفة ما هي إلا إثراء لهذا الفكر ومبادئها ما هي إلا تحقيقاً للتكامل مع مبادئ المدرسة الكلاسيكية، رغم هذه الإضافة التي حققتها مبادئ هذه الحركة فإن تخضع لانتقادات، من بينها أن هذه النظريات أعطت أهمية كبيرة للعامل الإنساني في المنظمة على حساب العوامل الأخرى.

إضافة إلى ذلك فإن البعض من الانتقادات ذات طبيعة منهجية خاصة بالتجارب وبالعوامل التي تتحكم في حالات الإشباع، إضافة إلى عدم الاهتمام بالعوامل الخارجية كمؤثر على السلوك في المنظمة.

¹ محمد مرعي : دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات ، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص 22.

من جهة أخرى أن مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بالدراسات خاصة في المنظمات الصناعية وانحصرت في مستويات إدارية محددة، أي لم تشمل المستويات الإدارية العليا، وهذا ما يشكل قيذا أمام اعتبارها نظرية إدارية عامة في تحليل المنظمات¹.

I-2-3- مدخل النظم في المجال الرياضي:

مدخل النظم يستمد فلسفته من العلوم الاجتماعية، فيمكن اعتباره كرد فعل لمدخل العلاقات الإنسانية الذي كان الاهتمام فيه بدراسة الفرد في المنظمات على حساب تحليل هياكل المنظمة. من بين منطري هذا المدخل العديد من الباحثين من بينهم "سلزنيك" Selznick " و "بارسنز" Parsons " حتى وان كان باحثي هذا المدخل اهتموا في دراساتهم بمظاهر متباينة في المنظمات فإن هناك قاسم مشترك في تحليلاتهم، فالاهتمام انصب على خصائص الهياكل التنظيمية وخاصة على العمليات الرسمية لعمل المنظمات. المقاربة الوظيفية تدرس العلاقة بين الهياكل والإجراءات في المنظمة وفي المجتمع الذي تتطور فيه وهذا ينعكس في طموح " Parsons " في محاولته لبناء نظرية شاملة في تسيير المنظمات. بالنسبة للباحث الأمر يتعلق بإدماج مختلف مستويات التحليل، الأفراد، الجماعات والمنظمات مع تلك الخاصة بالمجتمع، المشكل المحوري يتعلق باستمرارية الأنظمة الاجتماعية والمسائل الأكثر أهمية تعني بالإجراءات التي تمكن الأنظمة الاجتماعية من الاستمرارية والبقاء، فالمعروف على الإدارة الرياضية نشاطها المتعدد بحكم المتعاملين معها مقارنة بالإدارات الأخرى، وتفاعلاتها مع المجتمع واندماجها فيه بمختلف شرائحه خاصة الفئات الشابة منه لأجل تقريبها والحفاظ عليها وتوجيهها للأفضل.

إن التحليل الذي اعتمده أصحاب هذه المقاربة يعتمد على نظرية الأنظمة الفيزيائية والبيولوجية التي تفسر تكيف الأنظمة الاجتماعية مع الصدمات الداخلية أو الخارجية وعودتها إلى حالة التوازن، يترتب عن هذا المدخل انتقادات حيث أن المنظمات تشبه بالأفراد لديها حاجات وأهداف خاصة، ومن جهة أخرى فإن هذا الاتجاه يهتم بالتوازن ويتجاهل النزاعات الاجتماعية في المنظمة.

إن هذه المقاربة تعترف إذن بأهمية العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية وتأخذ في الاعتبار حتى إمكانية تأثير المنظمات على البيئة الخارجية وهذه النظرية كانت الأساس الذي أدى إلى ظهور المدخل الموقف في الفكر الإداري.

إن هذه النظرية ظهرت في فترة بدأت فيها البيئة تخرج عن الأطار المألوف متجهة نحو حالة عدم الاستقرار والتقلب وبالتالي المقاربات السابقة في دراسة المنظمات أصبحت غير كافية، وكان هذا المدخل أساسا لبناء نظريات فكرية في تسيير المنظمات، إن مدخل النظم يشير انتقاد أساسي وهو تركيزه على دراسة التوازن والتوافق وإهماله لمفهوم الصراع الاجتماعي، ولما للإدارة الرياضية من دور بارز في المجتمع فهي تدرس توازن المجتمع وتوافقه

¹ عبد الفتاح بومخيم: نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، مرجع سابق، ص 10.

وذلك بتجنب النزاعات والخلافات بين أطراف المجتمع والتركيز دوماً على الفئات الشبانية وتعزيز أساليب الرقي لديها في البيئة التي يتعايشون فيها.

طرحت النظرية أسساً وقدمت تحليلاً لصفات القوى المؤثرة في التنظيم مثل (الفرد، المدير والتنظيم الكلي، والبيئة) واعتبرت المؤسسة منظومة متكاملة متفاعلة متداخلة يتوقف استمرارها على توازن نظمها الفرعية وما يخرج عنها لتحقيق الرضا لعمالها وسلوك التعاون البناء وفق المنهجية التالية:

- تحديد أهداف عامة للمنظومة، وتحديد مدخلات المؤسسة البشرية والمالية والمادية والفنية والمعلوماتية.
- تحديد العمليات الجارية ودور الإدارة فيها.
- تحديد المخرجات سواء كانت منتجات أم خدمات.
- تحديد مكونات البيئة المحيطة بالمؤسسة.

I-2-4- النظريات الموقفية:

على عكس النظريات الإدارية والعلمية للعمل ومدرسة العلاقات الإنسانية، فإن النظريات الموقفية تؤكد على أهمية المتغيرات البيئية في التأثير على سلوك المنظمات.

الأعمال الأولى التي ظهرت في هذا المجال تعود للباحث " Blauner " و " معهد تافستوك " "

" Tavistock Institute مع الباحثين Emery " و " Trist " والذين اهتموا بدراسة تأثيرات التكنولوجيا على السلوك التنظيمي. تأثيرات التكنولوجيا درستها أيضا الباحثة " جون وود وورد " فهي تؤكد أن المنظمة التي تنتج بكميات صغيرة وتلك التي تنتج بالوحدات لا يمكنها أن تطبق نفس الهيكل التنظيمي الذي يتطلبه الإنتاج بكميات كبيرة . حددت الباحثة في دراستها التي أجرتها في بريطانيا على 611 منظمة ثلاث أنواع لتكنولوجيا الإنتاج (الإنتاج بالوحدات أو بكميات صغيرة، الإنتاج الواسع والإنتاج المستمر) وفقا لنتائج الدراسة فإن لنمط الإنتاج تأثير على عدد المستويات الإدارية ، درجة الرسمية، وإجراءات العمل وجدت الباحثة مثلا أن منظمات الإنتاج بالوحدات أو بكميات صغيرة تطبق هياكل تنظيمية بمستويات إدارية أقل والعمل يتم في شكل جماعات عمل صغيرة، وهناك تعاون مباشر بين المشرف والمرؤوسين مع عدم التركيز بشكل كبير على إجراءات العمل الرسمية، على عكس ما هو سائد في منظمات الإنتاج الواسع، إضافة إلى ذلك فإن مبادرة الأفراد كانت على مستوى عالي . الباحثة أيضا اهتمت بالوظائف والأهمية المعطاة لها في كل نوع من أنواع الإنتاج، فوظيفة الإنتاج هي المسيطرة في الإنتاج بكميات كبيرة ووظيفة البحث والتطوير في منظمات الإنتاج بالوحدات ووظيفة التسويق في منظمات الإنتاج المستمر¹ ، وعلى المستوى الرياضي تسعى الإدارة الرياضية لتحقيق أهدافها ضمن وحدات صغيرة

¹ عبد الفتاح بومخيم : تسيير الموارد البشرية : مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى عين مليلة الجزائر، 2011، ص 50.

بإمكانها أن تتسع للضرورة مثلا في تنظيم المنافسات والبطولات الرياضية والمهرجانات والمشاركات الثقافية سواء الخاصة بقطاع الشباب أو الرياضة بالمصالح والمكاتب المسيرة لها.

دراسات " ستولكر " G.M. Stalker " و " بيرنز " T . Burns " اهتمت بطبيعة العلاقة بين البيئة الخارجية وتصميم الهيكل التنظيمي، شملت الدراسة أنواع البيئة من الأكثر استقرارا إلى الأكثر تقلبا ووفقا لذلك تمكن الباحثان من تحديد 9 أنواع للبيئة، وقد حددا مؤشرين لوصف طبيعة البيئة، وهما التطور التكنولوجي وتطورات الطلب في السوق التي تعمل فيها المنظمة. ملاحظة سلوك المنظمات قادت الباحثين إلى تحديد نموذجين في التنظيم بخصائص متناقضة، النموذج الميكانيكي والنموذج العضوي، فالنموذج الأول يلائم المنظمات التي تعمل في البيئة المستقرة وتنظيمها يتميز بالاهتمام بالتخصص في العمل، التنظيم هرمي يتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات، عدد المستويات الإدارية كبير، إجراءات العمل محددة بصورة واضحة وواجبة التطبيق، الاتصالات رأسية، أدوار العمل محددة بوضوح. من جهة أخرى النموذج العضوي يلائم المنظمات التي تمارس نشاطها في بيئة تتميز بحالة عدم التأكد، فالمنظمات في هذا النوع من البيئة مطلوب منها لتحقيق الفعالية في العمل أن تمارس التكيف المستمر مع المتطلبات البيئية الجديدة ويتطلب تنظيم أقل رسمية من التنظيم الميكانيكي فيما يتعلق بتوزيع وتحديد المهام، أنماط التنسيق، الاتصالات والرقابة مع تميز هذا التنظيم بدرجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات.¹

النظرية الموقفية قدمت توضيحات حديثة لنظريات الفكر الإداري من خلال محاولتها إقامة العلاقة بين البيئة الخارجية والهيكل التنظيمية ومستوى الأداء فيما يتعلق بهذا العمل الأخير لقد تمكنت من تقديم وصف موضوعي واضح وبذلك فإن المدخل الموقفية قد قدم تحليلا لجوانب تسييرية في المنظمة أصبحت مكملة لفلسفة الفكر الإداري الكلاسيكي ومبادئ حركة العلاقات الإنسانية، حيث أن هذا المدخل توضيح وإشارة إلى بعض العوامل ذات العلاقة بتصميم الهياكل التنظيمية وهذا المدخل أكد إذن على أن النمطية في التسيير لا يمكن أن تطبق إلا في المواقف المتماثلة.

إن المدخل الموقفية في تسيير المنظمة قد أحدث إذن قطيعة مع المدخل الكلاسيكي في التسيير الذي يقوم على مبدأ " الطريقة الوحيدة " " المثلى " وبالتالي اليوم المنظمات لا يمكن أن تسيير وفقا للنماذج الدولية أو النماذج المحلية وإنما ضرورة دراسة المواقف المختلفة ونموذج وطرق التسيير يجب أن تصمم انطلاقا من الواقع الخاص لكل منظمة، وهذا ما تتبعه الإدارة الرياضية في تسييرها ولا مركزيتها في اتخاذ القرار واتباعها للسلطة العليا والاشرفية وتقرر فيما هو مسموح لها في إطارها التنظيمي فقط على مستوى المحلي أو الاختصاص.

¹ عبد الفتاح بوخمحم : تسيير الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 51.

الانتقادات التي وجهت لأدبيات النظرية الموقفية انصبت خاصة على غياب تحليل لسلوك الأفراد الذين يكونون المنظمة، خاصة فيما يتعلق بدراسة سيكولوجية القادة وأنماط القيادة التي يتبنونها وعن صعوبة تحديد كل التغيرات التي تتكون منها المواقف المختلفة.¹

I-3- النظريات الاقتصادية :

إن المدخل الاقتصادي في الفكر الإداري يقوم أساسا في البحث والتعبير عن العلاقات بصورة كمية، هذا الاتجاه في التسيير بدأت أفكاره تتميز منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين.

I-3-1- الأساسيات الأولى للنظريات الاقتصادية في الفكر الإداري :

حتى وإن كانت بعض المبادئ الأولية في تحليل المنظمات في كتابات " آدم سميث " Adam Smith " فإن النظرية الاقتصادية اعتبرت المنظمات لفترة طويلة بأنها علب سوداء، وعليه ففي تحليل الفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي والتقليدي فإن المنظمات لا تشكل كيانات؛ فلا يوجد تمييز بين المساهمين والمسيرين، والهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه هو هدف تعظيم الربح لا غير. في الواقع المنظمة لا تشكل مجالا متميزا للدراسة فهي على هامش التحليل الفكري الاقتصادي الكلاسيكي و النيوكلاسيكي، فهذا التحليل لم يقدم أي أهمية تذكر للمنظمة ككيان مستقل فما هو في الواقع إلا دراسة للأسواق ولنظرية الأسعار فالمنظمة على هامش هذا التفكير وهي علبة سوداء بدون أبعاد، متعامل سلبي، بهدف واحد تختزل في متعامل واحد وهو المقاول.

إن المنظمة لم تحظى بأي أهمية تذكر، فالتنظيم الداخلي لها ليس له أي تأثير على عملية اتخاذ القرار، سلوك المنشأة(المنظمة) لا يتأثر إلا بظروف السوق، وما هو في الواقع إلا استجابة لتغيرات السوق، وعليه تتطور في بيئة خالية من حالة عدم التأكد، بحيث يكون المتعاملين يمتلكون المعلومات التامة عن حالة السوق أي عن الطلب والتكاليف.²

إن هذه الوضعية تطورت خلال فترات زمنية مرت صاحبت مراحل تطور نظريات الفكر الاقتصادي وفي الوقت الراهن من الصعب تجاهل مساهمات التحليل الاقتصادي في فهم وجود وعمل المنظمات والرياضية منها؛ فالمنظمات الرياضية الكبرى تعتمد على السوق وما وصل إليه من تطورات تسمح بمواصلة العمل أكثر في ظل المنافسة والمزيد من الإنتاجية والخدماتية.

فالأعمال الأولى التي قدمت شرحا لتواجد نظريات الفكر الاقتصادي كانت من عدة باحثين:

¹ عبد الفتاح بوخمحم : تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، دراسة تطبيقية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه مقدمة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، 90.

² عبد الفتاح بوخمحم: نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، مرجع سابق، ص 15.

الباحث "رونالد كوز" R. Coase "يقترح توضيح عام أكثر بإدخاله لمفهوم تكاليف الصفقات، للتوضيح المنشأة بالنسبة "لكوز" تعد نظام أكثر فعالية من السوق لتخصيص الموارد. فهي تمكن من ممارسة بعض الصفقات في الداخل وتقتصد في تكاليف الصفقات مثل تكاليف البحث عن المعلومات ويقدم "كوز" في إحدى مقالاته في سنة 1965 مقولة مشهورة "أن من يلاحظ الحياة الاقتصادية يجد أن هناك جزر تمارس السلطة بشكل واعٍ في محيط تنافسي غير واعٍ" وبهذا يكون الباحث قد أدرك بأن هناك نوعين من التنسيق، التنسيق الداخلي الذي يتم من خلال ممارسة السلطة، والتنسيق الخارجي الذي يتم بفعل قوى السوق. التنسيق الداخلي والخارجي شكلان من أشكال التخصيص الأمثل للموارد والتنسيق الداخلي يمارس عندما يخفق التنسيق الخارجي في تحقيق الهدف، حيث أن السوق ليست دائماً أحسن أنواع التنسيق فلديها إخفاقات وفي هذه الحالة يفرض التنسيق الداخلي نفسه كبديل للاقتصاد في توجيه موارد المنشأة؛ أي أن الإدارة الرياضية وفي حالة عدم وصولها لهدفها بحكم أن السوق هو الذي يتحكم في التنسيق الخارجي تكون على الأقل قد حققت ممارسة داخلية وهي ممارسة السلطة التي مكنتها أصلاً من دخول السوق، فرضيه "كوز" كانت أساس ظهور إحدى النظريات الأساسية والهامة في مجال تفسير الأشكال التنظيمية.

أعمال "بيرل ومينز" Berle , Means "تتعلق أساساً بانعكاسات انفصال الملكية عن التسيير، أي الانفصال بين المساهمين والمسيرين، الانعكاس المنطقي لهذا الانفصال، الاعتراف بالصراع بين رجال التسيير والملاك وانتقاد المعيار التقليدي لتعظيم الربح. التحليل الإداري يطرح أيضاً فرضية عدم اكتمال الأسواق.

الباحث "بومول" يوضح في سوق للمنافسة الاحتكارية وفي إطار بعض الفرضيات والملاحظات خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين حجم المبيعات ومكافأة المسيرين، فرجال التسيير يسعون إلى تعظيم رقم الأعمال مع عدم التضحية بهامش ربح مرضي لتحقيق الإشباع للمساهمين.¹

I-3-2- النظرية السلوكية والعقلانية المحدودة:

بدأت الدراسات في النظرية السلوكية على يد الباحثين "سيارت ومارش" Cyert, March "يمثل هذا المدخل نقلة نوعية في الفكر الإداري مقارنة بالفكر النيوكلاسيكي التقليدي، حيث تم بموجبه التخلي عن المفهوم المؤلف للعقلانية، النظرية السلوكية تفضل كمنهج الطريقة الاستقرائية التي تركز على وصف عملية اتخاذ القرار، وتقوم هذه النظرية على مفهوم العقلانية المحدودة كما قدمها الباحث "هربرت سايمون" H. Simon " والذي جاء فيها بمفهوم الإشباع المرضي كهدف بديل لهدف تعظيم المنفعة؛ فالإدارة الرياضية تسعى لتحقيق الإشباع لموظفيها ومتعاملها بغض النظر عن النفعية المتحصل عليها مع الطموح.

¹ عبد الفتاح بومخيم: نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، مرجع سابق، ص 16.

إن النظرية السلوكية تقدم المنظمة على أنها تحالف تفاعلي لمختلف فئات الأفراد بأهداف متناقضة فلفهم الأهداف دور محوري في فلسفة هذه النظرية، مجموعات الأفراد يتنافسون مع بعضهم البعض للحصول على أكبر قدر من الموارد من المنظمة، النظرية السلوكية تستند على فكرة كون الإدارة الرياضية تقدم تحالف لمختلف شرائح المجتمع وأطرافه بغض النظر عن الأهداف والتفضيلات والاختلافات بينهم.

الأهداف المختلفة كما حددها الباحثان "سيارت ومارش" بالنسبة للمنشأة (المنظمة) تتمثل في أهداف الإنتاج، أهداف البيع، أهداف حصة السوق، أهداف الربح إنجاز هذه الأهداف يعني وجود منافسة ونزاعات بين مختلف الجماعات. الأولوية المعطاة لهدف ما ترتبط بحجم السلطة التي تتمتع بها الجماعة المعنية بهذا الهدف. وعلى هذا الأساس نكون أمام تدرج متغير للأهداف، يتحكم فيه توزيع السلطة للمنشأة (المنظمة)، تحليل "سيارت ومارش" يهتم أيضا بصناعة القرارات في ظل ظروف عدم التأكد مستنديين في ذلك على أعمال الباحث "هربرت سايمون" حيث يركزون على الطبيعة التسلسلية لعملية اتخاذ القرار وعلى حالة التي تتميز بها البيئة.

في الخلاصة يمكن الاستنتاج بأنه الخصائص الأساسية في الإدارة الرياضية لهذا المدخل تتمثل في؛ الإشباع المرضي، التحالف لحل النزاعات، تعدد الأهداف، العقلانية المحدودة، التغذية العكسية، الإجراءات العملية الموحدة، مقاومة التغيير، استخدام الموارد لحل النزاعات، الحفاظ على الاستمرارية.¹

I-3-3- تكاليف الصفقات (السوق والتدرج):

هذه النظرية واستخدامها في دراسة المنظمات يعود إلى الباحث "أوليفي ويليامسن" williamson الذي طور نظرية عن الأشكال التنظيمية الداخلية ويحتل مكانة متميزة في المدخل الاقتصادي لتحليل المنظمات، حيث يعد هذا المدخل نتيجة لعدة اتجاهات متنوعة لباحثين فتكاليف الصفقات الذي يشكل أساس التحليل لدى "ويليامسن" يتضمن محمل التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بانتقال الملكية بين الأفراد أو بين المنظمات. إن هذه التكاليف ناتجة عن العديد من العوامل؛ سلوكية وغير سلوكية فالعقلانية المحدودة المأخوذة من تحليل "سايمون" تشير إلى العقبات التي تصادف الأطراف لدى إبرام العقود والتحالفات وتجنب السلوك الانتهازي يتمثل في البحث عن المصلحة الشخصية من خلال اللجوء إلى الحيل والغش، فالأفراد في سياق غير كامل للمعلومات، والانتهازية تكون قبل وبعد تنفيذ ما اتفق عليه، فالنظرية تبحث في تحديد الشروط التي تكون في ظلها المنظمات أفضل من السوق، بحيث تبحث عن أشكال التنظيم ذات الكفاءة الأعلى.

يشير ويليامسن إلى وجود شكلين أساسيين من أشكال التنظيم الشكل الموحد (U form) والشكل التقسيمي، متعدد الأقسام (M form) في الشكل (u) كل وحدة تنظيمية تمارس وظيفة متخصصة (البيع،

¹ Coriat B , Weinstein O : Les nouvelles théories de l'entreprise, 1995 p-66.

التمويل، الإنتاج، الموارد البشرية) بالنسبة لكل خطوط الإنتاج في المنظمة، على عكس ذلك في التنظيم من الشكل (IM) فإن الهيكل التنظيمي للمنظمة يتكون من أقسام بحيث يتولى كل قسم ممارسة كل الوظائف المتخصصة الخاصة بمنتج معين وكل قسم يكون مسؤول أمام الإدارة العليا التي تتولى توزيع الموارد على مختلف الأقسام تعد مساهمة " ويليامسن " عملا رائدا في الفكر الإداري، فيشكل هذا التأسيس الفكري إضافة لأدبيات الفكر الإداري وأساسا لإجراء معالجات لجوانب جديدة في تسيير المنظمات وهي التعبير عن علاقة المبادلة بموجب التكاليف، وقد أصبح اليوم من غير الممكن الحديث عن المنشأة (الإدارة الرياضية) والسوق دون الاعتماد على التحليل الذي تقدمه نظرية تكاليف الصفقات، إن " ويليامسن " يقدم تحليلا لاقتصاد مؤسسي جديد يأخذ المؤسسة الرياضية كنظام للعقود، في الواقع اقتصاد تكاليف الصفقات يندرج ضمن اتجاه في الفكر الإداري يهدف إلى تجديد الاقتصاد الجزئي عبر التحليل الدقيق للسلوكيات الفردية الواقعية مخالفا بذلك التحليل الذي يعتمده فكر الاقتصاد النمطي¹.

سجل البعض على " ويليامسن " إهماله لعامل التكنولوجيا في التأثير على تصميم الهياكل التنظيمية، حيث أن الباحث يأخذ التكنولوجيا وتطوراتها من المعطيات الأمر الذي يجعل تكاليف الصفقات في وضع لا يمكنها من تفسير العلاقة بين الديناميكية التكنولوجية والتغيرات المؤسسية.

إضافة لما سبق فإن نظرية تكاليف الصفقات رغم القبول الذي لاقته في الفكر الإداري إلا أنها لا زالت لم تخضع بشكل كافي للدراسات التجريبية التي تؤكد صحة فرضياتها.

I-3-4- نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة:

إن مفهوم حقوق الملكية قد عرف من قبل " Pejovich " وفقا لما يلي " : حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقتهم باستعمال الأشياء " حق الملكية لا يكون مكتملا إلا بتوفر شرطين: تفرد المالك باستعمال الأصل؛ والقابلية للانتقال، ففيما يتعلق بالتفرد في الاستعمال، أن يكون للمالك الحرية التامة في استعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها لرقابته. القابلية للانتقال يعبر عنها بإمكانية مبادلة الأصل وألا تخضع هذه العملية إلا لإرادة البائع والمشتري. في حال ما إذا كان اقتصاد السوق يقوم على حرية المبادلات ويضمن بشكل كامل حقوق الملكية فإن كل متعامل في مثل هذا النظام الاقتصادي الذي يتصف بالمثالية يتمكن من تعظيم المنفعة.

كل الأنظمة الاقتصادية الوضعية تتضمن في الواقع عوامل تقيد حقوق الملكية، سواء كان ذلك في شكل إجراءات قانونية أو تكاليف الصفقات. نظرية حقوق الملكية تتولى بالدراسة إذن التقليل من انعكاسات حقوق

¹ O.E. Williamson: Reflections on the new institutional economics, journal of institutional and theoretical economics, 1985, p 187.

الملكية على تخصيص الموارد، الأمر الذي يقود الباحثين إلى مقارنة فعالية الأشكال التنظيمية التالية: منشأة الأعمال، التعاونيات، المنشأة العمومية، منشآت التسيير الذاتي.

في المنشآت الخاصة هناك فصل للملكية عن التسيير بين المسيرين والمساهمين، المسيرين بإمكانهم التسيير وفقا لمبادئ قد لا تخدم مصلحة الملاك والذين يكون من مصلحتهم اللجوء إلى استخدام أنظمة رقابية ينتج عنها ارتفاع في التكاليف. فهناك مساس بتفرد المالك في استعمال الأصل فالإدارة الرياضية عبارة عن هيئة عمومية تسيير وفق ما سنته القوانين والتشريعات ووفق برنامج مسطر تابه للهيئة العليا، أما ما يتم إبرامه من عقود واتفاقيات مع المتعاملين يكون بتفويض لأجل إبرام هذا العقد لتحصيل المنفعة بغض النظر عن ما يحدث مستقبلا (نتيجة العقد) وطبيعة استغلاله، وفي الحالات الإدارية تتم الرقابة على العقود والاتفاقيات المبرمة.

إن مساهمة نظرية الملكية في فهم عمل وهيكل المنظمات يبدو محدود لكون أساس التحليل يتركز على العلاقة بين الملاك والمسيرين يمكن التعبير عن نظرية الوكالة بأنها تعميم لنظرية حقوق الملكية ويعرف " جنسن و ميكلينج " Jensen, Meckling "علاقة الوكالة بأنها عبارة عن عقد بموجبه فرد (أو مجموعة من الأفراد) الأصل يلجأ إلى خدمات شخص آخر لينجز باسمه عمل ما، الأمر الذي يتطلب من الأصل تفويض السلطة،¹ ويؤكد الباحثان أن علاقة الخضوع ليست شرط ضروري بل علاقة الوكالة يمكن أن تطبق على كل علاقات التعاون. بصورة عامة يمكن القول أن هناك خطر معنوي عندما يمكن لأحد أطراف العقد إلحاق الضرر بالطرف الآخر إما لعدم الاستعلام الجيد أو لكون العقد غير متكامل، في ظل عدم كون المعلومات تامة فإن اهتمامات نظرية الوكالة تتمحور حول:

- بناء نظام تحفيزي ورقابي يعيق الوكيل في أن يتبنى سلوكيات قد تؤدي إلى إلحاق الضرر بمصالح الإدارة الرياضية أو بشكل أدق يقود الوكيل إلى أن يتصرف وكأنه يسعى إلى تعظيم المنفعة في المجال الرياضي.

رغم ما تميزت به نظرية الوكالة من كونها انطلاقة أساسية لتحليل العلاقة والميكانيزمات المتعلقة بكفاءة المسيرين بالإدارة الرياضية ، فهناك من الباحثين من يعتقد أن تحليل هذه النظرية لا يأخذ في الاعتبار كل تعقيدات المنظمات الرياضية في تطورها المستمر، فالنظرية تقوم على وجود انفراج متأصل بين مصالح الأصل والوكيل وهذا الانفراج يمكن تحفيغه من خلال آليات الضبط المختلفة لإحداث التطابق بين منفعة المالك والمسير الرياضي وهذا شرط أساسي لتحسين الأداء.²

¹ William J. Baumol: Economic theory and operation analysis, 3th edition, Prentice Hall international edition, London, 1999,p,323

² عبد الفتاح بوخمحم: نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، مرجع سابق ، ص 24.

إلا أن هناك من الباحثين من يؤكد أن التطابق بين مصالح كل من المالك والوكيل قد لا يؤدي إلى تحسين أداء الإدارة الرياضية ، حيث أن ذلك ليس له تأثير على الخصائص الداخلية للمسير الرياضي حتى يتأثر أداءه.

كل ما يحدث أن تتغير الخيارات الاستراتيجية للمسير في المجال الرياضي تحت تأثير رغبات المساهم ولا يوجد أي ضمان لتحسين الأداء.

إضافة إلى المكافآت التي يتقاضاها المسير الرياضي فهناك العديد من العوامل تتحكم في مستوى الأداء كالحرية والاستقلالية التي تعطى للمسير في اتخاذه للقرارات، ذلك ما نطلق عليه " نطاق السلطة " فإذا كانت الاستقلالية والسلطات واسعة فذلك يشكل دافع قوي لبعض المسيرين ما يؤثر على تحسين الأداء.

العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء خضعت أيضا للانتقاد فهناك اعتقاد بأن المسيرين الذين لديهم ميول لتحمل المخاطر يكونوا أكثر استجابة لحزمة حوافز المكافآت المادية المتغيرة، وبالتالي فسعيًا لتحقيق مكاسب أعلى قد يندفع لاتخاذ قرارات قد لا تكون في صالح المنظمة.

I-4- الإدارة الرياضية:

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها.¹ تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.²

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.

² مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط 1، دار النشر عمان، 2002، ص 52.

I-4-1- مفهوم الإدارة:

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.¹

1-4-2- مكونات الإدارة الرياضية:

حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:²

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.

I-4-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:³

- المهارات الفنية:

ها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفتين في المجال الرياضي.

- المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضاً وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

- مهارة الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

¹ عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000، ص 20.

² مروان عبد المجيد إبراهيم: المرجع السابق، ص 60.

³ المرجع نفسه، ص 87.

I-5- الدراسات السابقة :

• الدراسة الأولى:

دراسة ماجستير للباحث سعد سعيدان بعنوان صعوبات تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة في الجزائر من وجهة نظر إطارات وموظفي وزارة الشباب والرياضة ، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2013-2014. حيث تناول البحث الصعوبات التي تعترض تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة في الجزائر من وجهة نظر إطارات وموظفي وزارة الشباب والرياضة ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الصعوبات التي تعيق تقدم الإدارة الرياضية في الجزائر ، كذلك وضع أرضية صلبة تكون كقاعدة بيانات للبدء في تطبيق إصلاحات شاملة في ذات الإطار ، وبيئة الظروف لاقتراح مشاريع قوانين من طرف الجهات المختصة ، كذلك التشخيص الموضوعي للوضعية التي تعيشها الإدارة الرياضية في الجزائر ، كما هدفت الدراسة إلى التمهيد لاقتراح مشاريع استراتيجية من طرف الباحثين والمختصين.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع إطارات وموظفي وزارة الشباب والرياضة، البالغ عددهم 270 موظفا وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 47 موظفا وموظفة، أي حوالي (17 %) من مجتمع الدراسة خلال العام الدراسي 2012-2013.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبيان، الذي اشتمل على (28) عبارة مقسمة على 04 محاور.

ومن نتائج الدراسة أن هناك صعوبات بشرية منها نقص الإطار البشري المتخصص وعدم توافق التكوين مع متطلبات العمل الإداري الحديث ونقص الدورات التدريبية ، كما توجد صعوبات مالية خاصة فيما يتعلق بانعدام الدورات التدريبية والبحوث والدراسات وانعدام تحفيز الموظفين وتحسين رواتبهم كما توجد صعوبات فنية منها الهيكل التنظيمي وطريقة انتقال المعلومات وضعف استخدام أجهزة الحاسوب ، بالإضافة إلى الصعوبات القانونية منها عدم انسجام القوانين مع أهداف الإدارة الرياضية وصعوبة التطبيق على أرض الواقع. وخلصت توصيات الدراسة بالعمل على تجهيز الوزارة بالبنية التحتية اللازمة و تطوير الهيكل التنظيمي بما يتوافق وطبيعة العمل الإداري وسرعة تنفيذ الأعمال وانتقال المعلومات داخل الهيكل الإداري ، و إجراء دورات تدريبية للموظفين، وكذا الاطلاع على مختلف المستجدات في مجال التسيير الحديث، والاستثمار في العنصر البشري بطريقة فعالة.

● الدراسة الثانية:

دراسة ماجستير لرفيق بن مرسل بنوعنوان الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2010 وهي مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيمات سياسية، بجامعة مولود معمري تيزي وزو 2010-2011.

حيث بحث الباحث في إشكالية مدى اعتماد الإدارة العامة الجزائرية على الأساليب الحديثة من أجل تحقيق تنمية إدارية فعالة ومحققة للأهداف التي وجدت من أجلها هذه الإدارة معتمدا على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي وكذا المنهج التحليلي حيث تناول كل من أساليب الهندرة وإدارة الجودة الشاملة وأسلوب الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها ومفاهيمها ومدى تطبيقها في الإدارة العامة في الجزائر، وخلص في الأخير إلى:

- تبني هذه الأساليب الحديثة في الإدارة الحكومية يحقق تنمية إدارية فعالة وتساعد في تحقيق الأهداف العامة.

- ضرورة تطبيق الأساليب الإلكترونية في الإدارة وتطويرها لما لها من أهمية في تحقيق أفضل النتائج وتقديم خدمة ممتازة للعميل.

● الدراسة الثالثة:

دراسة ماجستير للباحثة سمية بنت سليمان الرحيلي بعنوان الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالأعمال الإدارية بالجامعة وهي دراسة متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط 2009-2010.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها ، من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري والبالغ عددهن 325 إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة سواء القائمات منهن بعمل إداري أو أعضاء هيئة التدريس المكلفات بعمل إداري خلال العام الدراسي .

واستعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة تكونت من جزئين الأول ضم البيانات الأولية لعينة الدراسة ، والآخر ضم محاور الدراسة والتي تقيس اتجاهات أفراد العينة وفقا لمقاييس (ليكرت) الخماسي.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
- جاءت استجابات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية)
- وكانت توصيات الدراسة كما يلي:
- تعزيز استخدام الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال.
- إشاعة ثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف.
- تدريب الإداريات في مختلف الأقسام الإدارية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- الدراسة الرابعة:

دراسة دكتوراه لعبد الفتاح بوخمخم بعنوان: تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري وهي أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في التسيير كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة قسنطينة 2002.

شمل ميدان الدراسة أربع مؤسسات وتشكلت عينة الدراسة من 240 إطاراً يتوزعون مناصفة بين فئتي الإطارات الدنيا والإطارات العليا، وبشكل مناسب بين المؤسسات النسيجية الأربعة، استعمل الباحث مقاييس ذاتية تمثلت في استمارة وفق مقياس ليكرت. متغيرات الدراسة:

- مقياس فعالية الأجر والمكافآت المادية . - مقياس فعالية ظروف العمل الطبيعية.
- مقياس فعالية العلاقات الاجتماعية . - مقياس فعالية علاقة الإشراف.
- احتوى الاستبيان على 54 عبارة وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:
- عدم وجود اختلاف بين الإطارات الوسطى والدنيا في اعتبار أن المكافآت المادية المعمول بها لا تتسم بالفعالية في إثارة دوافعهم للعمل ولا تحقق لهم القدر الكافي من الإشباع.
- يتفق الإطارات (وسطى ودنيا) على عدم فعالية ظروف العمل المادية (الطبيعية) ولا تحقق لهم أي رضا.
- يوجد اتفاق بين الفئتين حول نظام العلاقات الاجتماعية المحفز والفعال.
- كما يوجد إجماع بين الإطارات المتوسطة والدنيا حول أسلوب الإشراف غير الفعال لكونه تسلطي ويعتمد بشكل كبير على الاتصال النازل وإعطاء الأوامر وافتقاره للجانب الإنساني في ممارسة العمل.
- ينقص تنظيم العمل الفعالية، كما أنه لا يوفر فرص الترقى والتقدم في الوظيفة، ومحبط لطموحات كلا من الإطارات الوسطى والدنيا.
- محاولة أنسنة الإدارة ورفع القيود على العاملين بالإدارات الدنيا والوسطى .
- وقدمت الدراسة جملة من الاقتراحات :
- إقناع المسيرين بأهمية الدور الإنساني والاجتماعي إلى جانب الهدف المادي الاقتصادي.
- إعادة النظر في سياسة الأجور والتحفيز.

• التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما سبق تقديمه في الدراسات السابقة يتضح لنا أنها عاجلت مفاهيم الإدارة من جوانب متعددة وأكدت هذه الدراسات أهمية هذه المفاهيم الحديثة في ترقية العمل الإداري ونوعية تطبيقه، وتطرت هذه الدراسات إلى عدة جوانب تخص هذه المفاهيم فتناولت المفهوم والأهمية ومتطلبات التطبيق في المؤسسات المختلفة وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات الرياضية ، كما تقدم بعض الدراسات نماذج مقترحة لتطبيق المفاهيم الإدارية المختلفة على غرار مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والتي تعتبر في سياق نظريات الدراسة.

كما أكدت نتائج أغلب الدراسات بأن أهم متطلبات تطبيق المفاهيم الحديثة المتناولة تتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية ووضع الاستراتيجيات والخطط الفعالة على المستوى القريب والبعيد وتطوير نظم العمل وتدريب العاملين بشكل جيد ، كما تناولت الدراسات السابقة مفاهيم الإدارة الحديثة من زاوية واحدة أي أن كل دراسة تناولت مفهوم واحد لا أكثر ولم يتم التركيز على المفاهيم في الإدارة الرياضية عدا(دراسة سعد سعيدان) وإنما تنوعت بين مختلف أنواع الإدارة فوجه الاختلاف واضح بين دراستنا والدراسات السابقة من حيث الشمولية والتخصص، فدراستنا تركز على الإدارة الرياضية عكس ما شملته (دراسة رفيق بن مرسللي) التي شملت الإدارة العامة الجزائرية بمختلف أنواعها وفق منهج تاريخي وفترة معينة ولم تكن الإدارة الرياضية ضمن المجتمع المدرس، كذلك دراستنا تناولت تطبيق المفاهيم والاتجاهات الحديثة في علم الإدارة على عكس باقي الدراسات التي تناولت أحد المفاهيم أو الاتجاهات فقط وفي جانب واحد على عكس دراستنا التي تناولته بجانبين اقتصادي وغير اقتصادي.

الدراسات الأربعة المذكورة كانت على مختلف المؤسسات مثل مؤسسات التعليم العالي والجامعات (دراسة سمية بنت سليمان)والإدارة العامة(دراسة رفيق بن مرسللي) والمؤسسات الصناعية (دراسة عبدالفتاح بوخمحم) في حين أن دراستنا تناولت تطبيق هذه النظريات والاتجاهات على مستوى الإدارة الرياضية مثل (دراسة سعد سعيدان) التي أجريت على مستوى وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

الدراسات تناولت دراسة المعوقات وسبل التغلب عليها في حين أن دراستنا تركز على دراسة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تطبق النظريات والاتجاهات وفق أسلوب علمي ووفق مناهج متبعة لذلك وأهم الصعوبات والمعوقات ، من أجل وضع أرضية للجهات المختصة في وضع حلول فعالة وكذا فتح آفاق جديدة أمام دراستنا لدراستها على مستوى أعلى وبتعمق أكثر، كما استفدنا من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري والاستفادة من المراجع المذكورة ، كما تمت الاستفادة من المنهجية المطبقة والأساليب الإحصائية المستعملة في مختلف الدراسات .

خلاصة :

استعرضنا في هذا الفصل أهم ما مهد للوصول إلى الإدارة الرياضية بدءاً بالممارسات الأولى للفكر الإداري والاقتصادي عبر التاريخ، وتطور الحاصل للنظريات المختلفة والتجارب المختلفة المسيرة للإدارة العامة بمختلف الاتجاهات الاقتصادية منها والغير الاقتصادية المعتمدة في نهجها على الأساس الاجتماعي ، فهاته النظريات وان كان العمل على جعلها نهجا تطبيقيا في الإدارة الرياضية لا يزال قيد البحث والتجريب هي مطبقة بتجاهل أو بدون علم بتطبيقها وذلك بانتقال الإدارة من الفكر الإداري المنطقي إلى ممارسة الفكر البراغماتي النفعي .

الفصل الثاني الاطار العام للدراسة

تمهيد

II-1- الكلمات الدالة في الدراسة

II-2- إشكالية الدراسة

II-3- أهداف الدراسة

II-4- أهمية الدراسة

II-5- فرضيات الدراسة

خلاصة

تمهيد:

قبل البدء في تدوين البحث لابد من أن يخضع في البداية إلى مجموعة من القواعد والأسس العلمية مرفقا بالضبط والتميز وهذا ما يجعله بحثه ناجحا.

وانطلاقا من هذا سنقوم في هذا الفصل بتحديد المفاهيم الواردة في البحث ويليها تحديد الإشكالية والتساؤلات الفرعية حول الدراسة، والتطرق إلى أهداف وأهمية البحث وصياغة الفروض لموضوع البحث بهدف مناقشتها.

II-1-الكلمات الدالة في الدراسة:

II-1-1- النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية:

- لغة:

نَظْرِيَّةٌ: (اسم) ، الجمع : نظريَّات ، النَّظْرِيَّةُ : قضيَّةٌ تُنَبِّتُ صَحَّتُهَا بِحِجَّةٍ ودليل أو برهان

النَّظْرِيَّةُ (في الفلسفة) : طائفةٌ من الآراء تُفسَّرُ بها بعض الوقائع العملية أو الفنية.

نظريَّة المعرفة : البحث في المشكلات القائمة على العلاقة بين الشَّخص والموضوع ، أو بين العارف والمعروف ، وفي وسائل المعرفة الفطريَّة أو المكتسبة.¹

اِقْتِصَادٌ: (اسم) ، مصدر اِقْتَصَدَ ، اِقْتِصَادِيٌّ: (اسم)

اسم منسوب إلى اِقْتِصَاد كلِّ ما له علاقة بالاِقْتِصَاد تنمية / وسيلة نقل اِقْتِصَادِيَّة ،

حصار اِقْتِصَادِيٌّ : تضيقُ اِقْتِصَادِيٌّ على بلد من البلدان .

نقول : الاستكفاء اِقْتِصَادِيٌّ : حالة بلد يكفي نفسه بنفسه في الحقل اِقْتِصَادِيٌّ أي يستغني عن الخارج لسدِّ احتياجاته.²

- اصطلاحا: النظرية الاقتصادية والغير الاقتصادية:

النظريات الاقتصادية هي تلك النظريات التي تركز في تحليلها على التعبير على العلاقات اقتصاديا والتي تعبر عن الاتجاه الحديث في الفكر الإداري، غالبا ما تم تجاهلها وهي حاليا في تطور متنامي في ظل التغيرات التي أصبحت السمة المميزة لبيئة العمل.

أما الغير الاقتصادية فهي تلك النظريات التنظيمية السلوكية النفسية الاجتماعية في التسيير ويتضمن الاتجاهات التحليلية التي تقوم أساسا على الأبحاث في التنظيم، علم النفس وفي علم الاجتماع... والتي أساسها غير اقتصادي.³

¹ <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/نظرية> 27/01/2015 à 15 :24

² <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/نظرية-اقتصادية> 27/01/2015 à 15 :39

³ عبد الفتاح بومخيم: نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، مرجع سابق، ص 03.

- إجرائيا:

في بحثنا هذا النظريات الاقتصادية هي النظريات التي تعتمد في أساسها على تسيير اقتصادي ومن بين النظريات التي ندرسها بدءاً بالأساسيات الأولى للنظريات الاقتصادية في الفكر الإداري، النظرية السلوكية والعقلانية المحدودة، تكاليف الصفقات (السوق والتدرج) و نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة.

أما النظريات الغير الاقتصادية تقوم على مفهوم العقلانية ونوجز منها: مدرسة الإدارة العلمية (نظرية الإدارة العلمية ، ونظرية مبادئ الإدارة)، مدرسة العلاقات الإنسانية، مدخل النظم ، و النظرية الموقفية حيث تقوم كل هذه المداخل على فرضية أن الأفراد في المنظمة محفزين تنظيميا واجتماعيا بالبحث على تحقيق

الأهداف
II-1-2- الإدارة الرياضية:

• الإدارة

- لغة: نقول فلان يراوغ فلاناً إذا كان يجيد عما يُديره عليه ويُحايِصُه، وفلان يُديرني على أمر وأنا أُريغُه¹.

- اصطلاحاً:

يعرفها فريدريك تايلور بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها

وعرفها هنري فايول: أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط أن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب².

- إجرائيا:

الإدارة هي مجموعه من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة أنشطة بتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه وتنسيق جهود المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد.

¹ ابن منظور: لسان العرب، دار صادر ، بيروت، ج12، 1986.

² حسن أحمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر. 2003، ص 33.

● الإدارة الرياضية:

- اصطلاحا : الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة¹.

- إجرائيا: الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وفن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات، وفي بحثا هذا الإدارة الرياضة هي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

❖ مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة :

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت أعمالها في بداية 1985م وبعد سنتين أي 1 جانفي 1987 م أعيدت هيكله مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل قسم /مصلحة الشباب والرياضة وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم:

234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990 م الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم رقم 283 /93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 م والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة، إلى ان جاء المرسوم التنفيذي (رقم 354/06 المؤرخ في 5 رمضان 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر سنة 2006 م) والذي يحدد قواعد تنظيم مديرية الشباب والرياضة للولاية وسيورها لاسيما المادة 5 منه وطبقا لأحكامها ، أصبحت مديرية الشباب و الرياضة للولاية و تحت سلطة المدير تضم 4 مصالح و كل مصلحة تتكون من 3 مكاتب ، مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة نشاطات الشباب ، مصلحة الاستثمارات و التجهيزات ، ومصلحة التكوين وإدارة الوسائل ، (ينظر الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

وجاء في المادة 3 منه الغاء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 جمادى الثاني عام 1410 هـ الموافق ل 19 : ديسمبر 1990 م و المذكور أعلاه، حيث حرر بالجزائر في 20 صفر عام 1428 هـ الموافق ل 10 : مارس سنة 2007 م.

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك في المساهمة بالدعم المعنوي والمادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين أداء النوادي الرياضية وكذا النشاطات وكذا المتابعة الميدانية لها.

¹ نعمان عبد الغني ولطيفة شرف الدين: الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، ط 1، مملكة. البحرين، 2010، ص 15.

II-2- إشكالية الدراسة:

إن الإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية ، وبدونها كان يصعب التوصل إلى التقدم الذي هو عليه عالمنا اليوم والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتقدم وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد وخلال هذا التوسع كان لزاما التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها وبذلك أصبحت الإدارة أساس لكل نجاح فيها . ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية ولعل ما ولد هذا الاهتمام هو إيمان كل من الدولة والمواطن والمستخدمين أهمية الإدارة الرياضية وانعكاساتها على مختلف المجالات الأخرى المحيطة.¹

حيث أثرت بشكل جلي على الخدمات المختلفة المقدمة إلى المتعاملين معها هذا ما أدى إلى إعادة النظر في الأساليب و الممارسات الإدارية، لذلك تسعى مختلف المؤسسات الرياضية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من اجل تحقيق أهدافها والتميز وذلك باهتمامها بتنمية وتطوير أدائها من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة.

وكذا تطبيق مبادئها على أرض الواقع يساهم بدرجة كبيرة بالارتقاء بها وتطويرها عن طريق مساهمتها في التحسين المستمر والوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها بالإضافة إلى المشاركة الكاملة والقيادة الإدارية والتركيز على المتعامل لمختلف العمليات الإدارية بها وذلك من خلال الاستفادة المثلى من الموارد المادية أو البشرية المتاحة بها بدون الحاجة إلى تكاليف أو موارد إضافية تفوق إمكاناتها بما يتوافق مع المطالب العديدة من البيئتين الداخلية والخارجية والاستفادة من جميع مدارس الإدارة ومنهاجياتها التطبيقية وهذا تماشيا مع الممارسات الحديثة المستمدة من ممارسات الفكر القديم ومع التطورات العلمية والعولمة واقتصاد السوق والمنافسة بين الإدارات في تحقيق أهدافها وفق واقع مفروض على الإدارة الرياضية عن طريق النفعية (البراغماتية).

فيجب أن يتشبع القيادي الإداري اليوم بأفكار البحث العلمي، ويتصدى لكل الموضوعات بذهن متفتح، ويكون دوماً على أتم الاستعداد لإجراء التغيير التطوري، وتماشيا مع إجماع العلماء والممارسين في علوم الإدارة على أهمية استثمار العلم والأبحاث العلمية والتطبيقية سواء بسواء في كافة الاختصاصات الإدارية وميادينها المتنوعة باعتبار أن استثمار الرصيد العلمي في اللقاءات المهنية المتنوعة (المؤتمرات، الندوات، الملتقيات، ..) إذ يتم فيها عرض الفكر الإداري على بساط البحث والمناقشة والتحليل والشرح والتفسير والتطبيق بغية النهوض بالمهام الملقاة على عاتق الإداريين، ونقل مفاهيم الإدارة ونظرياتها من مستوى الطرح الأكاديمي إلى الميدان التطبيقي، وصياغتها بشكل منهجيات وتقنيات وأدوات وأنظمة عمل.

¹ نعمان عبد الغني ولطيفة شرف الدين: الإدارة الرياضية، المرجع السابق، ص 07.

وبذلك ينتقل علم الإدارة وفن ممارستها من إطار نظري إلى مهمة كبيرة تمارس وفق أسس وقواعد وآليات ومناهج متنوعة هنا، لا بد من بيان أن النظرية السليمة تقود إلى أسلوب تطبيق سليم، وتلك هي المرحلة المتطورة في تاريخ علم الإدارة التي ينبغي أن نتجه إليها ملتزمين اتباع منهجيات العمل الصحيحة لتحويل النظرية إلى تقنيات وأدوات (تطبيقات) .

وعندما يختار ويضع القيادي والمدير ورب العمل النظرية وأسلوب التطبيق في موضعهما السليم، يتمكن أي منهما من إدارة أعماله الكبيرة، والمتطورة والمتجددة بالمهام والمعلومات؛ وهذا الاختيار متعدد لعدم وجود نظام نظري موحد يمكن في ضوئه تقديم تحليل عن نظرية من النظريات فقد يكون أمام نسق لمجموعة من النظريات يمكن القول أنها تتنافس فيما بينها لتقديم تحليل ملائم أكثر للمنظمة وترتبط باتجاهات نظرية جد مختلفة تتطور وفقا لنماذج تبدو بدون نقاط مشتركة.

فهاته النظريات تتميز بتنوعها وبثرائها وقد أبحرت في فترات زمنية مختلفة و في مجالات معرفية جد متنوعة كعلم الاجتماع، علم النفس، علوم اتخاذ القرارات العلوم السياسية، وعلم الاقتصاد....

نتيجة لذلك فقد يجد المدير نفسه مجبرا على اتخاذ قرارات قد تبدو صعبة وتجعله عرضة لانتقادات، وذلك لاعتماده أساسا على عاملين أساسيين الأول تفضيله لتغطية المداخل المختلفة التي تناول الظاهرة التنظيمية والتي غالبا ما تتمثل في التحليل السطحي، والثاني تفضيله تخصيص مكانة مهمة للتحليل الاقتصادي للمنظمات والتي غالبا ما تم إهمالها أو حتى تجاهلها وهي الآن في تطور متنامي.

انطلاقا من هذا الاختيار فالمداخل الفكرية الإدارية ذات اتجاهين أساسيين منفصلين:

الاتجاه الأول النظريات التنظيمية النفسية الاجتماعية في التسيير ويتضمن الاتجاهات التحليلية التي تقوم أساسا على الأبحاث في التنظيم، علم النفس وفي علم الاجتماع... والتي أساسها غير اقتصادي.
والاتجاه الثاني النظريات الاقتصادية التي تركز في تحليلها على التعبير على العلاقات اقتصاديا.
ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي:

هل يمكن تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في الإدارة الرياضية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية :

1. هل تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الغير اقتصادية؟
2. هل تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية؟
3. هل تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية والغير اقتصادية معا؟

II-3-أهداف الدراسة:

- توضيح التباين في مداخل الفكر الإداري المختلفة ومدى ملاءمة النظريات عمل الإدارة الرياضية.
- مدى تطبيق الإدارة الرياضية للنظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في عمل الإدارة الرياضية.
- معرفة الجانب الذي تخضع له الإدارة الرياضية في التسيير لعملها وكيفية التعامل مع البيئة بطريقة مستمدة من فكر إداري.
- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الرياضية

II-4-أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تطبق نظريات الفكر الإداري وتأثيراته الفكرية والاقتصادية عليها ، وإن كانت مطبقة هل تعتمد في تطبيقها على النظرة الاقتصادية البراغماتية المعتمدة على النفعية في التسيير أو النظرة الغير الاقتصادية التي تعطي قيمة للجانب الاجتماعي والإنساني داخل الهيكل والعمل الإداري.

II-5-فرضيات الدراسة:

II-5-1-الفرضية العامة:

يمكن تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في الإدارة الرياضية.

II-5-2-الفرضيات الجزئية:

- تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الغير اقتصادية؟
- تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية؟
- تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية والغير اقتصادية معا؟

خلاصة:

من خلال العرض للخطوات السابقة الموضحة للإطار العام للدراسة، تبين أن لهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحث العلمي والذي يعتبر من أساسياته ولا يمكن أن يقوم البحث بدونه لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه وفهم أبعاده من جهة ويساعده على فهم الموضوع المتناول والمصطلحات المبهمة والمتشابهة والاستفادة منها وكذا المساعدة على إجراءات العمل الميداني .

الفصل الثالث الاجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

III-1- الدراسة الاستطلاعية

III-2- المنهج المتبع في الدراسة

III-3- مجتمع وعينة الدراسة

III-4- أدوات جمع البيانات والمعلومات

III-5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة

III-6- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

تعد الدراسات الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، و يهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة و إجراءاتها و أدواتها المستخدمة لتحقيق أهدافها و إنجاز الإطار العلمي. يتناول الفصل أيضا توضيح لأسلوب الدراسة المستخدم من طرف الباحث، و وصف للمجتمع و حجمه وسيتم استعراض أدوات الدراسة و طرق الحصول على البيانات المطلوبة و مدى صدق و ثبات هذه الأدوات بالإضافة للمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج و تفسيرها و التعليق عليها و تحليلها و ذلك في ضوء الإطار العام للدراسة.

III-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.¹

ومن خلال هذه العناصر قمنا بزيارة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة والتقينا ببعض الإداريين والمسيرين على مستوى هذه الهياكل وقمنا بطرح بعض الأسئلة المتعلقة بحقيقة العمل الإداري وواقعه الميداني وهذا كله يصب في هدف واحد وهو الوقوف على المجال الميداني للدراسة وتحديد الأداة المستعملة للبحث.

- المجال الزمني والمكاني للدراسة :

- المجال الزمني :

امتدت فترة الدراسة بالنسبة للجانب النظري من أواخر شهر جانفي إلى غاية نهاية شهر مارس أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد قمنا بزيارة لمقر مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة في شهر مارس وذلك بقصد إجراء الدراسة الاستطلاعية وتوزيع استمارة استبيان أولية على العينة الاستطلاعية. المقدر عددها بثمانية موظفين من أصل 28 موظف.

وبعد ذلك قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان في نسختها النهائية بعد التعديل عليها من 25-04-2016 إلى 08-05-2016.

- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمقر مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

¹ رشيد زرواتي : تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 23.

III-2- المنهج المتبع في الدراسة:

لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن منهج الدراسة لأي موضوع كان، ولا يمكن أن يتوصل إلى نتائج صادقة و موضوعية ما لم يعتمد على منهج معين، فالمنهج هو الطريق أو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الفرد الباحث بغية تحقيق بحثه¹ و قد اعتمدت دراستنا على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث ويفسر ويقارن و يقيم أملاً في الوصول إلى تعميمات مفيدة يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة موضوع البحث².

III-3- مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين والعاملين بمقر مديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة والبالغ عددهم 28 موظف وعامل حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من مصلحة المستخدمين. لكي يكون البحث مقبولاً وقابل للإنتاج لا بد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد دراسته وأن نوضح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع .

و مجتمع الدراسة كما يعرفه عبيدات ذوقان : بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها ، و بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.³ أما العينة فهي من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية و الهدف الأساسي للحصول على معلومات وبيانات على المجتمع الأصلي للبحث ، حسب ما قاله محمد حسن علاوي أن ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتخلص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة⁴ . حيث اعتمدت في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل ، و ذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة و الذي يقدر كما ذكرنا سابقاً 28 موظف وعامل بالمديرية . و تكونت عينة الدراسة من 20 موظف وعامل ، تمت الدراسة عليهم بتوزيع الاستبيان بصيغته النهائية وذلك بعد توزيع الاستبيان الاولي على العينة الاستطلاعية المقدر عددها ب 8 أفراد من مجتمع الدراسة.

¹ رشيد زرواتي : تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق ، ص 191.

² أبو حطب فؤاد وصادق آمال: مناهج البحث العلمي وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية و التربوية و الاجتماعية، مكتبة الانجلوالمصرية، القاهرة، 1991، ص 102.

³ عبيدات ذوقان و آخرون :البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه ، ط6، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ن الأردن ، 2001، ص131

⁴ محمد حسن علاوي و أسامة كمال راتب :البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999، ص134

• ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل و الآخر تابع.

المتغير المستقل :

هو ما يسمى المتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة تعين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على تغير آخر.¹ وعليه فان المتغير المستقل بحثنا هو النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية .

المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة فهي تمثل المتغير التابع وفي بحثنا هذا هو الإدارة الرياضية.

III-4- أدوات جمع البيانات والمعلومات

الاستبيان:

تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع البيانات الميدانية ، و يمكن تعريفها بأنها: عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملأها مباشرة و تسمى الاستبيان ،يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة.²

يعد الاستبيان الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات و البيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المستجيب.

وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

- **المحور الأول:** تضمن أسئلة حول "خضوع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الغير الاقتصادية" واشتمل هذا المحور على 08 أسئلة و كانت على شكل أسئلة مغلقة.
- **المحور الثاني:** تضمن أسئلة حول " خضوع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية " واشتمل هذا المحور على 07 أسئلة و كانت على شكل أسئلة مغلقة أيضا.
- **المحور الثالث:** تضمن أسئلة حول " خضوع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية معا " وقد اشتمل هذا المحور على 09 أسئلة و كانت على شكل أسئلة مغلقة.

¹ رشيد زرواني : تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق ، ص 87.

² محمد حسن علاوي: البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس الرياضي، مرجع سابق، ص 22.

• الخصائص السيكومترية للأداة:

- الصدق الذاتي: تم استخلاص معامل الصدق الذاتي من معامل الثبات و ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

$$\text{معامل الصدق} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

$$0.955 = \sqrt{0.913}$$

- ثبات الأداة:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توفرها لصلاحية استخدام أي استبيان أن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على أشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة .

معامل الثبات ألفا	عدد العبارات	المحور
0.768	08	المحور الأول: تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الغير الاقتصادية
0.836	07	المحور الثاني : تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية
0.905	09	المحور الثالث : تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية و الغير الاقتصادية معا
0.913	24	المحاور الثلاثة (المجموع الكلي)

نلاحظ أن معدل كل محور من محاور الدراسة تتقارب مع المعدل الكلي فالمحور الأول بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ 0.768 ، وأن معامل ثبات المحور الثاني بلغ 0.836 و معامل ثبات المحور الثالث 0.905 في حين نجد مجموع معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغ 0.913 وهو يقترب من 1 مما يدل على وجود ثبات .

الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز والتعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه وميولاته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد أن تكون.

III-5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة

بعد الانتهاء من الجانب النظري للموضوع وجب التوجه للجانب الأهم في الدراسة ؛ الجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، حيث قمنا بتوزيع 20 استمارة ابتداء من يوم 25-04-2016 إلى غاية يوم 08-05-2016. و تم استرجاع استمارات الاستبيان ابتداء 12 ماي 2016 وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك.

III-6- الأساليب الإحصائية

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها عمليا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا كون الإحصاء هو الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها البحث والاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا مايلي :

- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان.

$$س ← 100 \quad \text{فإن:} \quad x = \frac{ع \times 100}{س}$$

$$ع ← x$$

حيث أن:

x : النسبة المئوية

ع: عدد التكرارات (الإجابات)

س: عدد أفراد العينة

- المتوسط الحسابي (فئات): حسب فئات ليكرت الثلاثية ، لحساب اتجاه اجابات المبحوثين حيث تم إعطاء كل إجابة درجة عددية حسب درجة الإجابة على النحو التالي:
أبدا: الدرجة 1، أحيانا: الدرجة 2 ، دائما : الدرجة 3 .
وكانت الفئات على النحو التالي أبدا: من 1 إلى 1,66
أحيانا: من 1,67 إلى 2,32
دائما : من 2,33 إلى 3
- الانحراف المعياري: ولذلك لحساب انحراف إجابات المبحوثين.

تم الاعتماد لاستخراج النتائج بالصيغة الإحصائية (الجداول ، الحلقات النسبية) على برنامج الحزم الإحصائي SPSS.v22 و برنامج EXCEL.v2010.

خلاصة:

نستخلص مما سبق أن أي دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها منهجية علمية مناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، وتحديد المجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله وأن تكون أدوات البحث و الأساليب الإحصائية تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

الفصل الرابع
عرض النتائج
وتفسيرها ومناقشتها

1-IV عرض ومناقشة نتائج الدراسة

2-IV مناقشة و تفسير نتائج الدراسة

1-IV عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

المحور الأول: تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الغير اقتصادية.

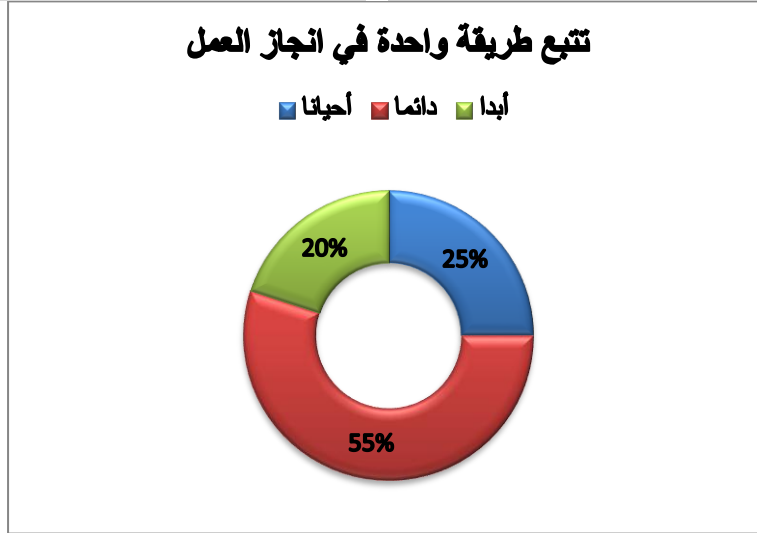
السؤال (01): هل تتبع طريقة واحدة (مثلى) في تطبيق وإنجاز عملك ؟

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك طريقة واحدة ومثلى يتبعها العمال في أداء أعمالهم

جدول رقم (01): يبين مدى تتبع المبحوثين لطريقة واحدة في تطبيق وإنجاز العمل

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	تتبع طريقة واحدة في انجاز العمل
دائما	0,813	2,350	25%	5	أحيانا
			55%	11	دائما
			20%	4	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (01) يوضح نسب تتبع طريقة واحدة ومثلى في تطبيق العمل وإنجازه

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ أن نسبة 55% من أفراد عينة البحث تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما و أدنى نسبة 25% و 20% للتقديرات أحيانا وأبدا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.813 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يتبعون طريقة واحدة ومثلى للعمل في إنجاز الاعمال الموكلة إليهم.

السؤال (02): هل تشعر بتداخل في المهام الموكلة إليك مع العاملين حولك؟

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يشعر بتداخل المهام الموكلة له أثناء عمله مع من يعمل معه

جدول رقم (02): يبين مدى شعور الموظفين بالتداخل في المهام الموكلة لهم مع من حولهم من العمال

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	الشعور بتداخل المهام
أبدا	0,759	1,450	15%	3	أحيانا
			15%	3	دائما
			70%	14	أبدا
			100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (02) يوضح نسب شعور الموظفين بالتداخل في المهام الموكلة لهم مع من حولهم من العمال

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 70 % من أفراد عينة البحث أجابوا بعدم شعورهم بتداخل المهام الموكلة اليهم مع فريق العمل، والبقية أجابوا بنسبة 15 % بأحيانا و 15 % المتبقية دائما . كما بلغ الانحراف المعياري 0,759 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 1,45 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 1 إلى 1,66) وهي الفئة التي تشير إلى الاتجاه أبدا على أداة البحث ومنه نستنتج أن أفراد عينة البحث لا يشعرون بتداخل المهام التي يشتغلون عليها وانهم ملزمون بها لوحدهم دون التداخل مع العمال الآخرين.

السؤال (03): هل منصبك يمنحك حرية في مبادئك ومعتقداتك؟
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان المنصب الذي يشغله الموظف يمنح له حرية في مبادئه ومعتقداته
جدول رقم (03): يبين مدى الحرية الممنوحة في المبادئ والمعتقدات عند شغل المنصب

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	حرية المبادئ والمعتقدات
دائماً	0,688	2,500	30%	6	أحياناً
			60%	12	دائماً
			10%	2	أبداً
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتماداً على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (03) يوضح نسب الحرية الممنوحة في المبادئ والمعتقدات عند شغل المنصب

المصدر: من إعداد الطالب: اعتماداً على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من أفراد عينة البحث تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائماً على أن العمل الذي يقومون به يمنحهم الحرية في المبادئ والمعتقدات و أن نسبة 30% اعتبرت أن منصبها أحياناً ما يمنحها هاته الحرية، 10% منهم أجابوا بأن المنصب لا يمنحهم الحرية في المبادئ والمعتقدات.
كما بلغ الانحراف المعياري 0,688 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائماً على أداة البحث وعليه نستنتج أن المناصب التي يعملون بها وإن مقرر العمل يمنح لهم الحرية في المبادئ والمعتقدات.

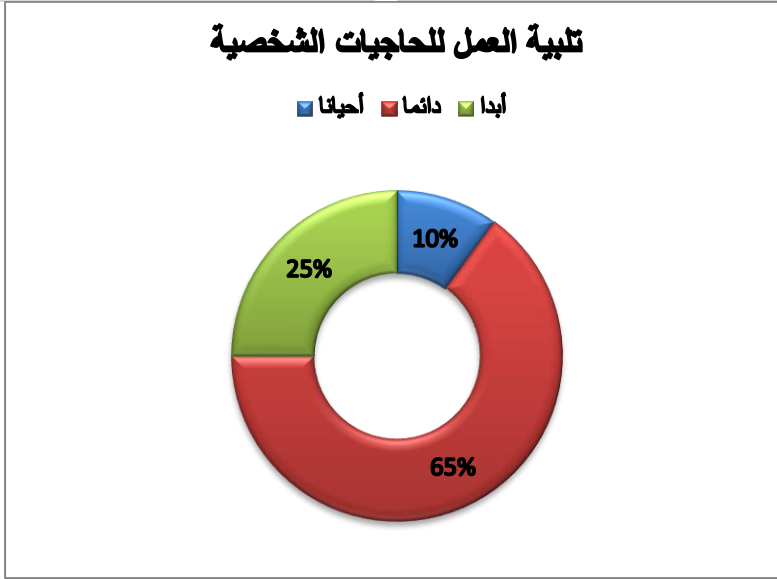
السؤال (04): هل عمالك يلي حاجياتك الشخصية؟

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان العمل يلي الحاجيات الشخصية للموظف

جدول رقم (04): يبين مدى تلبية العمل لحاجيات الموظف الشخصية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	تلبية العمل للحاجيات الشخصية
دائما	0,883	2,400	10%	2	أحيانا
			65%	13	دائما
			25%	5	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (04) يوضح نسب تلبية العمل لحاجيات الموظف الشخصية

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ أن نسبة 65% من أفراد عينة البحث أجابت بأعلى نسبة للتقدير دائما بان العمل يلي حاجياتهم

الشخصية ، وان نسبة 25% و 10% منهم أجابت بأبدا وأحيانا على التوالي

كما بلغ الانحراف المعياري 0,883 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2.4 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة

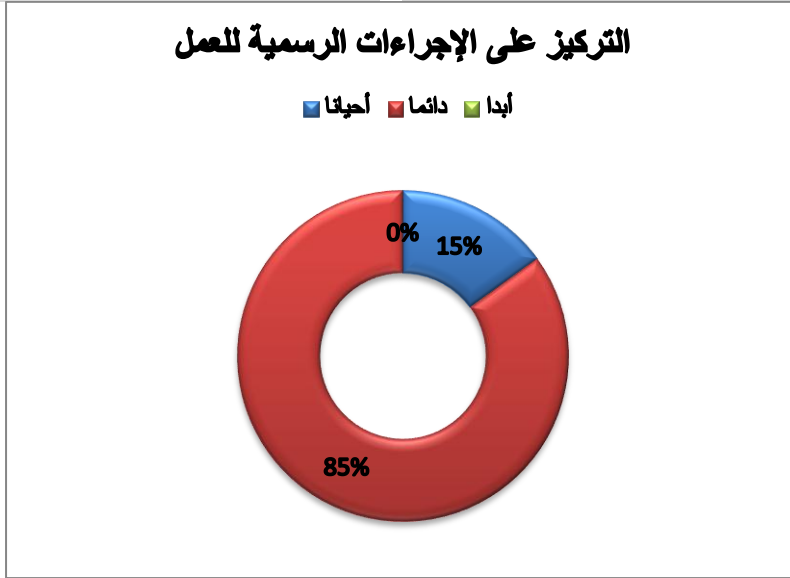
من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج

العمل يلي الحاجيات الخاصة للموظفين.

السؤال (05): عند أدائك للعمل، يتم التركيز على إجراءات العمل الرسمية ؟
 الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف عند أدائه للعمل يركز على إجراءات العمل الرسمية
 جدول رقم (05): يبين مدى التركيز على إجراءات العمل الرسمية أثناء أداء العمل

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التركيز على الإجراءات الرسمية للعمل
دائما	0,366	2,850	15%	3	أحيانا
			85%	17	دائما
			0%	0	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (05) يوضح نسب التركيز على إجراءات العمل الرسمية أثناء أداء العمل

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 85% من عينة البحث أجابت على أنهم دائما يركزون على الإجراءات الرسمية للعمل، والنسبة المتبقية منهم 15% منهم ترى أنها أحيانا ما يتم لتركيز على الإجراءات الرسمية في العمل على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,366 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,850 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج ان الموظفين عند أدائهم للعمل يركزون على اجراءات العمل الرسمية.

السؤال (06): تفاعلك داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليتك داخل المنظمة الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان التفاعل داخل جماعة العمل والمشاركة في القرار تزيد من الفعالية داخل المنظمة جدول رقم (06): يبين مدى زيادة الفعالية بتفاعل الجماعة ومشاركة القرار

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	تفاعل الجماعة ومشاركة القرار
دائماً	0,657	2,700	10%	2	أحياناً
			80%	16	دائماً
			10%	2	أبداً
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتماداً على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (06) يوضح نسب زيادة الفعالية بتفاعل الجماعة ومشاركة القرار

المصدر: من إعداد الطالب: اعتماداً على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

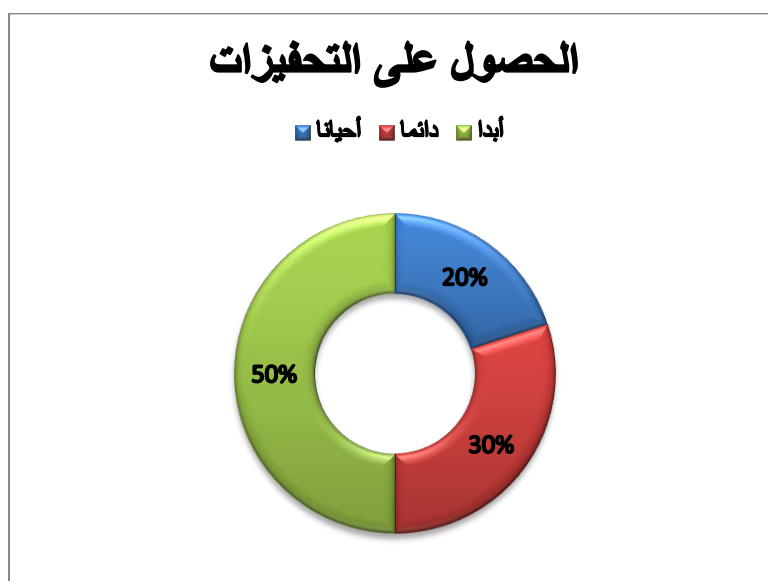
نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد عينة البحث أجابت بأعلى نسبة للتقدير دائماً وان التفاعل داخل جماعة العمل والمشاركة في القرار تزيد من الفعالية داخل المنظمة ، ونسبة 10% و 10% منهم أجابت بأحياناً وأبداً على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,657 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,700 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائماً على أداة البحث وعليه نستنتج ان تفاعل الموظفين داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليتهم داخل المنظمة.

السؤال (07): هل تتحصل على تحفيزات لأداء عملك بشكل أفضل؟
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يحصل على تحفيزات لأداء عمله بشكل أفضل
جدول رقم (07): يبين مدى حصول الموظف على تحفيزات لأداء العمل بشكل أفضل

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	الحصول على التحفيزات
أبدا	0,894	1,800	20%	04	أحيانا
			30%	06	دائما
			50%	10	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (07) يوضح نسب حصول الموظف على تحفيزات لأداء العمل بشكل أفضل

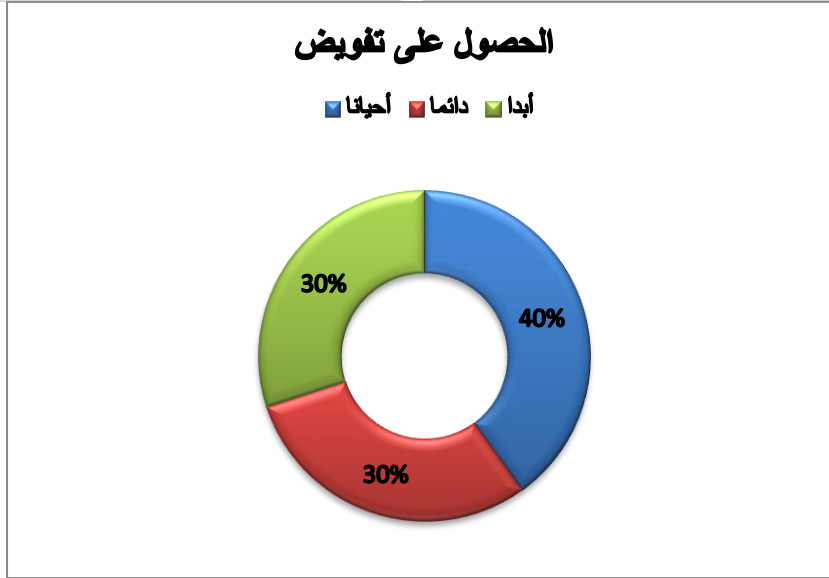
المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ أنه من خلال الجدول نسبة 50% من أفراد عينة البحث أجابت بعدم حصولها على تحفيزات عند ادائها لعملها ، وان نسبة 20% منهم يرون أنهم أحيانا ما يحصلون على تحفيزات تساعدهم لأداء عملهم بشكل أفضل ، فيما كانت نسبة 30% منهم حصولهم على تحفيز دائم.
كما بلغ الانحراف المعياري 0,894 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 1,80 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ليكرت الثلاثي (من 1 إلى 1,66) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أبدا على أداة البحث وعليه نستنتج أن الموظفين لا يتحصلون على تحفيزات لأداء العمل بشكل أفضل.

السؤال (08): هل سبق وحصلت على تفويض من قبل رئيس العمل؟
 الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف قد حصل على تفويض من المشرف عليه
 جدول رقم (08): يبين مدى حصول الموظف على تفويض من رئيسه المباشر

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	الحصول على تفويض
أحيانا	0,795	2,000	40%	8	أحيانا
			30%	6	دائما
			30%	6	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (08) يوضح نسب حصول الموظف على تفويض من رئيسه المباشر

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40 % من أفراد عينة البحث أجابوا بأنهم أحيانا ما يحصلون على تفويض من قبل رئيس العمل ، وان نسبة 30 % منهم يرون انهم لم يحصلوا اطلاقا على تفويض وكذلك النسبة للذين يحصلون على تفويض دائم .

كما بلغ الانحراف المعياري 0,795 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1,67 إلى 2,32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وعليه نستنتج أن الموظفين أحيانا ما يحصلون على التفويض من قبل رئيس العمل.

المحور الثاني: تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية.

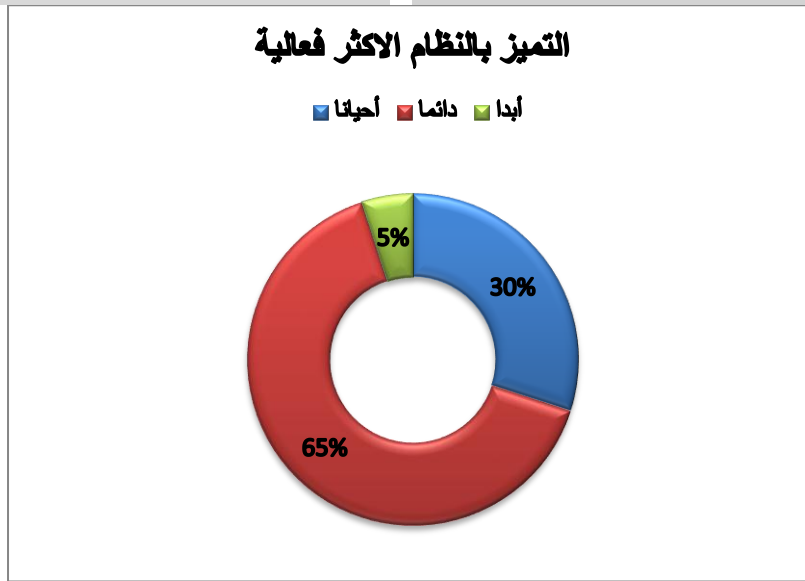
السؤال (09): تتميز إدارتنا بنظام أكثر فعالية على المستوى الخارجي

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تتميز بنظام فعال على المستوى الخارجي

جدول رقم (09): يبين مدى تميز الإدارة بفعالية أكبر على المستوى الخارجي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التميز بالنظام الأكثر فعالية
دائما	0,598	2,600	30%	6	أحيانا
			65%	13	دائما
			5%	1	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (09) يوضح نسب تميز الإدارة بفعالية أكبر على المستوى الخارجي

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 65 % من أفراد عينة البحث يرون أن الإدارة الرياضية التي يعملون بها تتميز بنظام أكثر فعالية على المستوى الخارجي ، وان نسبة 30 % منهم يرون انها أحيانا ما تكون متميزة بالفعالية على المستوى الخارجي ، فيما نسبة 05 % منهم يرون انها لا تتميز بالفعالية على المستوى الخارجي . كما بلغ الانحراف المعياري 0,598 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,600 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 33, 2 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن الإدارة الرياضية تتميز بنظام ذو فعالية على المستوى الخارجي.

السؤال (10): إدارتنا الرياضية تقدم تحالف تفاعلي لمختلف الأفراد والمنظمات الأخرى الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تقدم تحالف تفاعلي لمختلف الأفراد والمنظمات الأخرى جدول رقم (10): يبين مدى تقديم الإدارة الرياضية لتحالف تفاعلي مع مختلف الأفراد والمنظمات الأخرى

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	تحالف تفاعلي مع الإدارات الأخرى
دائما	0,639	2,750	5%	1	أحيانا
			85%	17	دائما
			10%	2	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (10) يوضح نسب تقديم الإدارة الرياضية لتحالف تفاعلي مع مختلف الأفراد والمنظمات الأخرى

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ أن نسبة 85 % عينة البحث أجابت بأعلى نسبة للتقدير دائما وأن الإدارة الرياضية تقدم تحالف تفاعلي لمختلف الأفراد والمنظمات الأخرى ، ونسبة 10 % و 05 % منهم أجابت بأحيانا وأبدا على التوالي. كما بلغ الانحراف المعياري 0,639 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,750 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج تقديم الإدارة الرياضية لتحالف تفاعلي مع مختلف الأفراد والمنظمات الأخرى.

السؤال (11): كل وحدة تنظيمية تمارس وظيفة متخصصة
 الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت كل وحدة تنظيمية تمارس وظيفة متخصصة
 جدول رقم (11): يبين مدى ممارسة كل وحدة تنظيمية وظيفة متخصصة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	كل وحدة تمارس وظيفة متخصصة
دائما	0,681	2,600	20%	4	أحيانا
			70%	14	دائما
			10%	2	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (11) يوضح نسب ممارسة كل وحدة تنظيمية وظيفة متخصصة

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% من أفراد عينة البحث ترى ان دائما ما تمارس كل وحدة تنظيمية وظيفة متخصصة بها ، ونسبة 20% ترى انه أحيانا ما تمارس وظيفة متخصصة ، ونسبة 10% منهم أجابت على أنها لا تمارس وظيفة متخصصة عد اداء عملها .

كما بلغ الانحراف المعياري 0,681 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج ان الإدارة الرياضية تمارس وحداتها وظائف متخصصة لأداء العمل.

السؤال (12): تسيير المنظمة يتماشى مع التطور الحاصل تكنولوجيا (العوامة) في المجال الرياضي الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان تسيير المنظمة يتماشى مع التطور الحاصل تكنولوجيا والعوامة في المجال الرياضي جدول رقم (12): يبين مدى تماشي تسيير المنظمة مع التطور الحاصل في المجال الرياضي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	تماشي المنظمة مع التكنولوجيا
دائماً	0,813	2,350	25%	5	أحيانا
			55%	11	دائما
			20%	4	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (12) يوضح نسب تماشي تسيير المنظمة مع التطور الحاصل في المجال الرياضي

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ أن نسبة 55 % من أفراد عينة البحث أجابت بأعلى نسبة للتقدير دائما أي أن المنظمة تتماشى مع التطور الحاصل للتكنولوجيا والعوامة في المجال الرياضي ، ونسبة 25 % منهم أجابوا بأنها أحيانا ما تتماشى ما التطورات الحاصلة ، و 20 % كانت اجاباتهم بأبدا وأن المنظمة لا تتماشى مع التطور الحاصل في المجال الرياضي . كما بلغ الانحراف المعياري 0,813 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج ان تسيير المنظمة يتماشى مع التطور الحاصل تكنولوجيا والعوامة في المجال الرياضي .

السؤال (13): الإدارة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء

جدول رقم (13): يبين مدى تعظيم الإدارة الرياضية للمنفعة على حساب الأفراد والوكلاء

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	تعظيم المنفعة على حساب الأفراد
دائما	0,754	2,600	10%	2	أحيانا
			75%	15	دائما
			15%	3	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (13) يوضح نسب تعظيم الإدارة الرياضية للمنفعة على حساب الأفراد والوكلاء

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75% من أفراد عينة البحث يرون ان الإدارة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء و 15% منهم أجابوا بأحيانا و 10% أبدا أي انها لا تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,754 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج بأن الإدارة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء.

السؤال (14): المصالح بين الإدارة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت المصالح بين الإدارة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة جدول رقم (14): يبين مدى ميل المصالح بين الإدارة الرياضية والمساهمين للمنفعة الخاصة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	ميول المصالح للمنفعة الخاصة
أحيانا	0,718	1,900	50%	10	أحيانا
			20%	4	دائما
			30%	6	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (14) يوضح نسب ميل المصالح بين الإدارة الرياضية والمساهمين للمنفعة الخاصة

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% من أفراد عينة البحث أجابوا بأنه أحيانا ما تميل المصالح بين الإدارة الرياضية والمساهمين للمنفعة الخاصة، وان نسبة 30% منهم يرون أنها لا تميل للمنفعة الخاصة، ونسبة 20% منهم أجابوا بأنها دائما ما تميل للمنفعة الخاصة.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,718 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 1,90 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1,67 إلى 2,32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وعليه نستنتج أن المصالح بين الإدارة الرياضية والمساهمين معها أحيانا ما تميل للمنفعة الخاصة .

السؤال (15): الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار (نطاق السلطة) يزيد في السعي نحو مصالح أخرى الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان نطاق السلطة يزيد في السعي نحو مصالح أخرى جدول رقم (15): يبين مدى زيادة نطاق السلطة في السعي نحو مصالح أخرى

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	نطاق السلطة واتخاذ القرار
أحيانا	0,639	2,250	55%	11	أحيانا
			35%	7	دائما
			10%	2	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (15) يوضح نسب زيادة نطاق السلطة في السعي نحو مصالح أخرى

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 55% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار السعي نحو مصالح أخرى أحيانا، وان نسبة 35% منهم يرون انه دائما ما يكون السعي نحو مصالح أخرى يزيد لنطاق السلطة والاستقلالية في اتخاذ القرار، وأن نسبة 10% لا يرون ذلك.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,639 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,25 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1,67 إلى 2,32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وعليه نستنتج أن نطاق السلطة يزيد أحيانا في السعي نحو مصالح أخرى.

المحور الثالث: المتعلق بخضوع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية والغير اقتصادية معا

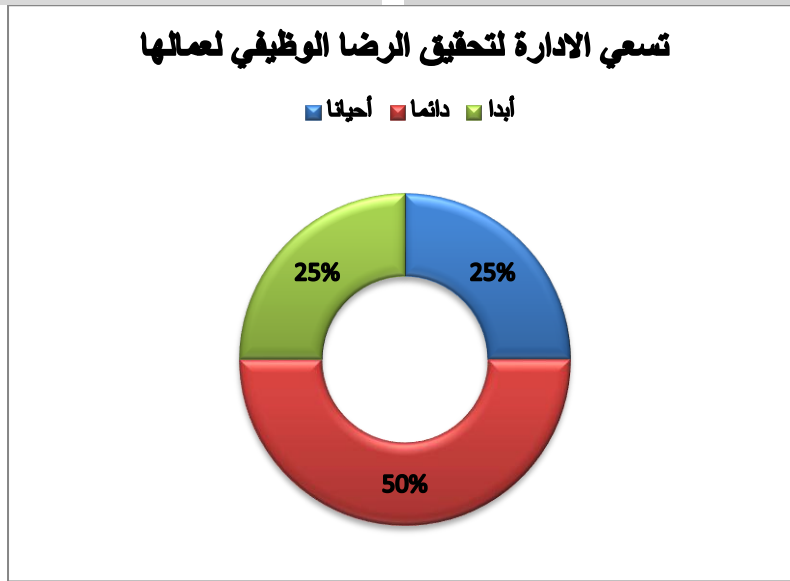
السؤال (16): تسعى إدارتنا الرياضية لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال

الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت تسعى الإدارة الرياضية لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال

جدول رقم (16): يبين مدى سعي الإدارة الرياضية لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	تسعى الإدارة لتحقيق الرضا الوظيفي لعمالها
أحيانا	0,851	2,250	25%	5	أحيانا
			50%	10	دائما
			25%	5	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (16) يوضح نسب سعي الإدارة الرياضية لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ نسبة 50% من أفراد عينة البحث يرون أنه أحيانا ما تسعى الإدارة الرياضية لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال ، وان نسبة 25% منهم يرون أنه دائما ما تسعى الإدارة الرياضي لتحقيق رضاهم الوظيفي ، والمجيبين بأبدا كانت إجاباتهم بنسبة 25% أيضا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,851 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,25 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1,67 إلى 2,32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وعليه نستنتج أن الإدارة الرياضية تسعى أحيانا لتحقيق الرضا الوظيفي لعمالها.

السؤال (17): تسعى إدارتنا الرياضية إلى تقديم خدمات متميزة على جميع منافسيها الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت تسعى الإدارة الرياضية لتقديم خدمات متميزة على جميع منافسيها جدول رقم (17): يبين مدى السعي للتميز في الخدمات المقدمة على جميع المنافسين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	تقديم خدمات متميزة
دائما	0,470	2,700	30%	6	أحيانا
			70%	14	دائما
			0%	0	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (17) يوضح نسب السعي للتميز في الخدمات المقدمة على جميع المنافسين

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

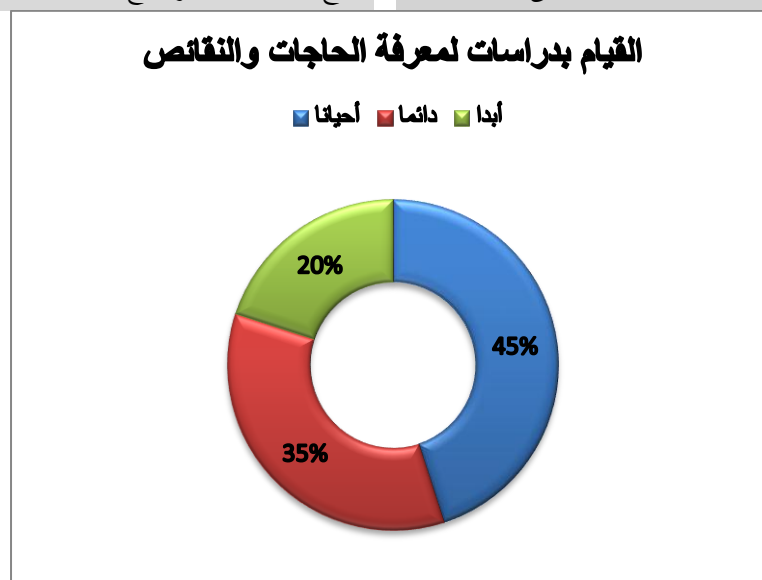
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70 % من عينة البحث يرون أنه دائما ما تسعى الإدارة الرياضية لتقديم خدمات متميزة على منافسيها ، وأن نسبة 30 % منهم يرون أنه أحيانا ما تسعى لتقديم خدمات مميزة على منافسيها.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,470 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة لثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وعليه نستنتج أن الإدارة الرياضية تسعى إلى تقديم خدمات متميزة على جميع منافسيها.

السؤال (18): تقوم الإدارة بإجراء دراسات حول محيطها لمعرفة الحاجات والنقائص
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تقوم بإجراء دراسات حول محيطها لمعرفة الحاجات والنقائص
جدول رقم (18): يبين مدى القيام بدراسات لمعرفة الحاجات والنقائص

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	القيام بدراسات لمعرفة الحاجات والنقائص
أحيانا	0,745	2,150	45%	9	أحيانا
			35%	7	دائما
			20%	4	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (18) يوضح نسب إجراء دراسات حول محيطها لمعرفة الحاجات والنقائص

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45% من عينة البحث يرون أنه أحيانا ما تقوم الإدارة بإجراء دراسات حول محيطها لمعرفة الحاجات والنقائص ، وان نسبة 35% منهم يرون أنه دائما ما تقوم الإدارة الرياضية بإجراء دراسات لمعرفة الحاجات والنقائص الواجب تحقيقها ، والمجيبين بأبدا وأن الإدارة لا تقوم بإجراء أي دراسات كانت إجاباتهم بنسبة 20% أيضا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,745 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,15 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1,67 إلى 2,32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وعليه نستنتج أن الإدارة الرياضية أحيانا ما تقوم بإجراء دراسات حول محيطها لمعرفة الحاجات والنقائص

السؤال (19): تركز إدارتنا الرياضية على أساليب وتقنيات حديثة للبحث التطوير في المجال الرياضي الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تركز على الأساليب والتقنيات الحديثة للبحث والتطوير في المجال الرياضي جدول رقم (19): يبين مدى التركيز على الأساليب والتقنيات الحديثة للبحث والتطوير في المجال الرياضي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التركيز على اساليب حديثة للبحث
دائما	0,686	2,450	35%	7	أحيانا
			55%	11	دائما
			10%	2	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (19) يوضح نسب التركيز على الأساليب والتقنيات الحديثة للبحث والتطوير في المجال الرياضي

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من الجدول أن نسبة 55% من أفراد عينة البحث أجابوا ان الإدارة الرياضية تركز على الأساليب والتقنيات الحديثة للبحث والتطوير في المجال الرياضي و نسبة 35% منهم يرون انه أحيانا ما يتم التركيز على التقنيات والأساليب الحديثة ، و 10% منهم أجابوا أبدا أي أنها لا تركز على أساليب البحث والتطوير. كما بلغ الانحراف المعياري 0,686 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,45 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج بأن الإدارة الرياضية تركز على الأساليب والتقنيات الحديثة للبحث والتطوير في المجال الرياضي.

السؤال (20): تتمتع إدارتنا بـجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تتمتع بـجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي جدول رقم (20): يبين مدى تتمتع الإدارة الرياضية بـجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التمتع بـجو الإبداع والابتكار
أحيانا	0,875	2,150	25%	5	أحيانا
			45%	9	دائما
			30%	6	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (20) يوضح نسب تتمتع الإدارة الرياضية بـجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45% من عينة البحث يرون أنه دائما ما تتمتع الإدارة الرياضية بـجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي ، وان نسبة 30% منهم أجابوا بأبدا ويرون أنها لا تتمتع بـجو يشجع على الإبداع ، في حين كانت نسبة 25% ممن أجابوا بأنها أحيانا ما تتمتع بـجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,875 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,15 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1,67 إلى 2,32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وعليه نستنتج أن الإدارة الرياضية أحيانا ما تتمتع بـجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي.

السؤال (21): يحرص العاملون بالإدارة الرياضية على تحقيق الأهداف العامة الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان العاملون بالإدارة الرياضية يحرصون على تحقيق الأهداف العامة جدول رقم (21): يبين مدى حرص العمال على تحقيق الأهداف العامة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	حرص العاملين على تحقيق الأهداف
دائما	0,444	2,750	25%	5	أحيانا
			75%	15	دائما
			0%	0	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (21) يوضح نسب حرص العمال على تحقيق الأهداف العامة

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ أن نسبة 75% من عينة البحث يرون أنهم يحرصون على تحقيق الأهداف العامة للإدارة الرياضية ، وأن 25% أجابوا بانهم أحيانا ما يحرصون على تحقيق أهدافها. كما بلغ الانحراف المعياري 0,444 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,75 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج بأن العاملين يحرصون على تحقيق الأهداف العامة بالإدارة الرياضية.

السؤال (22): الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات جدول رقم (22): يبين مدى مساعدة الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	الهيكل التنظيمي يطور الاداء
دائما	0,605	2,550	35%	7	أحيانا
			60%	12	دائما
			5%	1	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (22) يوضح نسب مساعدة الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من عينة البحث يرون انه دائما ما يساعد الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات و 35% منهم أجابوا بأحيانا ما يساعدهم في ذلك و 5% يرون انه لا يساعدهم أبدا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,605 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج بأن الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات.

السؤال (23): هل تَطَّلِعُ على طريقة عمل الإدارات الأخرى (لقياس التفاعل)؟
 الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يطلع على طريقة عمل الإدارات الأخرى
 جدول رقم (23): يبين مدى اطلاع الموظفين على طرق عمل الإدارات الأخرى

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	الاطلاع على عمل الإدارات الأخرى
أحيانا	0,858	2,000	30%	6	أحيانا
			35%	7	دائما
			35%	7	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (23) يوضح نسب اطلاع الموظفين على طرق عمل الإدارات الأخرى

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 30% من أفراد عينة البحث أجابوا أنه أحيانا ما يطلعون على طريقة عمل الإدارات الأخرى والمقارنة بتفاعلها ، فيما كانت نسبة 35% من أجابوا بدوام اطلاعهم على الإدارات الأخرى وطريقة عملها ، والنسبة مثلها للذين لا يطلعون على عمل الإدارات الرياضية الأخرى.
 كما بلغ الانحراف المعياري 0,858 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكرت الثلاثي (من 1,67 إلى 2,32) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار أحيانا على أداة البحث وعليه نستنتج أن الموظفين بالإدارة الرياضية أحيانا ما يطلعون على طريقة عمل الإدارات الأخرى.

السؤال (24): تماشى الإدارة مع المتغيرات الحاصلة في الدول (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)
الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تماشى مع المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية...
جدول رقم (24): يبين مدى تماشى الإدارة الرياضية مع المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية في الدول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التماشي مع المتغيرات الحاصلة
دائما	0,759	2,550	15%	3	أحيانا
			70%	14	دائما
			15%	3	أبدا
			100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010



شكل رقم (24) يوضح نسب تماشي الإدارة الرياضية مع المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية في الدول

المصدر: من إعداد الطالب: اعتمادا على إجابات العينة - برنامج SPSS.v22 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70 % من عينة البحث يرون أن الإدارة الرياضية تماشى مع المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية... للبيئة المحيطة وما يحدث من تطورات في المجال الرياضي ، وأن نسبة 15 % منهم أجابوا أنها أحيانا ما تماشى وهاته المتغيرات ، فيما كانت إجابات 15 % المتبقية بأبدا أي أنها لا تماشى وما يحدث حول محيطها من تغيرات اقتصادية واجتماعية و سياسية ..
كما بلغ الانحراف المعياري 0,759 والمتوسط الحسابي لإجابات العبارة 2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج بأن الإدارة الرياضية تماشى مع المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية المحيطة بها.

IV-2 مناقشة و تفسير نتائج الدراسة

○ مناقشة و تفسير نتائج المحور الأول في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان ومن أجل معرفة صدق فرضية المحور الأول التي صيغت على النحو التالي:

تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الغير اقتصادية

حيث احتوى المحور على ثمانية عبارات (أسئلة) مرقمة من (01 إلى 08)

والذي أردنا من خلاله أن نبين خضوع الإدارة الرياضية لممارسة النظريات الغير اقتصادية ومدى التطبيق الفعلي لها و هذا بعد عملية فرز و تفرغ و ترتيب و تحليل النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL.

من الجداول رقم (01) و(02) تبين أن أفراد عينة البحث يتبعون طريقة واحدة ومثلى للعمل في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، كما نجد أنهم لا يشعرون أبدا بتداخل المهام التي يشتغلون عليها وأنهم ملزمون بها لوحدهم دون التداخل فيها مع العمال الآخرين، وهذا ما تم الإشارة له في الجانب النظري وما تعتمده مدرسة الإدارة العلمية في تسييرها للمنظمات ومن أهم مبادئها والذي يعتمد في تحديد الطريقة المثلى لأداء المهام وهذا انطلاقا من أنه لكل عمل طريقة واحدة مثلى لإنجازه.

ومن خلال نتائج الجداول (03) و(04) يتضح أن العمل بالإدارة الرياضية يلبي الحاجيات الخاصة للموظفين، وأن المناصب التي يعملون بها و مقر العمل بمنحان لهم الحرية في المبادئ والمعتقدات. وهذا من النتائج التي توصلت لها دراسة عبد الفتاح بومخيم وذلك بمحاولة أنسنة الإدارة ورفع القيود على العاملين بالإدارات الدنيا والوسطى بالمنشآت الصناعية. ومن خلال نتائج الجداول (05) و(06) يتبين أن الموظفين عند أدائهم للعمل يركزون على إجراءات العمل الرسمية وأن تفاعلهم داخل جماعة العمل ومشاركتهم القرار يزيد من فعاليتهم داخل المنظمة بشكل أكبر.

ومن خلال الجدول (07) تبين أن الموظفين لا يتحصلون على تحفيزات لأداء العمل بشكل أفضل مما ينقص من فاعليتهم بالرغم من أن إجاباتهم في الجدول رقم (06) توضح أن تفاعلهم يزيد من الفعالية وأداء الأعمال بشكل أفضل، وهذا يتفق مع دراسة سعد سعيدان التي كان من بين نتائجها أن انعدام تحفيز الموظفين من بين أكبر الصعوبات التي تمنع وتضعف من تحقيق أهداف الإدارة الرياضية وصعوبة تطبيقها على أرض الواقع. وأيضا ما جاء في نتائج عبد الفتاح بومخيم في اعتبار أن المكافآت المادية المعمول بها لا تتسم بالفعالية في إثارة دوافعهم للعمل ولا تحقق لهم القدر الكافي من الإشباع.

و من خلال الجدول (08) تبين أن الموظفين بالإدارة الرياضية أحيانا ما يحصلون على تفويض من قبل رئيس العمل والمشرف عليهم.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن معظم أسئلة المحور الأول تتجه لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند المتوسط الحسابي وبفئات ليكرت الثلاثي ، وذلك ما يثبت أن الإدارة الرياضية تخضع لتطبيق وممارسة النظريات الغير الاقتصادية في تسييرها.

و عليه نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت.

○ مناقشة و تفسير نتائج المحور الثاني في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان ومن أجل معرفة صدق فرضية المحور الثاني التي صيغت على النحو التالي:

تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية

حيث احتوى المحور على سبع عبارات (أسئلة) مرقمة من (09 إلى 15)

والذي أردنا من خلاله أن نبين خضوع الإدارة الرياضية لممارسة النظريات الاقتصادية ومدى التطبيق الفعلي لها وهذا بعد عملية فرز و تفرغ و ترتيب و تحليل النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS و برنامج EXCEL.

من الجداول رقم (09) و (10) تبين أن الإدارة الرياضية تتميز بنظام ذو فعالية على المستوى الخارجي كما أنها تسعى لتقديم تحالف تفاعلي مع مختلف الأفراد والمنظمات الأخرى. وهذا حسب النظرية السلوكية التي تقدم المنظمة على أنها تحالف تفاعلي لمختلف فئات الأفراد فأهداف النظرية السلوكية تستند على فكرة كون الإدارة الرياضية تقدم تحالف مختلف شرائح المجتمع وأطرافه بغض النظر عن الأهداف والتفضيلات والاختلافات بينهم. ومن خلال الجدول رقم (11) تبين أن كل وحدة تنظيمية تمارس وظيفة متخصصة ، وهذا ما اشار له الباحث ويليامسون في نظرية تكاليف الصفقات بوجود شكلين أساسيين من أشكال التنظيم الشكل الموحد (U form) والشكل التقسيمي، متعدد الأقسام (M form) في الشكل (U) كل وحدة تنظيمية تمارس وظيفة متخصصة وكل قسم يكون مسؤول أمام الإدارة العليا.

ومن خلال نتائج الجداول (13) و (14) تبين أن الإدارة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء وأن المصالح بينها والمساهمين معها أحيانا ما تميل للمنفعة الخاصة ، وهذا بحسب ما بينه الباحث هربرت سايمون والذي جاء في توضيح النظرية السلوكية والعقلانية المحدودة في المجال الرياضي لهدف تعظيم المنفعة ؛ فالإدارة الرياضية تسعى لتحقيق الإشباع لموظفيها ومتعاملينها بغض النظر عن النفعية المتحصل عليها ، وما قدمته نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة أن كل متعامل في مثل هذا النظام الذي يتصف بالمثالية يتمكن من تعظيم المنفعة من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن معظم أسئلة المحور الثاني تتجه لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند المتوسط الحسابي ؛ وبفئات ليكرت الثلاثي ، وذلك ما يثبت أن الإدارة الرياضية تخضع لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية عند تسييرها لأعمالها .

و عليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

○ مناقشة و تفسير نتائج المحور الثالث في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان ومن أجل معرفة صدق فرضية المحور الثالث التي صيغت على النحو التالي:

تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية و الغير الاقتصادية معا.

حيث احتوى المحور على تسع عبارات (أسئلة) مرقمة من (16 إلى 24)

والذي أردنا من خلاله أن نبين خضوع الإدارة الرياضية لممارسة النظريات الاقتصادية و الغير اقتصادية ومدى التطبيق الفعلي لها و هذا بعد عملية فرز و تفرغ و ترتيب و تحليل النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS و برنامج EXCEL.

من الجدول رقم (16) تبين أن الإدارة الرياضية تسعى أحيانا لتحقيق الرضا الوظيفي لعمالها، وهذا ما تقوم عليه نظرية العقلانية المحدودة كما قدمها الباحث "هربرت سايمون" والذي جاء فيها بمفهوم الإشباع المرضي كهدف بديل لهدف تعظيم المنفعة؛ فالإدارة الرياضية تسعى لتحقيق الإشباع لموظفيها ومتعاملها بغض النظر عن النفعية المتحصل عليها مع الطموح.

ومن خلال نتائج الجداول (17) و (18) تبين أن الإدارة الرياضية تسعى دائما إلى تقديم خدمات متميزة على جميع منافسيها، وأنها أحيانا ما تقوم بإجراء دراسات حول محيطها لمعرفة الحاجات والنقائص، وهذا ما تم التطرق له في الخلفية النظرية فيما طرحته نظرية النظم كأسس وقدمت تحليلاً لصفات القوى المؤثرة في التنظيم مثل (الفرد، المدير والتنظيم الكلي، والبيئة) واعتبرت المؤسسة منظومة متكاملة متفاعلة متداخلة يتوقف استمرارها على توازن نظمها الفرعية وما يخرج عنها لتحقيق الرضا لعمالها وسلوك التعاون البناء.

ومن خلال نتائج الجدول (19) تبين أن الإدارة الرياضية تركز على الأساليب والتقنيات الحديثة للبحث والتطوير في المجال الرياضي وهذا ما توصل له رفيق بن مرسل في دراسته بأن تبني هذه الأساليب الحديثة يحقق تنمية إدارية فعالة ويساعد في تحقيق الأهداف العامة. وأن ضرورة تطبيق الأساليب الإلكترونية في الإدارة وتطويرها له أهمية في تحقيق أفضل النتائج وتقديم خدمة ممتازة للعميل.

ومن خلال نتائج الجداول (21) و (22) تبين أن العاملين بالإدارة الرياضية يحرصون على تحقيق الأهداف العامة لها، وأن هيكلها التنظيمي يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن معظم أسئلة المحور الثالث تتجه لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند المتوسط الحسابي؛ وبفئات ليكرت الثلاثي، وبدرجة أقل كانت اجاباتهم بدرجة أحيانا وذلك ما يثبت أن الإدارة الرياضية تخضع لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية والاقتصادية معا في التسيير. و عليه نستنتج أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

الفصل الخامس استنتاجات و اقتراحات

- v-1- استنتاجات عامة
- v-2- اقتراحات الأفاق المستقبلية
- v-3- المراجع المعتمدة في الدراسة
- v-4- الملاحق
- v-5- ملخص الدراسة

v-1- استنتاجات عامة

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج بعد عرضها وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها في الفصل الرابع ، نستنتج :

- يمكن تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في الإدارة الرياضية.
- وذلك بتحقق فرضيات الدراسة حسب الفرضيات الجزئية المدروسة والتي كانت كالاتي :
- تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الغير اقتصادية.
- تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية.
- تخضع الإدارة لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية والغير اقتصادية معا .

فهاته النظريات وان كان العمل على بها في الإدارة الرياضية لا يزال قيد البحث والتجريب والتطوير بتعدد أساليبها وطرق التطبيق هي مطبقة بتجاهل أو بدون علم بتطبيقها وذلك بانتقال الإدارة من الفكر الإداري المنطقي إلى ممارسة الفكر البراغماتي النفعي في الوقت الحاضر والاقتصار على تحقيق المنفعة بغض النظر عن الممارسات والتطبيقات للمناهج والمداخل النظرية على اختلافها.

v-2- اقتراحات وآفاق مستقبلية :

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في المجال الرياضي.
- دراسة واقع تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية ومبادئها التنظيمية المعتمدة في التسيير.
- إبراز علاقة تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية بتحسين الأداء في المجال الرياضي.
- القيام بتوضيحات وشروحات حول النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية وسبل تطبيقها للحفاظ على استمرارية وسيرورة الإدارة الرياضية وفق نظام متكامل يسهل عملها.
- القيام بدراسات مشابهة لمداخل ومدارس أخرى للنظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في المجال الرياضي.

v-3- المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

أ- المصادر :

- القرآن الكريم

- الحديث الشريف

ب- المراجع بالعربية:

1. ابن منظور :لسان العرب، دار صادر ، بيروت، ج12، 1986.
2. أبو حطب و فؤاد وصادق آمال: مناهج البحث العلمي وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلوالمصرية، القاهرة، 1991.
3. أحمد إبراهيم أبو سن : الإدارة في الإسلام ، المطبعة العصرية ، ب ط ، دبي ، 1981 .
4. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات دار النهضة العربية، ط1، بيروت لبنان 2005.
5. حسن أحمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر. 2003.
6. كلودس جورج الابن : تاريخ الفكر الإداري ، ترجمة أحمد حمودة ، ب ط ، مكتبة الوعي العربي ، القاهرة، 1972.
7. محمد الهادي محمد : الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، ط2 ، المكتبة الأكاديمية، القاهرة 1990 .
8. محمد حسن علاوي و أسامة كمال راتب :البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس الرياضي، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1999.
9. محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3 ، 2008.
10. محمد مرعي : دليل إعادة تنظيم وبناء المؤسسات، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999.
11. محمد مرعي : دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات ، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.
12. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
13. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
14. نعمان عبد الغني و لطيفة شرف الدين: الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، ط 1 مملكة البحرين، 2010.
15. عاشور السعيد: ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية، اللجنة القومية لتجهيز المعلومات، القاهرة 1999.

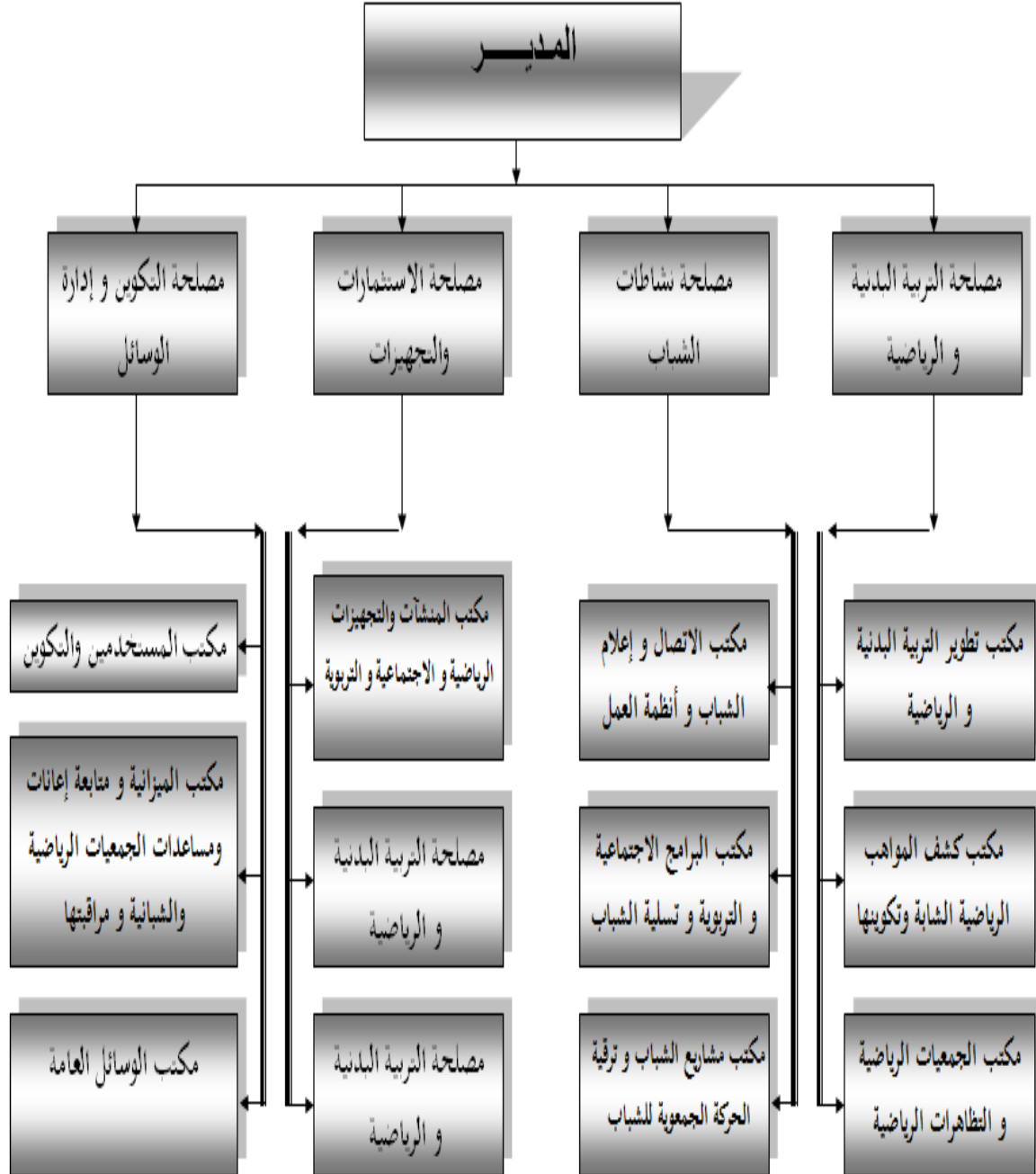
16. عبد الفتاح بوخمحم : تسيير الموارد البشرية : مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى عين مليلة الجزائر، 2011.
17. عبيدات ذوقان و آخرون : البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه ، ط6، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع ن الأردن ، 2001.
18. عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000.
19. علي السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب ، القاهرة 2004.
20. علي الشرفاوي : إدارة الأعمال – الوظائف والممارسات الإدارية ، ب ط ، دار النهضة العربية ، بيروت.
21. فيريل هيري : الإدارة العامة منظور مقارن ، ترجمة محمد قاسم القريوتي ، الطبعة الثانية ، دار الفكر ، عمان ، 1979.
22. رشيد زرواتي : تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار هومة عين مليلة ، الجزائر، 2002.
- ج - أطروحات دكتوراه:**
23. نورالدين تاويريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
24. عبد الفتاح بوخمحم : تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، دراسة تطبيقية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه مقدمة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
- د - ملتقيات:**
25. عبد الفتاح بوخمحم: نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل ، المؤتمر العلمي الدولي عوملة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس لبنان، 2012.
- هـ - المراجع باللغة الأجنبية:**
26. Coriat B , Weinstein O : Les nouvelles théories de l'entreprise, 1995.
27. Williamson O.E.: Reflections on the new institutional economics, journal of institutional and theoretical economics, 1985.
28. William J. Baumol: Economic theory and operation analysis, 3th edition, Prentice Hall international edition, London, 1999.
- و- مواقع الأنترنت :**

29. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/نظرية>

30. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/نظرية-اقتصادية>

v-4- الملاحق

ملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:



ملحق رقم 02 : تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية بمقر مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
 معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
 قسم الإدارة والتسيير الرياضي

25 AVR 2016

تسهيل مهمة

الى السيد :
 عمير بن السباي
 وازياءة سباني

يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

- الطالب(ة):

 الطالب : (رحمة مراد)
 السنة : الثانية حاسين
 التخصص : إدارة وتنظيم النشاط الرياضي
 السنة الجامعية : 2016 - 2018

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع :
 كيفية التطوير والتنظيم في الأندية الرياضية والفرق الرياضية
 في الإدارات الرياضية

رئيس القسم

محمد بوضياف

ملحق رقم 03 :استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
تخصص ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي بعنوان :

تطبيقات بعض النظريات الاقتصادية والغير اقتصادية في الإدارة الرياضية

وهي دراسة ميدانية بالإدارة الرياضية - مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة- وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علميا أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط.

ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة، آمليين منكم إجابات دقيقة وهذا من أجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

وشكرا

إشراف الأستاذ:

■ د. حبيب صدراتي

الطالب الباحث :

■ مراد دحية

السنة الجامعية : 2015-2016

الرقم	العبارة	أحيانا	دائما	أبدا
المحور الأول: المتعلق بخضوع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الغير اقتصادية				
1.	هل تتبع طريقة واحدة (مثلى) في تطبيق وإنجاز عملك ؟			
2.	هل تشعر بتداخل في المهام الموكلة إليك مع العاملين حولك؟			
3.	هل منصبك يمنحك حرية في مبادئك ومعتقداتك؟			
4.	هل عملك يلبي حاجياتك الشخصية؟			
5.	عند أدائك للعمل، يتم التركيز على إجراءات العمل الرسمية ؟			
6.	تفاعلك داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليتك داخل المنظمة			
7.	هل تتحصل على تحفيزات لأداء عملك بشكل أفضل؟			
8.	هل سبق وحصلت على تفويض من قبل رئيس العمل؟			
المحور الثاني: المتعلق بخضوع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية				
9.	تتميز إدارتنا بنظام أكثر فعالية على المستوى الخارجي			
10.	إدارتنا الرياضية تقدم تحالف تفاعلي لمختلف الأفراد والمنظمات الأخرى			
11.	كل وحدة تنظيمية تمارس وظيفة متخصصة			
12.	تسيير المنظمة يتمشى مع التطور الحاصل تكنولوجيا (العولمة) في المجال الرياضي			

			13. الإدارة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء
			14. المصالح بين الإدارة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة
			15. الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار (نطاق السلطة) يزيد في السعي نحو مصالح أخرى
المحور الثالث: المتعلق بخضوع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية والغير اقتصادية معا			
			16. تسعى إدارتنا الرياضية لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال
			17. تسعى إدارتنا الرياضية إلى تقديم خدمات متميزة على جميع منافسيها
			18. تقوم الإدارة بإجراء دراسات حول محيطها لمعرفة الحاجات والنقائص
			19. تركز إدارتنا الرياضية على أساليب وتقنيات حديثة للبحث التطوير في المجال الرياضي
			20. تتمتع إدارتنا بجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي
			21. يحرص العاملون بالإدارة الرياضية على تحقيق الأهداف العامة
			22. الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات
			23. هل تَطَّلِعُ على طريقة عمل الإدارات الأخرى (لقياس التفاعل)؟
			24. تتماشى الإدارة مع المتغيرات الحاصلة في الدول (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)

v-5- ملخص الدراسة

1- عنوان الدراسة :

تطبيقات بعض النظريات الاقتصادية والغير اقتصادية في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

2- أهداف الدراسة :

- توضيح التباين في مداخل الفكر الإداري المختلفة ومدى ملائمة النظريات عمل الإدارة الرياضية.
- مدى تطبيق للنظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في عمل الإدارة الرياضية.
- معرفة الجانب الذي تخضع له الإدارة الرياضية في التسيير لعملها وكيفية التعامل مع البيئة بطريقة مستمدة من فكر إداري.
- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الرياضية.

3- مشكلة الدراسة : هل يمكن تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في الإدارة الرياضية؟

4- فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية : يمكن تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في الإدارة الرياضية.
- الفرضيات الجزئية :

- تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الغير اقتصادية.
- تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية.
- تخضع الإدارة لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية والغير اقتصادية معا.

5- عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من 20 موظف وعامل بمقر مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

6- منهج الدراسة : اعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة .

7- أدوات الدراسة : استخدم الباحث في الدراسة استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات .

8- النتائج :

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج بعد عرضها وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها في الفصل الرابع ، نستنتج :
يمكن تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في الإدارة الرياضية.

فهاته النظريات وان كان العمل على بها في الإدارة الرياضية لا يزال قيد البحث والتجريب والتطوير بتعدد أساليبها وطرق التطبيق هي مطبقة بتجاهل أو بدون علم بتطبيقها وذلك بانتقال الإدارة من الفكر الإداري المنطقي إلى ممارسة الفكر البراغماتي النفعي في الوقت الحاضر والاقتصار على تحقيق المنفعة بغض النظر عن الممارسات والتطبيقات للمناهج والمداخل النظرية على اختلافها.

9- الاقتراحات :

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في المجال الرياضي.
- دراسة واقع تطبيق هذه النظريات ومبادئها التنظيمية المعتمدة في التسيير.
- إبراز علاقة تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية بتحسين الأداء في المجال الرياضي.
- القيام بتوضيحات وشروحات حول النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية وسبل تطبيقها للحفاظ على استمرارية سيرورة الإدارة الرياضية وفق نظام متكامل يسهل عملها.
- القيام بدراسات ومشاهدة لمداخل ومدارس أخرى للنظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في المجال الرياضي.

Résumé**Intitulé :**

L'application des quelques Théories De L'Économie et non Économiques dans l'administration sportive. Étude de cas au sein de la direction de la jeunesse et du sport wilaya de M'sila

Objectifs de l'étude :

- ✓ Éclaircir la variation des différentes théories d'administration et la compatibilité avec l'utilisation de la part de l'administration sportive.
- ✓ Connaitre le niveau d'application des théories de l'économie et non économique dans l'administration sportive
- ✓ Suivre les développements dans le domaine de l'administration sportive.

Problématique :

- ✓ Dans quelle mesure l'administration sportive peut appliquer les théories économique et non économique

Les Hypothèses :**Hypothèse principale**

- Nous pouvons appliquer les théories de l'économie et non économiques dans l'administration sportive.

Hypothèses partielles :

- ✓ L'administration sportive est soumise à l'exercice des théories non économiques
- ✓ l'administration sportive est soumise à l'exercice des théories de l'économie
- ✓ l'administration sportive est soumis à l'exercice des théories de l'économie et non économiques

L'échantillon :

L'échantillon de l'étude était composé de 20 employés au sein de la DJS

Méthode :

Nous avons choisi la méthode descriptive analytique étant compatible avec la nature du problème.

Outils de l'études :

Nous avons utilisé un questionnaire comme outil de collecte des informations.

Résultats :

Par le biais de ce que nous avons obtenu des résultats après visualisation et analyse .On a constaté qu'on peut appliquer les théories de l'économie et non économiques ;ces théories sont appliquées après l'exploitation des idées de gestion contemporaine par objectifs de réaliser des bénéfices au loin de l'application des différentes théories

Suggestions :

- ✓ Donnez l'importance aux études qui traite l'application des théories de gestion
- ✓ -Étude de la réalité de l'application de ces théories et les principes organisationnels adoptés en gestion.
- ✓ Mettre en évidence la relation entre l'application des théories économiques et non économiques et l'amélioration des performances dans le sport.
- ✓ Faire des précisions et explications sur la théorie économique et économique et autres façons de les appliquer pour maintenir la continuité dans le processus de management du sport sous système intégré .

المعهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي.

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

العنوان:

تطبيقات بعض النظريات الاقتصادية والغير اقتصادية في الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إعداد الطالب:

دحية مراد

تاريخ المناقشة : 2016-05-29 .

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- د. د. صدراتي حبيب مشرفا
- د. د. منجحي مخلوف رئيسا
- د. د. زرواق نجيب عضوا مناقشا
- أ. أ. برباخ رابح عضوا مناقشا

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

----- -----

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم : الادارة والتسيير الرياضي
رقم التسلسل :
رقم التسجيل :
الباحث (ة) : دحية مراد
تاريخ المناقشة : 2016-05-29
عنوان الرسالة : تطبيقات بعض النظريات الاقتصادية والغير اقتصادية في الإدارة الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
لغة الرسالة : اللغة العربية
نوع الرسالة : ماستر
البلد : الجمهورية الجزائرية – المسيلة
الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
إشراف : صدرا تي حبيب الصفة : دكتور
عدد الصفحات : 78 ورقة.
ملف إلكتروني (PDF * cd-Rom)
التخصص : ادرة وتسيير في رياضي
فرع : ادارة وتنظيم في الرياضة

المخلص :

بالعربية

تمت الدراسة حول تطبيقات بعض النظريات الاقتصادية والغير اقتصادية في الإدارة الرياضية ، وكانت الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، هدفت الدراسة لتوضيح التباين في مداخل الفكر الإداري المختلفة ومدى ملائمة النظريات عمل الإدارة الرياضية، ومدى تطبيق للنظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في عمل الإدارة الرياضية وكذلك معرفة الجانب الذي تخضع له الإدارة الرياضية في التسيير لعملها وكيفية التعامل مع البيئة بطريقة مستمدة من فكر إداري ومنه مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الرياضية.

كلمات المفاتيح: تطبيقات - النظريات الاقتصادية ، النظريات الغير الاقتصادية، الادارة الرياضية.

بالفرنسية

L'application des quelques Théories De L'Économie et non Économiques dans l'administration sportive. Étude de cas au sein de la direction de la jeunesse et du sport wilaya de M'sila. L'Objectifs de l'étude pour Éclaircir la variation des différentes théories d'administration et la compatibilité avec l'utilisation de la part de l'administration sportive.et Connaitre le niveau d'application des théories de l'économie et non économique dans l'administration sportive ,puis Suivre les développements dans le domaine de l'administration sportive.

Mots clés:

L'application, Théories De L'Économie et non Économiques, l'administration sportive.

بالإنجليزية

The application of the Theories of economic and non-economic reasons in the sports administration . Case study within the Directorate of youth and sports wilaya of mesila.

The objectives of the study to clarify the variation of different theories of administration and compatibility with the use of the part of the administration sportive. know the level of application of the theories of economic and non-economic in the sports administration, then follow the developments in the field of sports administration.

Keywords:

The application , the Theories of economic and non-economic , the sports administration

جاء هذا البحث في:

خمس فصول، الأول يتعلق بالخلفية النظرية للبحث التي تناولنا فيها مختلف النظريات المفسرة للفكر الإداري ومراحل تطوره، والفكر الإداري في الإسلام، وكذلك النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في المجال الرياضي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

واحتوى الفصل الثاني على الإطار العام للدراسة، حيث تطرقنا إلى التعريف اللغوي و الاصطلاحي والإجرائي لأهم الكلمات المفتاحية و الدالة، و إلى إشكالية الدراسة و أهداف الدراسة وأهميتها وفرضياتها. أما الفصل الثالث جاء بعنوان الإجراءات الميدانية للدراسة، حيث تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية، والمنهج المتبع في الدراسة ومجتمعها وأداة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المتبعة. والفصل الرابع خصصناه لعرض و تحليل وتفسير النتائج، ثم مناقشتها وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة. في حين الفصل الخامس تناولنا فيه استنتاجات عامة و اقتراحات و آفاق مستقبلية للدراسة و ذكر المراجع المعتمدة و قائمة الملاحق و ملخص للدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث :

- يمكن تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في الإدارة الرياضية.
- وذلك بتحقق فرضيات الدراسة حسب الفرضيات الجزئية المدروسة والتي كانت كالآتي:
- تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الغير اقتصادية.
- تخضع الإدارة الرياضية لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية.
- تخضع الإدارة لتطبيق وممارسة النظريات الاقتصادية والغير اقتصادية معا .
- فهاته النظريات وان كان العمل على بها في الإدارة الرياضية لا يزال قيد البحث والتجريب والتطوير بتعدد أساليبها وطرق التطبيق هي مطبقة بتجاهل أو بدون علم بتطبيقها وذلك بانتقال الإدارة من الفكر الإداري المنطقي إلى ممارسة الفكر البراغماتي النفعي في الوقت الحاضر والاقتصار على تحقيق المنفعة بغض النظر عن الممارسات والتطبيقات للمناهج والمداخل النظرية على اختلافها.

توصل الباحث لمقترحات عديدة أهمها :

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في المجال الرياضي.
- دراسة واقع تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية ومبادئها التنظيمية المعتمدة في التسيير.
- إبراز علاقة تطبيق النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية بتحسين الأداء في المجال الرياضي.
- القيام بتوضيحات وشروحات حول النظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية وسبل تطبيقها للحفاظ على استمرارية وسيرورة الإدارة الرياضية وفق نظام متكامل يسهل عملها.
- القيام بدراسات مشابهة لمداخل ومدارس أخرى للنظريات الاقتصادية والغير الاقتصادية في المجال الرياضي.

كشاف بالفرنسية

Institut : Science et technique activité physiques et sportif
Département : Administration Et Gestion Sportif
N° d'ordre :
N° d'inscription :
Chercheur : DAHIA Mourad

Soutenu publiquement le : 29-05-2016

Titre de la thèse: L'application des quelques Théories De L'Économie et non Économiques dans l'administration sportive.
Étude de cas au sein de la direction de la jeunesse et du sport wilaya de M'sila

Langage de la thèse : ARABE

Modèle de la thèse : MASTER

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université : Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur SADRATI Habib **Grade :** Docteur

Nombre de page : 78 pages
(cd-Rom* PDF) Ficher électronique

Spécialité : STAPS

Option : Administration Et Organisation Sportif

Ce mémoire et contient de trois « 03 » chapitre

Chapitre 1: Contexte théorique et études antérieures

Chapitre 2 : Cadre général pour l'étude

Chapitre 3 : Méthodes sur le terrain pour l'étude

Chapitre 4: Résultats et interprétation et discussion.

Chapitre 5: Conclusions et suggestions.

Résultat essentielle que le chercheur à conclure :

Par le biais de ce que nous avons obtenu des résultats après visualisation et analyse .On a constaté qu'on peut appliquer les théories de l'économie et non économiques ;ces théories sont appliquées après l'exploitation des idées de gestion contemporaine par objectifs de réaliser des bénéfices au loin de l'application des différentes théories



Faculté /Institut : Science et technique activité physiques et sportif

Département : Administration Et Gestion Sportif

Mémoire

Présenter pour obtenir du diplôme de MASTER

Spécialité : STAPS

Option : Administration Et Organisation Sportif

SUJET :

L'application des quelques Théories De L'Économie et non Économiques

Dans l'administration sportive

Étude de cas au sein de la direction de la jeunesse et du sport wilaya de M'sila

Par :

DAHIA Mourad

Soutenu publiquement le : 29-05-2016 Devant le jury composé de :

-DR. SADRATI Habib Rapporteur
- ... DR. MENDJHI Makhlouf Président
- ... DR. ZEROUAK Nadjib... Examineur
- M BERBAKHE RabahExamineur

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ