

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت
الرياضية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب: جدوالي عبد الله

تحت عنوان

بيئة العمل ودورها في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج

لجنة المناقشة :

رئيسا

جامعة :المسيلة

د. زحاف محمد

مشرفا ومقررا

جامعة المسيلة

د. مجادي رابح

مناقشا

جامعة :المسيلة

د. شريف حمزة

السنة الجامعية : 2019/2018



شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين ، إله الاولين و الآخرين ،
و صلاة الله و سلامه و رحمته و بركاته على صفوة خلقه و خاتم الانبياء و
رسله

سيدنا محمد عليه الصلاة و السلام وآله الطاهرين و صحابته اجمعين
و رحمة الله و مغفرته للتائبين و التابعين بإحسان إلى يوم الدين .
بادئ البدء نشكر الله عز و جل و نحمده حمدا كثيرا مباركا فيه على هذه
النعم الطيبة و النافعة
نعمة العلم و البصيرة

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا و قدم لنا العون في انجاز هذه
المذكرة

و نخص بالذكر الدكتور مجادي راجح

ولكل اساتذة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

عبدالله



الهداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي إلى:
من قال في شأنهما الله عز و جل بإسم الله الرحمان الرحيم
(وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا) الاسراء 23
- الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما -
اللذان سهرا من أجلي الليالي و بذلا كل ما في وسعهما لبلوغ مبتغاي
أخواتي ، إخوتي و زوجاتهن حفظهم الله
كل افراد عائلتي
ولكل من كان سندا لي طوال مشوار دراستي
كل اصدقاء الدرب و بالأخص
صخراوي صدام ، برغوث أمين ، عياضي السعيد ، حداد رامي
وإلى جميع طلبة قسم الادارة و التسيير الرياضي 2019
وإلى كل طالب علم و كل مخلص من ابناء هذا الوطن العزيز



عبدالله

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أ

الجانب النظري

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- 04.....تمهيد
- 05.....1. الخلفية النظرية
- 05.....1.1. بيئة العمل
- 12.....2.1. عملية اتخاذ القرار
- 20.....3.1. المؤسسة الرياضية
- 34.....2. الدراسات السابقة والتعليقات

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

- 39.....1. الكلمات الدالة
- 40.....2. اشكالية الدراسة
- 42.....3. أهداف الدراسة
- 42.....4. أهمية الدراسة

43.....5. فرضيات الدراسة.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية

- 45.....تمهيد.
- 46.....1. الدراسة الاستطلاعية.
- 46.....2. المنهج المتبع.
- 47.....3. مجتمع وعينة الدراسة.
- 47.....4. ضبط المتغيرات.
- 48.....5. أدوات جمع البيانات.
- 50.....6. إجراءات التطبيق الميداني.
- 50.....7. الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

- 52.....عرض ومناقشة أسئلة الاستبيان.
- 76.....الاستنتاج العام.
- 78.....الاقتراحات.
- 79.....الأفاق المستقبلية.
-قائمة المراجع.
-ملاحق.

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد	49
02	امعامل ألفا- كرونباخ لمحاور الاستبيان	49
03	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) المحور الأول	52
04	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02) المحور الأول	53
05	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03) المحور الأول	54
06	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04) المحور الأول	55
07	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05) المحور الأول	56
08	تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات افراد عينة الدراسة	57
09	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) المحور الثاني	58
10	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02) المحور الثاني	59
11	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03) المحور الثاني	60
12	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04) المحور الثاني	61
13	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05) المحور الثاني	62
14	تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات افراد عينة الدراسة	63
15	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) المحور الثالث	64
16	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02) المحور الثالث	65
17	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03) المحور الثالث	66
18	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04) المحور الثالث	67
19	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05) المحور الثالث	68
20	تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال إجابات افراد عينة الدراسة	69
21	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) المحور الرابع	70
22	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02) المحور الرابع	71
23	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03) المحور الرابع	72
24	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04) المحور الرابع	73

74	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05) المحور الرابع	25
75	تفسير نتائج الفرضية الرابعة من خلال إجابات افراد عينة الدراسة.	26

مقدمة

مقدمة :

لقد ادت التحولات الكبرى التي عرفها محيط المنظمات ، وتسارع التطورات التي لايزال يتميز بها حتى اليوم، الى نقل المنظمات من ذلك المفهوم الضيق على انها انظمة مغلقة ، لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة المحيطة بها ، الى مفهوم اوسع و اشمل ، خاصة مع ظهور اهم مدارس الفكر التنظيمي ألا وهي مدرسة النظم ، حيث اصبح ينظر للمنظمات على انها نظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع المؤسسات الاخرى في المجتمع ، من اجل تأمين مدخلاتها من تلك المؤسسات و تزويد تلك المؤسسات بمخرجاتها ، كما انها تتأثر بعوامل بيئية أخرى عديدة ، و يجب على المنظمات من اجل ضمان استمراريتها ان لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى ان تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة او تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة و إخلاص ، حتى تكون منظمة خلاقة مبدعة (حسين ، 2003 ، 37)

و المنظمات الناجحة عليها الاستفادة من الاساليب و النماذج الادارية الحديثة كالإدارة بالأهداف ، و إعادة هندسة العمليات الإدارية ، و إدارة الجودة الشاملة ، و الادارة الالكترونية و ذلك لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي امرا ممكنا في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها و الخارجية ، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة الى اطارات مبدعة ، ومرنة ، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات و رفع مستويات الاداء التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاح متميز يساعدها على تحقيق التقدم و الانجاز الذي تسعى الى تحقيقه (صالح ، رشيد ، 2006، 64)

إن تفهم بيئة عمل المنظمات التي تتصف عادة بالتغيير السريع في ظل سعي هذه المنظمات لمواكبة التطور ، يستلزم تطبيق مبادئ الادارة الحديثة ، و تفويض السلطات و المشاركة في اتخاذ القرارات و التوجه نحو التخصص في العمل ، وصولا به الى درجة من الاحتراف الذي يمكن معه تحقيق اهداف المنظمة و استمراريتها و تطورها ، و يعد العنصر البشري ، العنصر الالهم في بيئة العمل فهو يؤثر فيها ، ويتأثر بها (بن براهيم وليد ، 2012-2013)

حيث يقول الدكتور احمد ماهر : " لا يمكنك ان تدير اي منظمة بدون ناس ، هذه حقيقة لا يمكن ان تغيب عن اي صاحب عمل او مدير ، فما دام هناك عمل و اهداف مطلوب انجازها فلا بد ان يتم ذلك من خلال آخرين ، حتى اذا تم العمل من خلال اجهزة و آلات فإن الناس هم الذين يشغلونها " ، وليس ذلك فحسب ، بل ان حقل الموارد البشرية قد شهد في الآونة الاخيرة اهتماما وملحوظا بشكل عام ، و خاصة في الاتفاق الكبير على عمليات التنمية و التطوير ، و انما يرجع ذلك للقناعة الشديدة من الادارة بأن المنظمة لا يمكن ان تحقق

اهدافها من خلال اصولها المادية دون تركيز جزء كبير من اهتمامها على الاصول البشرية (سهام بن رحون ، 2013-2014، 2)

و لهذا فللمورد البشري اثر فعال ، حيث اصبح يمثل جزءا هاما من راس المال الفكري المتمثل في المعرفة و المهارات و القدرات التي يتمتع بها الافراد ، و رأس المال البشري عادة ما ينعكس من خلال تعليم و خبرة الافراد ، و كذلك ينعكس من خلال مهارات محددة يكتسبها الافراد (الطار ، 2007، 2) في حل المشكلات التي قد تواجههم و اتخاذ القرارات في ذلك.

ومع نموذج المؤسسات ، و تعقد مشاكلها و تزايد صعوبة معالجة جميع العوامل التي تؤثر على القرار، و عملية اتخاذ القرار من اهم الموضوعات الادارية التي تلقى اهتماما كبيرا من جانب المهتمين بالإدارة حيث تعتبر جوهر العملية الادارية و وسيلتها في تحقيق اهداف المؤسسة (احمد ماهر ، 2008، 4)

وتأتي عملية اتخاذ القرار مطلبا اساسيا لأي مؤسسة رياضية ، كونها تدعم قوة اي منظمة رياضية في تميزها عن المنظمات الاخرى ، وهذا لا يأتي إلا اذا توفرت بيئة عمل مناسبة ، و سليمة تدفع الافراد الى تنمية قدراتهم و توظيفها بالشكل المناسب اثناء حدوث مشكلات ، للوصول الى حلول فريدة و ملائمة .

وقد تم تقسيم هذا الموضوع الى جانبين ، الجانب الاول يحتوي على خلفية نظرية اما الجانب الثاني يحتوي على جانب تطبيقي ، واهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ، والتعليق عليها

فالجانب النظري تم تقسيمه الى فصلين وهما الفصل الاول خصص للخلفية النظرية و الدراسات السابقة و الذي تناول اهم النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة ، ثم بعض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين و اهم النتائج التي توصلت لها ، والتعليق عليها . اما الفصل الثاني تناول الكلمات الدالة في الدراسة ، اشكالية الدراسة ، واهدافها و اهميتها و فرضياتها

اما الجانب التطبيقي فقد تم تقسيمه الى فصلين ، تناول الفصل الاول منها الدراسة الاستطلاعية ، المنهج المتبع في الدراسة ، مجتمع و عينة الدراسة و ادوات جمع البيانات و اجراءات التطبيق الميداني للأداة ثم الاساليب الاحصائية . الفصل الثاني منها خصص لعرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها في ضوء فرضيات البحث ثم استنتاجات عامة و بعض الاقتراحات لهذه الدراسة و بهذا يكون بحثنا المتواضع ساهم ولو بصفة جزئية في إثراء هذا الموضوع من وجهة نظر خاصة قابلة للنقد و الإثراء .

الفصل الاول
الخلفية النظرية
والدراسات السابقة

تمهيد :

تعددت الافكار والنظريات لدراسة مختلفة الظواهر الاجتماعية و النفسية والادارية والثقافية والرياضية ، فلكل علم نظرياته و رواده لتفسير الظواهر محل الدراسة، وتعدد النظريات والرواد تعدد ايضا المداخل النظرية او الخلفيات المنهجية و التاريخية التي يختار منها الباحث ما يتفق مع طبيعة الظاهرة او المشكلة محل الدراسة. فالدراسات العلمية المختلفة عبارة عن نشاط علمي منظم للكشف عن اسباب هذه الظواهر و البحث في جذورها و التعمق في تحليلها و تصنيفها ، وتحديد اهدافها و علاقتها بالسياقات الاجتماعية المختلفة ، وعموما تهدف الدراسات العلمية الى ضبط حركة الظاهرة المدروسة و صياغتها و الكشف عن علاقتها بالحقائق العلمية ، والتوقع بحركيتها و صياغة تفسيرات أولية لاتجاهاتها ، ويتجسد كل هذا من خلال الكشف عن المداخل اللغوية و الوظيفية و الاجتماعية و النظرية و السلوكية والتاريخية للظاهرة محل الدراسة.

تعتبر مجموعة المعارف العلمية مرجعية الباحث في الاقتراب من اي مشكلة يواجهها ، وتعدد البدائل التي يستفيد منها الباحث في طرح الاطار النظري للمشكلة فيستخدم مفهوم المدخل للدلالة على المرجعية العلمية لفرع المشكلة ، فالمدخل هو مجمل النظريات التي يعتمد عليها الباحث في العلوم الانسانية قصد دراسة موضوع ما ، يقدم فيه الباحث مجموعة من المعلومات الفكرية تدعم دراسته.

تعد الخلفية النظرية للدراسة بمثابة الاطار النظري لمشكلة البحث ، و تستخدم هذه الخلفية النظرية للدلالة على المرجعية العلمية و المعرفية التي يمكن من خلالها طرح مشكلة البحث و تفسير نتائج دراساتها ، وتنطلق دراستنا من بعدها النظري من مفاهيم وخلفيات حول دور بيئة العمل في عملية اتخاذ القرار .

1-1-بيئة العمل

تعد بيئة العمل من المواضيع التي افرزتها الأبحاث والدراسات السلوكية في مجال الإدارة ، وكان للمدرسة السلوكية في الإدارة الفضل في ظهور مجموعة من المفاهيم التي تركز على الجوانب النفسية والانسانية و الاجتماعية داخل المنظمة و جعل بيئة العمل أكثر إنسانية من خلال وجود بيئة مادية و معنوية، الداخلية منها و الخارجية تسودها العلاقات الجيدة و الروح المعنوية العالية بغية تحقيق أهداف و غايات العاملين و النهوض بالمنظمة.

إن المنظور العام لمفهوم بيئة العمل يعطي انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة إضافة إلى المكونات و الأبعاد الخارجية التي تحيط بها. كذا مجموعة العوامل والأبعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسة الإدارية و التنظيمية، الأمر الذي دفع بالإدارة إلى محاولة فهم طبيعة العلاقات في المنظمة الداخلية منها و الخارجية بغية الحصول على أفضل النتائج (بن براهم وليد، 2013،ص6)

إن بيئة العمل عبارة عن نشاط يشتمل على مجموعة من الاعمال و الإجراءات الفنية و الإدارية، تهتم بدراسة الظروف المناخية و النفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام و الصناعية بوجه خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة على مجمل الأخطار المهنية، التي يمكن أن تصيب الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها (بن براهم وليد، 2013،ص6)

1-1-1-المدرسة السلوكية في الإدارة :

جاءت النظرية السلوكية للتعبير عن الآراء والاتجاهات لرواد الفكر الإداري والإجتماعي ،الذين لم تتفق أفكارهم مع ما قدمته المدارس والنماذج التقليدية وخاصة حركة الإدارة العلمية ومن الرواد و المفكرين في هذه المدرسة نورد مايلي :

• ماري باركر فوليت

تعتبر فوليت (1868-1933) من أوائل الداعين إلى الإهتمام بالنواحي الإنسانية في المنظمة وذلك من خلال دعوتها إلى ضرورة إشراك المرؤوسين بأعمال التخطيط والتنسيق لكي تكون لديهم معرفة مسبقة بما سيقومون به وكيفية القيام به ،من خلال تكثيف عملية الاتصال وتبادل المعلومات في بيئة العمل ،لتحقيق أفضل النتائج (شوقي، 2000،ص67)

• جورج التون مايو

ركز جورج التون مايو (1880-1949) على العلاقات غير الرسمية بين جماعات العمل في بيئة العمل ،من بينها الرضا عن العمل ،السلوك التنظيمي ،حيث جاءت دراسته لتصنيع إطار نظري جديد من خلال الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى حيث الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية (عشوي، 1992، ص79،

لقد أفرزت المدرسة السلوكية أفكارا هامة فيما يتعلق بسلوك الأفراد في بيئة العمل ، رغم أهمية هذه الأفكار إلا أنها تميزت بالبساطة التحليلية للمشاكل أكثر من اللازم و بالسذاجة وهذا ما جعل العلماء السلوكيون يحاولون في الوقت الحاضر الوصول إلى فهم أفضل وأكثر شمولاً للسلوك الانساني في المنظمات (شوقي، 2000، 71)

1-1-2- النظرية الحديثة في التنظيم :

• نظرية التنظيم

النظام هو تكوين متجمع من أجزاء مترابطة مكاملة بعضها البعض الآخر وكل جزء فيه يؤدي وظيفة محددة مكاملة للوظائف الأخرى ومخرجات النظام أكبر من مخرجات كل جزء فيها (شوقي، 2000، 71)

النظام المغلق هو ذلك الذي لا يتفاعل مع البيئة، أما النظام المفتوح فهو ذلك الذي يتفاعل و يتأثر ويتأثر مع البيئة ومن أمثلة النظم المفتوحة في النظم البيولوجية: الإنسان ،وفي النظم الإنسانية الإجتماعية :منظمات الأعمال

فالمنظمة نظام مفتوح يقوم على تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية (النظام الكلي الأكبر) وتستند في ديناميكيتها مع البيئة على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية تعمل في انسياق محدد ومرسوم ،ومنسجم لتحقيق مجموعة الأهداف المتفق عليها (بربر، 1999، 48)

• النظرية الوظيفية :

يقول أنصار هذا المدخل أن ما يقوم به المديرين أو القادة في الواقع يعتمد على مجموعة من المعطيات أو الظروف التي تحكم الموقف الإداري الذي يواجهونه ،فتمتلك المبادئ و النظريات و الاساليب الادارية يتوقف على طبيعة الموقف ،فكل موقف إداري يحتاج إلى أساليب تختلف عن غيره من المواقف ومن ثم لا يمكن توقع وجود أسلوب إداري مثالي يصلح في كل المواقف الادارية ،كما لا يمكن توقع أن تهدف النظريات الادارية الى توصيف هذا الاسلوب الإداري المثالي

(المصري، 1999، 34)

1-1-3-محددات بيئة العمل في المجال الرياضي:

يستند تحليل بيئة العمل إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة للوصول إلى نقاط القوة والضعف، فالتحليل عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الادارة لتحديد الكفاءة المميزة للمنظمة من خلال سيطرتها على بيئتها الداخلية ،الامر الذي يسهم في زيادة قدرة الادارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي (بن براهيم وليد، 2013، 8)

وتتمثل عناصر و محددات بيئة العمل فيما يلي:

• بيئة العمل المادية :وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة،

كالتهوية والإضاءة، والنظافة، وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة.....إلخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل و فعالية آدائها .

● **بيئة العمل النفسية والاجتماعية:** وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها إنعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض، وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيههم، وعلاقات مجلس إدارة المنظمة ببعضهم البعض (بن براهم وليد، 2013، 8)

● **الهيكل التنظيمي:** التنظيم الإداري عملية إدارية مركبة تتكون من عدة جوانب وأبعاد ومقومات أهمها بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها النظام، وتحديد العلاقات التنظيمية بينها، بما يكفل التنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة التي تقوم بها تلك الوحدات ونطاق إشراف كل وحدة منها منعا للإزدواجية أو التداخل بين مهام و سلطات الوحدات التنظيمية المختلفة (اللعيد، 1424هـ، 25)

فهو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد إسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية (رشيد، 1992، 26)

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر بيئة العمل من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستجابها لاحتياجاتها ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، فبذلك تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في بيئة العمل، أما إذا كان يساهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصرا تنظيميا معوقا (الموسى، 1415هـ، 80)

● **المشاركة في إتخاذ القرارات:** تعرف عملية إتخاذ القرارات بأنها عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. واتخاذ القرار الإداري يعني الإختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه. (علاقي، 2000، 493)

إن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذه في الوقت المناسب، من خلال إشراك العاملين لاتخاذ القرار المناسب، الأمر الذي يحفز على بناء تفاعلات اجتماعية ونفسية بين العمال وبين الرئيس و المرؤوس في اتخاذ القرار المناسب، كما ان القرار يجب ان يهدف في الاساس الى تحقيق مصالح المنظمة وألا يبني على اسس وأهداف تعسفية او شخصية (سلامة، 1993، 247)

● **التدريب:** ويقصد به تنمية الموارد البشرية وهي: زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي تم إنتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى الإبداع و الكفاءة لأقصى حد ممكن (السلوم، 1400هـ، 97-99)

فعملية التدريب المهني بمختلف جوانبه، تهذب النفوس و تجلو العقول و ترفع مستوى الوعي و المهارات الإبداعية المتعلقة بالعمل، و تحسن مستوى الأداء، ولذلك لا بد لأي إدارة من وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب،

بحيث توزع على برامج سنوية تلي متطلباتها واحتياجاتها لمختلف فئات العنصر البشري ومختلف مستويات العمل (خضور، 2003، 56).

وعلى هذا الاساس فان تنمية الموارد البشرية انطلاقا من عمليات التدريب المهنية الفعالة تؤثر في بيئة العمل الداخلية للمنظمة بدرجة تقارب إلى حد كبير التأثير الناتج عن دور التطوير الإداري للمنظمة، وعموما فإن تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب تؤثر في البيئة الداخلية بشكل مباشر، أما التطوير الإداري فإنه يؤثر في البيئة الداخلية بشكل مباشر وغير مباشر في الوقت ذاته (العثمان، 1987، 203)

1-1-4- أنواع بيئة العمل:

1) بيئة العمل الخارجية:

يعرف "الكبيسي" بيئة العمل الخارجية على انها(القوى و المتغيرات الفاعلة و المؤثرة على المنظمة، وتقع خارج حدودها، حيث يراد بها المتغيرات الايكولوجية التي تحيط بالمنظمة وهي لا تملك الصلاحيات والتسكين (الكبيسي عامر، 1998، ص87) والتي يصنفها ايضا الى :

● بيئة عمل خارجية عامة: وهي تشتمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية ،

سياسية، اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، يكون تأثيرها على جميع المنظمات متماثلا لحد كبير، فعلى سبيل المثال وجود نظام سياسي مستقر يحظى بثقة المواطنين، فهو يعد ظرفا بيئيا إيجابيا بالنسبة للمنظمات باختلافها

✓ البيئة السياسية : تلعب البيئة السياسية دورا هاما في تشكيل بناء و نمط آداء

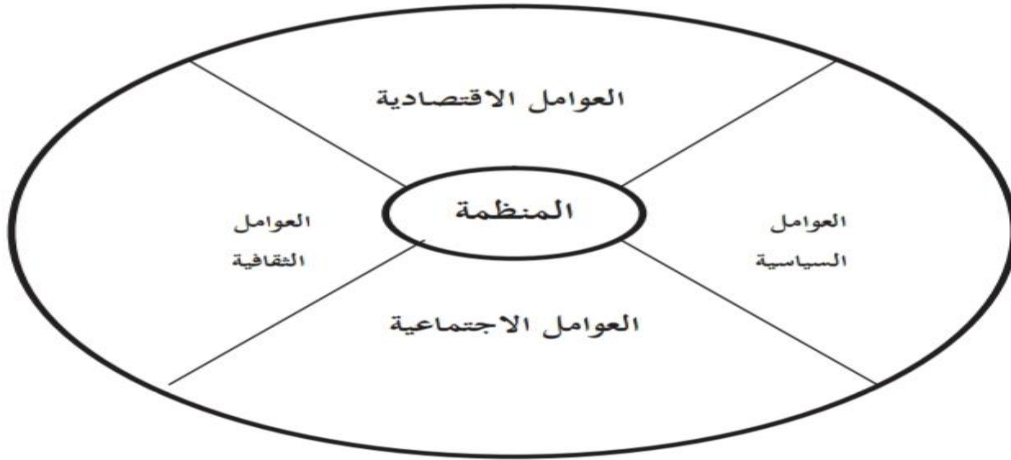
أجهزة الادارة العامة على وجه الخصوص حيث ان تغير الوزارة المستمر، ومراعاة الإنتماءات الحزبية عند إختيار القادة والاداريين، كلها متغيرات مؤثرة على أداء المنظمات وعلى هياكلها، واساليب عملها.

✓ البيئة الاقتصادية : تؤدي البيئة الاقتصادية دورا هاما في تحديد نطاق وطبيعة

الدور تلعبه أجهزة الحكومة في المجتمع كما تحدد قدرتها على القيام بهذا الدور.

✓ البيئة الاجتماعية : تؤثر البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمات في طبيعة الآداء

وعمل هذه المنظمات، فهي تحدد السمات العامة للشخصية العامة التي تتسم بها مجموعة من الأفراد يعيشون في إطارها ، كما تحدد سلوكيات الفرد أو المجموعة في ظل موقف معين (عبد الرحمان العيسوي ، ص87)



(شكل 1) يبين بيئة العمل الخارجية العامة

محمد قاسم القريوتي ، 2010 ، ص 22)

- **بيئة عمل خارجية خاصة :** يقصد بها ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمنظمة ولها تأثير فعال على المنظمة في تحقيق اهدافها ، ومعنى اخر أن البيئة الخاصة هي بيئة العمليات للمنظمة المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المنظمة و آدائها .و تتمثل هذه بالآتي :
 - _ **الزبائن :** يمثلون جزءا من البيئة الخاصة للمنظمة ذلك لأنهم يمتلكون تأثيرا أساسيا ومباشرا على المنظمة ، من خلال تحديدهم لمديات نجاح وفشل المنظمة ، ذلك لأن الزبائن هم المستفيدون من إنتاج المنظمة بسبب شرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة ،وكوهم مصادر التعريف للمنظمة بمديات كفاءة المنتج في تلبية احتياجاتهم من خلال التغذية العكسية .
 - _ **المجهزون :** هم جزء اساسي من البيئة الخاصة للمنظمة كونهم كأفراد و منظمات هم المسؤولين عن توفير المدخلات المختلفة للمنظمة لإنتاج السلع و الخدمات ، والمجهزون يؤثرون في المنظمة بشكل كبير و أساسي ، ذلك لأن المنظمة بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة بغرض تأمين الإنتاج و الإستمرارية وبتالي استمرار و بقاء المنظمة ، ومن أمثال المجهزين المؤثرين في المنظمة : البنوك ، المستثمرين ، الجرائد ، الجامعات ، وكالات التشغيل ، موردي المواد الاولية إلخ .
 - _ **المنافسون :** يمثلون المنظمات الأخرى المنافسة للمنظمة والتي تنتج سلع و خدمات متماثلة او تخدم نفس الشريحة من الزبائن ، حيث تمثل هذه المنظمات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمنظمة ، فقد تخرج المنظمة من السوق نهائيا إذا كانت المنافسة فعالة و مؤثرة ، لذلك يجب على المنظمة هنا ان تعرف ماذا يعمل منافسوها في مجالات الإنتاج ، التسعير ، الترويج ، خدمات المستهلك ، مصادر التجهيز و أي معلومات أخرى

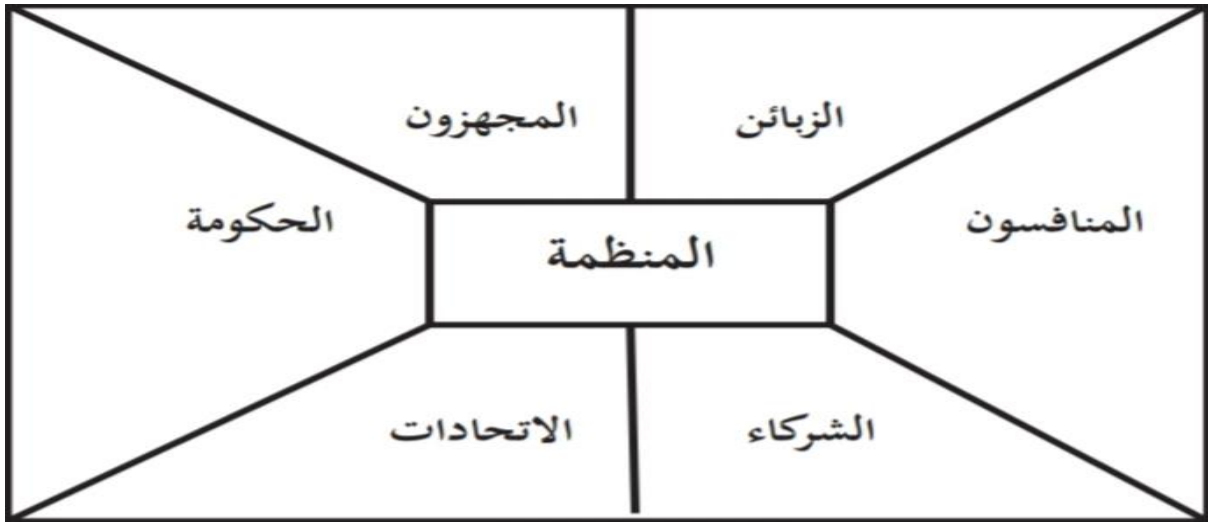
_ **الحكومة** : و تمثل هذه عنصر السلطة الرئيسي ، و عنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة ، وتمثل في الوزارات و المؤسسات و الأجهزة و الوكالات الحكومية المختلفة ، التي تتولى وضع و فرض الأنظمة و القوانين و الإجراءات و إجبار المنظمة على الإلتزام بها ، وبالتالي فإن الحكومة تمثل عنصر ضغط فعال على المنظمة من خلال السياسات المؤثرة و الإجراءات القسرية التي تؤثر بها على فعاليات المنظمة .

_ **الشركاء** : يمثل الشركاء عنصر ضغط على المنظمة كونهم من أصحاب المصلحة المباشرة في المنظمة ، ذلك لأن الشركاء يساهمون في المنظمات للأسباب التالية :

- الشركاء يتحملون جزء من المخاطر التي تتحملها المنظمة
- الشركاء من خلال مشاركتهم ينجزون أشياء لا يمكن إنجازها بصفة منفردة
- الشركاء يستخدمون قدراتهم الخاصة في تطوير و تدعيم نشاطات المنظمة من خلال المعارف الخاصة في المجالات التكنولوجية و الأدوات المختلفة

وبالتالي فإن الشركاء يمثلون عنصر ضغط مباشر على المنظمة حيث يؤدي في بعض الأحيان إلى تضارب مصالحهم مع مصالح المنظمة و نهاية مشاركتهم فيها .

_ **الاتحادات و النقابات** : تمثل هذه عنصر التأثير وبشكل مباشر وكامل على القوى العاملة و مصادرها و تشغيلها في المنظمة ، و تعتبر النقابات جزء من قواعد العمل المنظم في البيئة الخاصة للمنظمة ، ذلك لأنها تهتم بتطبيق اللوائح و القواعد و العقود الخاصة بالعاملين و ضمان حقوقهم و الدفاع عنها ، و بالتالي فإن حركة المنظمة باتجاه العاملين تتأثر بدرجة كبيرة بالاتحادات و النقابات و بالتالي أصبح لها تأثير مباشر على المنظمة



شكل (2) يبين بيئة العمل الخارجية الخاصة

(عمر وصفي عقيلي ، د. قيس عبد علي المؤمن ، 1994 ، ص 141)

2) بيئة العمل الداخلية :

هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها ، من حيث الأطر الإدارية و الفنية العاملة فيها ، و الأنظمة الرسمية و غير الرسمية ، والهياكل التنظيمية ، وإجراءات و سياقات تنفيذها ، و التكنولوجيا المستخدمة ، وأنماط الاتصالات السائدة وهكذا (خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، 2007، ص 18)

اي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة والتي تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر ، وهي البيئة التي تؤثر داخليا في المنظمة ، وتتكون من :

__ **المالكون** : يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المنظمة ، خاصة المنظمات الصغيرة ، وذلك لأنهم يتدخلون بعمليات و تفاصيل أداء المنظمة بإعتبار ان جزء كبير من مصالحهم مرتبط بالمنظمة ، وبالتالي فإن أداءهم و سلوكياتهم و انطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن ان تحدد في كثير من الاحيان سلوكيات المنظمة واتجاهات وانماط أدائها

__ **العاملون** : يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة ، وبالتالي فان سلوكياتهم وأدائهم و متطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمنظمة وبالتالي تحكم الكثير من أجواء و ظروف العمل في المنظمة حيث ترتبط هذه بعوامل اساسية مثل الرضا عن العمل ، الانتماء ، الاندفاع في الاداء ، و الإخلاص في العمل ، وهذه العوامل ترسم النمط او النموذج الأساسي للبيئة الداخلية للمنظمة كونها تمثل احد عناصر التأثير في المنظمة

__ **نمط القيادة** : تمثل القيادة في المنظمة العناصر الادارية القيادية العليا (مجلس الادارة ، الرئيس الاعلى للمنظمة) وان هذه العناصر بصفقتها القيادية و مسؤولياتها الاجمالية و الشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة ، ذلك لان النمط القيادي الذي تتبعه او تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة ، كون هذا الاسلوب سيكون المحدد الاساسي لقواعد و اساليب و انماط العمل في المنظمة ، وبالتالي فان الأساليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الادارة مثلا تخلق أجواء مختلفة داخل المنظمة و بالتالي تولد ظروف و قواعد بيئية مختلفة

__ **أخلاقيات المنظمة** : وهذه تعبر عن القيم والافعال المشتركة بين أعضاء المنظمة ، وتمثل هذه القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة و المتفق عليها في المنظمة، وبالتالي فان هذه القواعد تشكل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة كونها تعتبر محددات اساسية من محددات السلوك و الأداء و التصرف ضمن المنظمة وبالتالي تشكل مؤثرا هاما من المؤثرات البيئية داخل المنظمة (عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن ، 1994 ، ص 146_147)

__ **نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم** : ويقصد بها كل ما يمكن استخدامه من مدخلات معرفية أو تقنية من أجل مخرجات نهائية او وسيطية ، يمكن ان تسهم بدورها في اغناء مدخلات المنظمة الأخرى ولها تأثيرات سلبية منها "انخفاض الروح المعنوية و الدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجيا

__ اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين : يستند تطبيق اللوائح والأنظمة في المنظمة الى الصلاحية الادارية التي يتمتع بها المدير أو المسؤول ، و يواجه تطبيق النظام و اللوائح عدد من الموانع والقيود التي تحول دون تحقيقها للنتائج المتوقعة ، أو تسهم في ظهور بعض المشكلات و الصعوبات التي تعرقل عمل المنظمة و تؤدي الى نفور العاملين ، منها "الرفض السلبي او المقاومة لأسباب تتعلق بنوع هذه الأنظمة واللوائح و طريقة تنفيذها و يؤدي هذا إلى خلق التوتر والانقسام بين صفوف العاملين (سليمان مؤيد سعيد ، 1987 ، ص49)

__ الحوافز المادية و المعنوية : يقصد بها جميع العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل عمله في المنظمة ، ويتضمن هذا المجال ظروف العمل المادية والمعنوية التي تؤثر في درجة تقبل الفرد لبيئة عمله الداخلية و بالتالي رضاه عن منظمته ، وتشمل هذه الظروف الطبيعية من متغيرات الحرارة ، والتهوية ، والنظافة و المرافق ، كما يتضمن أيضا الأجور والمكافآت ونظام التقاعد وفرص التطور والرقى في العمل ، والامن والاستقرار الوظيفي والاعتراف والتقدير والمكانة التي تحتلها الوظيفة في المجتمع

__ الاتصالات داخل المنظمة : يعرف الاتصال بأنه تمرير المعلومات بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهم وتبادل وجهات النظر أو لتنسيق المواقف الفكرية والسلوكية ، وتقوم المنظمة بكثير من الاتصالات الاجراءات التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة لأسلوب العمل و الادارة بهدف رفع ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة (الكبيسي عامر 1998 ص25)

__ طبيعة العمل : ويقصد به الاساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الافراد داخل الادارة وكذلك الإجراءات و الخطوات التنظيمية في تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنظمة واهداف العاملين (العمر سليمان عبدالله ، 1417هـ، ص24)

__ صراع/غموض الدور : يمكن اعتبار صراع الدور جزءا من البيئة الداخلية ، حيث يعتبر من نواتج الحياة الصناعية و التنظيمية المعاصرة ذات التأثير السلبي على العمل ، ويقصد به تعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها (هيحان عبد الرحمان أحمد ، 1993 ، العدد54) . وهناك عدة اسباب لنشوتها مثل :

- تناقض التوجيهات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر
- تعدد التوجيهات من أكثر من شخص
- تعدد الرؤساء للشخص الواحد
- تعدد مصادر التعليمات (القحطاني محمد علي مانع ، 1422هـ)

1-2- اتخاذ القرار:

من خلال حياة الإنسان اليومية يمر بمجموعة من المواقف التي تتطلب منه اتخاذ القرار أو أكثره فعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية حيث تعتبر ، مهارة القدرة على اتخاذ القرار من المهارات الأساسية في مختلف مجالات الحياة المعاصرة و ضرورة ملحة لمواجهة التغيرات الحديثة و البيئة الإجتماعية الجديدة (ابراهيم علي رابعة 2015ص2) .

1-2-1- مفهوم اتخاذ القرار :

يعرف نيجرو القرار بأنه الإختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين و يعرف درويش القرار: بأنه البث النهائي و الإرادة المحددة للصنائع القرار بشأن ما يجب فعله ومالا يجب فعله للوصول بوضوح معين إلى نتيجة محددة و نهائية (ابراهيم رابعة 2015 ص 2)

أما اتخاذ القرار ، فيعرفه موراي بأنه العملية التي يتم من خلالها الإختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة و يعرفه كلوري بأنه العملية التي تتعلق بالحصول على معلومات و السيطرة عليها و استخدامها لتحقيق بعض الأهداف (ابراهيم رابعة 2015 ص 3)

و يعرفه هاريس بأنه دراسة تمييز و اختيار البدائل المستندة إلى القيم و التفضيلات التي يؤمن بها متخذ القرار ، و يعرفه جرادات بأنه عملية تفكير مركبة تهدف إلى اختيار أفضل و البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين بهدف الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو

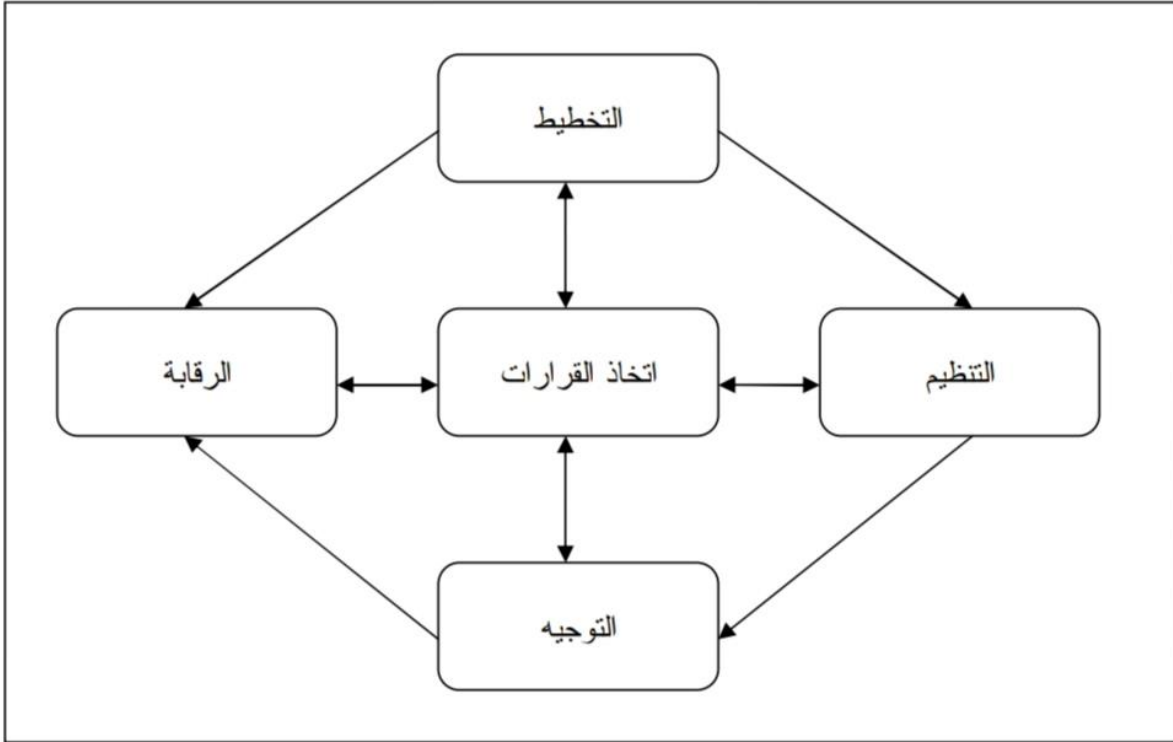
1-2-2- أهمية اتخاذ القرار :

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بأكملها فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم الإداري فالعملية الإدارية و صناعة اتخاذ القرار مترادفان ، فالمدير لا يستطيع ممارسة أعماله دون اللجوء إلى اتخاذ سلسلة من القرارات (ابراهيم علي رابعة 2015 ص 3)

أما اتخاذ القرار فتبرز أهميته من خلال ارتباطه الوثيق بالأفراد و الجماعات بالإضافة إلى زيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات كلما ازداد حجم المنطقة و تشعبت مهماتها فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات و المؤسسات (ابراهيم علي رابعة 2015 ص 3)

و ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بالوظائف الإدارة كالتخطيط التنظيم ، التوعية ، الرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات و المؤسسات الرياضية (ابراهيم علي رابعة 2015 ص 3)

و عملية اتخاذ القرار بهذا الشمول يدفع بعض الكتاب الى القول ان الإرادة ماهي إلا عملية اتخاذ القرارات ، و هذا الشكل التوضيحي يبين العلاقة بين الوظائف الأساسية للعملية الإدارية و عملية صناعة القرار ، هذا ما يمثله



الشكل رقم (3) : أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية

1-2-3- أنواع القرارات :

- قرارات روتينية : هي قرارات تتخذ وفق محدد في اللوائح و الأنظمة و هي قرارات متكررة لا تحتاج الى جهد
- قرارات غير روتينية : و هي القرارات التي تتطلب عدة إجراءات قبل إتخاذها و هي غير متكررة
- قرارات تشغيلية : تتعلق بالأساليب الإنتاجية لتحقيق الربح
- قرارات تتعلق بالهيكل التنظيمي للإدارة
- قرارات تتخذ من قبل المستويات العليا فالتنظيم الإداري
- قرارات تهدف إلى تحقيق نتائج معينة

❖ أنواع أخرى للقرارات :

القرارات الفردية : هناك قرارات فردية أخرى جماعية ، قرار فردي يخصك وحدك و لكن اذا كان القرار يخص جمعا من الناس فهذا يكون أكثر حساسية و أكثر أهمية ، لأن القرار يخصك وحدك فإن وقع فيه الخطأ فأنت الذي تتحمله ، و ان كان يتضرر منه الناس فهو يحتاج المزيد من التريث و التروي .

القرارات المعبرية : أيضا من جهة أخرى هناك قرارات عادية و اخرى معبرية ، فالقرار العادي قضية عادية و متكررة ليستحضره و كبيرة ، لأن هناك قرار ربما يكون للفرد و أحيانا على مستوى الأمة مصيريا ، فهذا الأمر له آثار أكبر و قضية خطيرة نوعا ما ، و لا يراعي صاحبها و لا ينتبه للخطوة التي تترتب على ذلك

1-2-4- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية :

معظمنا يتفق ان القرار الصواب هو القرار الذي يتم دراسته جيدا قبل اصداره بمعنى أننا قبل اتخاذه نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا و نظرنا في كل ناحية و فهمنا كل مضمون من مضامينه ، و عليه فان اتخاذ القرارات معظمها تتخذ باستخدام قدر يسير من تفكير الحقيقي (نعمان عبد الغني 2010ص 10)

المرحلة الاولى : تشخيص المشكلة :

و من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير ادراكها و هو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية و أبعادها و تحديد لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة و درجة أهمية المشكلة و عدم الخلط بين أعراضها و أسبابها ، و الوقت الملائم للصدى و حلها و اتخاذ القرار الفعال المناسب.

■ المرحلة الثانية : جمع البيانات و المعلومات :

ان فهم المشكلة فهما حقيقيا و اقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات و المعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ذلك ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة و المعلومات المحايدة و الملائمة زمنيا من صادرها المختلفة ، و من ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيق و يقارن الحقائق و يخرج بمؤشرات للوصول إلى القرار المناسب . (نعمان عبد الغني 2010ص71).

■ المرحلة الثالثة : تحديد البدائل المتاحة و تقويمها

يتوقف عدد الحلول البديلة و نوعها على عدة عوامل منها : وضع الهيئة الرياضية و السياسات التي تطبقها و الفلسفة التي تلتزم بها ، و امكانياتها المادية ، و الوقت المتاح أمام متخذ القرار و اتجاهات المدير متخذ القرار ، و قدرته على التصور و التوقع و خلفه الأفكار ما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة و ترتيبها و التوصل إلى عدد محدود منها . (نعمان عبد الغني 2010ص72)

■ المرحلة الرابعة : إختيار البديل المناسب لحل المشكلة

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأنسب و فصلا لمعايير و اعتبارات موضوعية يستند اليها المدير في عملية الإختيار و أهم هذه المعايير :

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة ، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها
- اتفاق البديل على أهمية الرياضة و أهدافها و قيمها و نظمها و إجراءاتها
- قبول أفراد الهيئة الرياضة للحل البديل و إستعدادهم لتنفيذه
- كفاءة البديل و العائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار (نعمان عبد الغني 2010ص73)

■ المرحلة الخامسة : متابعة تنفيذ القرار و تقويمه

يجب على متخذ القرار إختيار الوقت المناسب لإعلان حين يؤدي القرار أحسن النتائج ، و عندما يطبق القرار إختيار الوقت المناسب لإعلان حين يؤدي القرار أحسن النتائج ، و عندما يطبق القرار المتخذ ، و تظهر نتائجه، يقوم المدير بتقوم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ، و مقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله .

و يضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المسؤولين و حثهم على المشاركة في إتخاذ القرار (نعمان عبد الغني 2010 ص 73)

❖ المشاركة في إتخاذ القرارات

للمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا منها :

- تساعد على تحسين توعية القرار و جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا و قبولا لدى العاملين في الحقل الرياضي فيعملون على تنفيذه بحماس شديد و رغبة صادقة .
- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و بين أفراد الهيئة الرياضية من ناحية و بين الهيئة الرياضية و الجمهور من ناحية أخرى من حيث التعامل معها .
- تزيد من الإحساس بالمسؤولية و تجعلهم أكثر إستعداد إذ لتقبل علاج المشكلات و تنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها .
- تساعد المشاركة في إتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد الهيئة الرياضية و إشباع حاجة الإحترام و تأكيد الذات (نعمان عبد الغني 2010 ص 74)
- الإحتياجات واجب توفرها في مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات :
- إشتراك الفاعلين في الميدان و العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم و التي يملكون قدرات و مهارات تمكنهم من المساهمة فيها .
- تهيئة المناخ الصالح و الملائم من الصراحة و التفاهم و توفير البيانات و المعلومات اللازمة حين يتمكن الأفراد من دراستها و تحليلها و تحديد البدائل و أساسها .
- و أخير اعطاء الفرصة المناسبة لعملة المشاركة ، مثل الأخذ بالآراء التي يدلى بها الأفراد و اء كانت ملائمة و ذات فائدة علمية و يترتب على تحقيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية و رشد القرار الذي يتم إتخاذه عن طريق المشاركة (نعمان عبد الغني 2010 ص 74)

❖ حثيات إتخاذ القرار :

- أولا : اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم و انما أكثر بالممارسة و التجربة :

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتابا أو بمجرد أن تستمع لمحاضرة ، و لكنها التجربة تنصحك شيئا فشيئا ، و لكنها الخبرة تكتسب مع الأيام و يمتلكها الإنسان بالممارسة و بشكل تدريجي و من هنا يتميز كبار السن و أصحاب التجربة بالحنكة (الرأي) و الدقة الإختيار أكثر منهم غيرهم ، فالشباب الناشئ كثير مالا تجد لديه الأسباب لإتخاذ القرار الصحيح هذا يحتاج إلى المشورة

- ثانيا : إتخاذ القرار الأفضل من عدم إتخاذه

و ان كان في القرار خطأ ، خاصة في الأمور التي لا بد منها من إتخاذ القرار لأن عدم إتخاذ القرار يجب على الإنسان العجز ، في مواجهة الأحداث و حل المشكلات فاتخاذ القرار يعطيك الشجاعة فلا تكن أبدا مترددا في إتخاذ القرار (نعمان عبد الغني 2010 ص 78)

1-2-6-العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار :

1-القيم و المعتقدات :

للقيم و المعتقدات تأثير كبير في إتخاذ القرار دون ذلك يتعارض مع حقيقة و طبيعة النفس البشرية و تعاملها في الحياة

2-المؤثرات الشخصية :

لكل فرد شخصية التي ترتبط بالأفكار و المعتقدات التي يعملها و التي تؤثر على القرار الذي يستخدمه ، و بالتالي يكون القرار متطابقا على تلك الأفكار و التوجيهات الشخصية للفرد

3-الميول و الطموحات :

للطموحات الفردية و ميوله دور مهم في إتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار الناتج ضمن ميوله و طموحاته ، دون النظر إلى نتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك

4 -العوامل النفسية :

تؤثر العوامل النفسية على إتخاذ القرار و ضوابطه و إزالة التوتر النفس و الإضطراب و عبر التردد لها و التأثير الكبير في انجاز العمل و تحقيق الأهداف و الطموحات التي يسعى و إليها الفرد (نعمان عبد الغني 2010 ص 82)

1-2-7-نظريات في عملية إتخاذ القرار :

1-النظرية الكلاسيكية لاتخاذ القرارات:

تركز النظرية الكلاسيكية كما يورد العديلي (1995, ص477) على متخذ القرار الفردي ، وعلى اربعة ابعاد

وهي : المعلومات ، قواعد القرار ، المخاطرة ، مساعدة القرار ، وسوف تلقي فيما يلي الضوء على كل منها :

1- المعلومات :هي البيانات والاحصاءات التي توفر قبل إتخاذ القرار في سبيل معرفة النتائج و العوائد المتوخاة

منه.

2- قواعد القرار : هي الطرق والاساليب التي توضح لمتخذ القرار الطريقة او الاسلوب الذي يجب عليه ان يتخذه ، وفقا لظروف المنظمة وتعليماتها ، وهذه القواعد قد تعتمد على نتائج محتملة او على اخرى غير محتملة ، بمعنى انها قد تكون دقيقة او غير دقيقة

3- المخاطرة : تعني ان كثيرا من المنظمات تتخذ قراراتها من باب المخاطرة ، دون الاعتماد على المعلومات ، ودون التأكد من ان النتائج أكيدة او سليمة ، فلذلك يكون القرار نوعا من المخاطرة قد يصيب او قد يخطئ

4- مساعدة القرار : وهذا يعني استخدام بعض الوسائل في اتخاذ القرار ، مثل : العمليات الالكترونية للبيانات او الاساليب الرياضية المتقدمة وغيرها من الطرق والاساليب ، التي تساعد على التوصيل الى القرار السليم او المناسب

محددات النظرية الكلاسيكية في إعداد القرارات :

يعتقد سيزلاجي و والاس (1991, ص332) أن استخدام النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات جعل بعض المدراء قلقين و غير مرتاحين من هذا الأسلوب ، و ذلك لأنه أسلوب مثالي و غير واقعي ويقوم على افتراضات حول الطبيعة البشرية و السلوك التنظيمي مثل : أن متخذ القرار شخص رشيد دائما ما يختار البديل الذي يحقق أفضل النتائج من أهداف المنظمة ، ان المعلومات الكاملة المتعلقة بكل جوانب الموقف الذي يتخذ فيه القرار جاهزة و في متناول يد متخذ القرار ، و كذلك يمكن تشكيل الأهداف المتعددة بأسلوب خطي و توحيدها في معادلة بسيطة ، و أيضا لا تؤثر الاتصالات و مستوى الإدراك و الشخصية و الدوافع في تصرفات متخذ القرار أو البدائل التي تختارها (سليم ميسون السقا ، 2009, 34)

2- النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات :

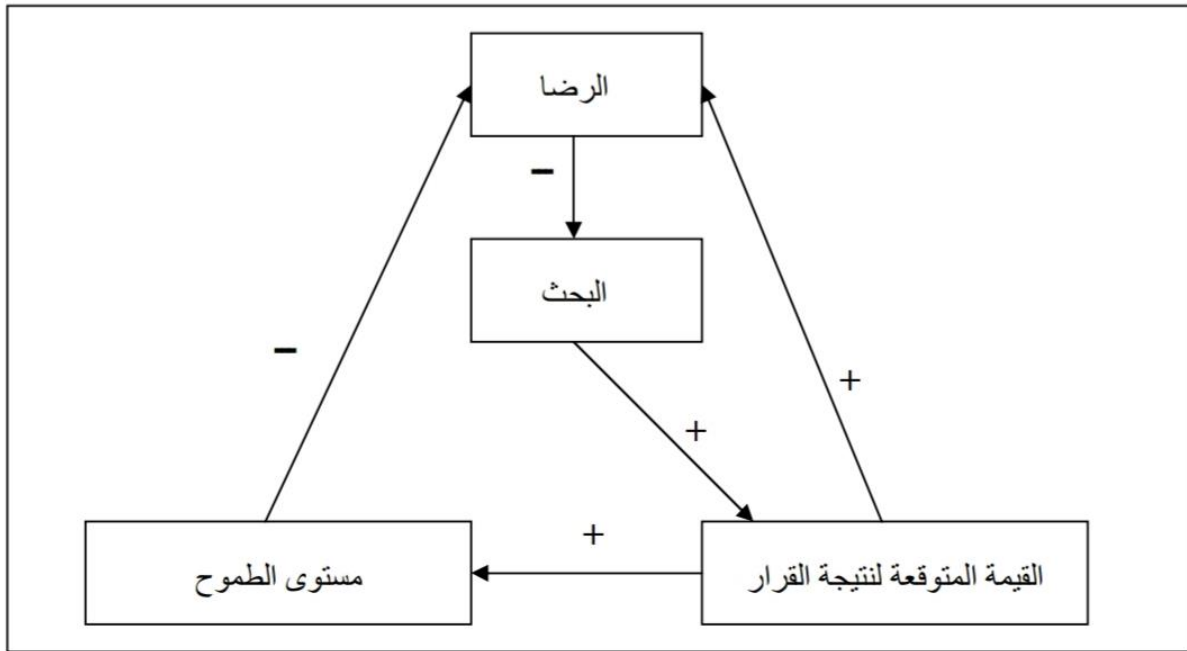
يورد لنا العديلي (1995, ص478) توضيح لسيزلاجي و والاس لوجهة النظر السلوكية في اتخاذ القرار التي يقول بها كل من : سيمون و مارش ، وهي ان العلاقة بين مستوى الطموح و مستوى او درجة الرضا هي المعيار الاساسي في عملية اتخاذ القرارات ، وهذه العناصر تقوم على مجموعة من الفروض ، هي :

1- كلما انخفض رضا متخذ القرار ، زاد البحث عن بدائل احسن .

2- كلما زاد البحث عن القيم المتوقعة لعوائد القرار ، زاد مستوى الرضا .

3- كلما زادت توقعات القيم لعوائد القرار ، زاد مستوى الطموح .

4- كلما زاد مستوى الطموح ، انخفض مستوى الرضا .



الشكل (4) التالي يوضح نموذجاً عاماً لسلوك الدافع المتكيف (سيمون ومارش)

(سليم ميسون السقا ، 2009 ، 35)

ويعني هذا النموذج ان سيمون ومارش قد انتقدا النظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار ، عن طريق استبدال النموذج الرجل الإقتصادي الذي يسعى الى تحقيق الحد الأعلى للمنفعة ، باستخدام نموذج الرجل الاداري الذي يتمثل في الرضا بأقل من الحد الاعلى للمنفعة .

ان خلاصة هذه النظرية في اتخاذ القرارات هي أنها عكس النظرية الكلاسيكية في هذا المجال التي تعتبر مثالية في اتخاذ القرارات ، حيث ان القرار الفعلي يقع تحت حالة ما يسمى الرشد و المعقولة المحددة .

و تعتبر النظرية السلوكية في اعداد و اتخاذ القرارات اول النظرية تربط بين القرار و السلوك التنظيمي و ذلك لانها ربطت بين اتخاذ القرار و سلوك الفرد و الجماعة و المنظمة علي يد كل من برنارد ومارش و سيمون وسيرت ، الذين يرون ان اتخاذ القرار عملية اساسية في السلوك و الأداء من خلال المنظمة ، و قد عرفوا المنظمة بانها هيكل متخذي القرارات أحياناً كأفراد و أحياناً كجماعات

و يري هؤلاء السلوكيون ان منظمة العمل وحدة متكاملة بذاتها ، و انها في الوقت نفسه تعتبر جزءاً لا يتجزأ من اجزاء أخرى تكون في مجموعها النظام اجتماعي، كما انهم يرون ان المنظمة تتكون من أعضاء مختلفة تؤدي مهام ووظائف متكاملة ، وان تصميمها يأتي منسجماً مع كونها جهازاً لاتخاذ القرارات ، وواضحو اهمية البيئة المحيطة داخل المنظمة او خارجها واثرها و معوقات عملية اتخاذ القرارات و طرق اتخاذها ، و ذلك لان المدير لا يعمل في فراغ ، بل هو جزء من هذه البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، و هذه البيئة لها تأثير في السلوك الإنساني ، و من هنا تأتي الصعوبة في اتخاذ القرارات سلمية دون تأثير في السلوك البشري بصفته متداخلاً و معقداً و يحتوي على اعتبارات غير رشيدة (ميسون سليم السقا ، 2009 ، 36)

1-3 المؤسسات الرياضية:

1-3-1 مفهوم المؤسسات الرياضية:

المؤسسات الرياضية : " هي المؤسسات التي ينشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة و أهدافها بما يدور بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه "

هي عبارة عن نظام مفتوح له مدخلات و مخرجات ينتج عنها عائد محسوب و تتكون من أبعاد رئيسية وهي :

1- المهام : كل منظمة مهمة يناط بها إنجازها.

2- الهيكل : و هو الإطار الذي ينظم الأنشطة و الإجراءات التي تؤدي لتحقيق الهدف.

3- الأدوات : و هي الأجهزة و المعدات و المعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة.

4- الأفراد : و هم الذين يشغلون وظائف و مهام المنظمة.

وهدف الأبعاد الأربعة تعمل في ديناميكية خاصة لتكون لمفهوم الحديث للمؤسسات ، و رغم كل ما تعاتبه الرياضة بمختلف أنشطتها ، و كل مستوياتها في رغم الدول النامية من المشكلات يمثل الجانب الإداري منها العنصر الأساسي رغم أن العملية الإدارية في كل المجالات الرياضية ما زالت موضع نقد ممن يحملون فيها أو يتعاملون معها فإن كل ذلك لا يعني عدم أهمية مثل هذه المؤسسات.

إن المنظمة أو المؤسسة الرياضية هي تكوين إجتماعي يرتبط بالجمال الرياضي ، أو تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات و العلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة و مؤسسات المجتمع الأخرى ، كما يرى البعض أن المنظمة أو الهيئة الرياضية هي هيئة لها نظرية إدارية و نظام بنائي يرتبط بحجم العمل الذي تؤيده هذه المؤسسة أو الهيئة الرياضية ، و إن الدراسات في مجال الإدارة الرياضية تهتم بوضع و تصميم هيكل بنائي تنظيمي يتفق بحجم هذه المؤسسة أو هذه الهيئات. (د. كريم محمد ، 2015 ، 49 ص)

الهيئة الرياضية ، مما يساعد على إتاحة الفرصة للتعرف على المستويات الإدارية و الأقسام التي من الممكن أن يشملها التنظيم داخل المؤسسة وفقا لحجمها و وظائفها.

1-3-2 أنواع المؤسسات الرياضية :

إن التنظيمات التي تتولى مسؤولية إدارة الحركة الرياضية في مصر ، و في معظم دول العالم و هي منظمات رياضية تنقسم إلى ثلاثة أنواع :

1- القطاع الحكومي : و تتمثل في الوزارة المسؤولة عن رعاية الشباب و رعاية الرياضة في مصر.

2- القطاع الأهلي : و يتمثل في اللجنة الأولمبية و الإتحادات الرياضية و الأندية الرياضية و مراكز الشباب

3- القطاع النوعي : و يتمثل في القوات المسلحة و الشرطة و الشركات أو الموظفين و الجامعات و المدارس و العمال.

أولا القطاع الحكومي

و هي أجهزة تنشئها الدولة ضمن الهيكل الذي يتبع الجهاز الحكومي بمستوياته المختلفة داخل الوزارات أو المؤسسات المعنية ، فالنشاطات الرياضية كجزء من مسؤولياتها المحددة في قرارات إنشائها ، و يتولى العمل في هذه الأجهزة الحكومية موظفون عموميون يخضعون لنظم و قوانين العمل في الجهاز الحكومي للدولة سواء من حيث المؤهل أو الخبرة أو نظم المرتبات و الترقى و تضع هذه المؤسسات و الهيئات الرياضية خططها و برامجها في ضوء السياسة العامة للدولة ، و في حدود الميزانيات المعتمدة لها ضمن ميزانية الجهاز الحكومي للدولة ، كما تخضع في كل ذلك لرقابة و متابعة أجهزة الرقابة و المتابعة الحكومية شأنها في ذلك شأن باقي المؤسسات الحكومية الأخرى ، و من أمثلة هذه المؤسسات و الهيئات الرياضية كلام من (المجلس القومي و المجلس القومي للرياضة) .

ثانيا القطاع الأهلي:

و هي مؤسسات تقوم على جهود أهلية غير حكومية و تتمثل في كل جماعة ذات تنظيم مستمر ، تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ، و لا تستهدف الكسب المادي ، و يكون الغرض منها تخفيف الرعاية للشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم ، و ذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية و الاجتماعية و الثقافية و الدينية و الصحية و الترويجية و كل ذلك في إطار السياسة العامة للدولة و يدير هذه المؤسسات مجالس إدارات يتم إختيار أعضائها بالإننتخاب الحر المباشر من بين مجموع الأعضاء العاملين و المسددين لاشتراكاتهم ، و الذين يمثلون الجمعية العامة لها. و من امثلة الهيئات الأهلية بجمهورية مصر العربية (اللجنة الأولمبية المصرية ، الاتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية و مراكز الشباب) .

ثالثا القطاع النوعي :

يوجد في مصر هيئات حيوية و هامة مسؤولة عن الحركة الرياضية في جمهورية مصر العربية في غير القطاعين الحكومي و الأهلي و هي القوات المسلحة و الشرطة و الشركات و الموظفين و الجامعات ، و المدارس و العمال ، و هذه القطاعات تهتم بالرياضة من خلال رئاستها العليا سواء كانت إحدى الوزارات أو إحدى الجهات الرسمية ، إلا أننا لا نستطيع أن نطلق عليها قطاع حكومي أو قطاع أهلي ، و لذلك أطلق عليها القطاع النوعي الذي يشتمل على النشاط الرياضي كأساس للعمل مع الرياضة المصرية . (د. كريم محمد ، 2015 ، ص

1-3-3 أنماط الإدارة داخل المؤسسات الرياضية

هناك أربع أنماط داخل المؤسسات طبقا لحجم المنظمة الرياضية و مستوى التعقيد أو التركيب ، و هذه

الأنماط هي :

أولا النمط التقليدي:

و في هذا النمط يغلب طابع مركزية الأداء و السياسات ، و تقل فيه السلطة و المسؤولية عند القيادات الأقل .

ثانيا النمط الميكانيكي:

و فيه تقل المركزية عند النمط السابق " التقليدي " و تنشط فيه الحركة الاتصالية و يم به تفويض للسلطات و المسؤوليات.

ثالثا النمط العضوي:

و تتميز هذه المؤسسات بوجود تناسق في التنظيم الذي يتم من خلاله تنسيق الأعمال بين كافة أجزاء المنظمة ، فتصبح المنظمة مرتبطة بالأجزاء بشكل عضوي كالجسم البشري.

رابعا النمط المختلط:

وهذا النمط من المؤسسات يرتبط بالمؤسسات الكبرى ذات المستوى التعقيد المالي ، و كبر حجم تلك المؤسسات المرتبطة بهذا النمط كما في المؤسسات الحكومية و الوزارات.

1-3-4 مستويات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية

أولا الإدارة العليا:

هي المجموعة الصغيرة من الأفراد في أعلى السلم الإداري.

و التي تقوم بالسياسات و الخطط العامة للمنظمة و يتم تحقيق الهدف من خلالها .

و هناك عدة مسؤوليات للإدارة العليا داخل المنظمة الرياضية و هي على النحو التالي :

1- تحديد الأهداف العامة

2- تطوير المجال الإداري

3- وضع الخطط طويلة المدى

4- التأكيد على المسؤولية الاجتماعية

5- توجيه رقابة الأفراد

6- رسم السياسات

7- وضع الهيكل التنظيمي

8- التنبؤ بالأحداث

ثانيا الإدارة الوسطى :

تلعب الإدارة الوسطى دورا وسطا بين الإدارة العليا و الإدارة المباشرة فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة و متابعة تحقيق الأهداف و ترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة. و هناك عدة مسؤوليات للإدارة الوسطى داخل المنظمة الرياضية و هي على النحو التالي :

- 1- المساهمة في وضع الخطط.
- 2- وضع الخطط الفرعية
- 3- رسم السياسات التنفيذية ، تحديد السلطة و المسؤولية
- 4- تدريب و تنمية الإدارة بالمنظمة
- 5- توجيه و تنسيق الأعمال ، و بث روح الفريق و مراجعة النتائج
- 6- وضع معايير الأداء و رفع التقارير للدورية(د ، كريم محمد، 2015, 53)

ثالثا الإدارة المباشرة:

يمثل مختلف أفراد المنظمة و الذين يستعملون وظائف التنفيذ و هو مجموعة من المديرين الذين يشرفون على مجهودات الأفراد الذين يؤدون العمليات التنفيذية للعمل ، و نظرا لارتباط المدير مباشرة بالعاملين معهم في خطوط العمل ، يطلق عليه أحيانا المشرف أو الرئيس ، و بالقطع كلما زاد و اتسع حجم المنظمة كلما تعددت المستويات الإدارية بها ، و خاصة الإدارة المباشرة أو الإدارة الوسطى.

1-3-5 الملامح الإدارية للمؤسسات الرياضية الناجحة :

- 1- مرونة التنظيم
- 2- الاهتمام بالبحث و التطوير
- 3- فعالية نظم الاتصالات
- 4- التأكيد على قيمة العمل الجماعي
- 5- التأكيد على العلاقات الإنسانية
- 6- المدير يعمل على تسهيل العمل أكثر من كونه متخذًا للقرار
- 7- الاهتمام بتدريب و تحفيز العاملين
- 8- الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة الرياضية
- 9- الإهتمام باحتياجات و إشباع رغبات الأعضاء.

1-3-6 كيفية بناء منظمات رياضية ناجحة

يمكن وضع مجموعة من العوامل التي عن طريقها يتم بناء منظمات رياضية ناجحة و هي على النحو

التالي :

- 1- عدم تطبيق أو إتباع أي نظرية بدون دراسة كافية لها و وعي كامل
- 2- فهم العاملين للقواعد و الأنظمة التي تحكم سير العامل داخل المؤسسة الرياضية
- 3- التوصيف الوظيفي للعاملين حتى نضمن أن العامل الصحيح في المكان الصحيح دون مراعاة التقديمية
- 4- الإهتمام بتدريب العاملين على متطلبات العمل داخل المؤسسة و الإهتمام ببرامج التنمية الإدارية للعاملين داخل المؤسسة الرياضية
- 5- المكافآت و التقدير لكل من يحقق إنجاز في العمل و الإهتمام بأساليب التحفيز
- 6- تشجيع العاملين على أداء الأعمال التي يتفوقون فيها (د. كريم محمد ، 2015 ، ص54)

1-3-7- بطاقة فنية لمديرية الشباب و الرياضة بولاية برج بوعريريج

-تعريفها : مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريريج الكائن مقرها بجي نهج الجمهورية ، الخزينة سابقا ، هي مؤسسة ذات طابع اداري و الاهداف التي وضعت من اجلها تكمن في حث و تدعيم البرامج الاجتماعية و التربوية عن طريق المؤسسات الشبانية التابعة لها والتي من شأنها مساعدة الشباب للإندماج في الوسط الاجتماعي من جهة ، ومن جهة اخرى عن طريق المرافق الرياضية التي تساعد على الخروج من العزلة و الاشتراك في الحياة الاجتماعية .

وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الاجهزة الاخرى الممثلة لوزارتها و تسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريريج" ، تعاقب على تسييرها منذ نشأتها 7 مدراء بدءا ب"رياش" الى غاية "حميدي النواري" وهو المدير الحالي لمديرية الشباب و الرياضة

-تسييرها : تخضع المديرية في تسييرها و تنظيمها الى احكام المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية و عملها وتم تعديل تسميتها بمرسوم تنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 و المتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية الى مديرية الشباب و الرياضة

وتم صدور مرسوم تنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق ل 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة، وهو المرسوم الذي تعمل به المديرية حاليا

-الهاتف: 035795145 -**فاكس:** 035795053

- قواعد تنظيم مديرية الشباب و الرياضة للولاية و سيرها

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق ل 28 سبتمبر سنة 2006

يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة للولاية و سيرها ، وهي حسب المادة (03) تقوم بالمهام التالية :

المادة 03 : تطور مديريات الشباب و الرياضة للولاية للمؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة

لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب

و التربية البدنية و الرياضية و تحثها و تنسقها و تقيمها و تراقبها.

و بهذه الصفة تكلف ،على الخصوص بما يلي :

✓ تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة و مبادلات الشباب و فضاءاتهم للتعبير و تنشيطها و متابعة تنفيذها.

✓ إعداد برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء للشباب و تطويرها و تنشيطها.

✓ ترقية الحركة الجموعية للشباب و الرياضة و كذا هياكلها و تطويرها و تنظيمها.

✓ تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية و العنف

✓ و التهميش، بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية.

✓ تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية، لاسيما في الوسط التربوي و التكوين و إعادة التربية و الوقاية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية.

✓ وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة و توجيهها و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات و الأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.

✓ تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم و/أو العاملين داخل هياكل الحركة الجموعية و تحديد معارفهم و تحسين مستواهم و تأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

✓ إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.

✓ السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية و استغلالها و تسييرها.

✓ وضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصه و السهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجموعية الرياضية

و الشبانية.

✓ ضمان متابعة برامج الاستثمار و انجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييسها و تصديقها و صيانتها و حفظها.

✓ ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات و الأرشيف .

✓ تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال و الكيفيات و الآجال المقررة.

المادة 04 : تضم مديرية الشباب و الرياضة للولاية المصالح الآتية :

✓ مصلحة نشاطات الشباب .

✓ مصلحة الاستثمارات و التجهيزات.

✓ مصلحة التكوين و إدارة الوسائل.

✓ مصلحة التربية البدنية و الرياضة.

I. مصلحة نشاطات الشباب: يكلف بما يلي :

✓ تطوير وإعداد إستراتيجية الإعلام و الإصغاء للشباب و السهر بالاتصال مع الهياكل المعنية في تعزيز الإتصال المؤسساتي في هذا المجال .

✓ تصور الإستراتيجية في ميدان الشباب، في مجال التنشيط الإجتماعي التربوي، تكوين الشباب للمواطنة و السياحة و المبادلات الوطنية و الدولية .

✓ القيام بدراسة أو بحث يرمي إلى تطوير النشاطات في ميدان الشباب، حماية الطفولة مع إدماجها في المجتمع .

✓ ترقية الشراكة مع الحركة الجمعوية و ضبط تدابير المساعدة اتجاه جمعيات الشباب و تقويمها الدوري .

✓ ضمان توجيه مؤسسات و هياكل الشباب للقطاع و التنسيق مع القطاعات الأخرى و القيام بتقويم دوري لنشاطاتها.

✓ تقويم البرامج العمومية لفائدة الشباب و ضمان التنفيذ بالإتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية.

✓ تحديد معايير وقواعد تأطير النشاطات الإجتماعية التربوية و الترفيه و المبادلات الموجهة للشباب.

✓ المساهمة في ترقية العلاقات و اللقاءات الوطنية و الولائية و كذا التعاون في مجال الشباب و الحياة الجمعوية.

✓ السهر على التحسين المستمر لسير مؤسسات الشباب و كذا اقتراح التدابير للتحسين في هذا المجال.

✓ جمع المعلومات و المعطيات الضرورية للمتابعة و التقويم و تحليل البرامج العمومية الخاصة بالشباب لدى القطاعات و الهياكل المعنية.

✓ اقتراح كل تقرير أو عمل أو دراسة تهدف لتحسين شروط تدخل السلطات العمومية في مجال التكفل باحتياجات و تطلعات الشباب.

✓ تشكيل قاعدة للمعطيات حول الكفاءات و المواهب في مجال الشباب و المشاركة في تقيمتها.

✓ تطوير أنظمة الدعم لبروز المواهب. الشابة في التظاهرات الوطنية و الدولية.

و تضم المكاتب التالية :

1) مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية للشباب : يكلف بما يلي :

✓ وضع قاعدة المعطيات المتعلقة بالجمعيات و أنشطة الشباب.

✓ ضبط و اقتراح تدابير مساعدة و دعم الدولة لجمعيات الشباب و ضمان تنفيذها و تقويمها.

- ✓ ترقية الحياة الجموعية في وسط الشباب و بعث ديناميكية الشراكة مع جمعيات الشباب في إطار تنفيذ سياسة القطاع
- ✓ إعداد كل التدابير الرامية لتحسين شروط سير و تدخل جمعيات الشباب و اقتراحاتها.
- ✓ إعداد نظام تأطير العلاقات بين جمعيات الشباب و هياكل القطاع في إطار ترقية الشراكة .
- ✓ السهر على تنفيذ و تقويم التدابير المساعدة و دعم الدولة لجمعيات الشباب بالإتصال مع الهياكل المعنية للدولة و الجماعات المحلية .
- ✓ وضع نظام المتابعة و تقويم و نشاطات جمعيات الشباب الشريكة مع القطاع للتكفل بالسياسة المتعلقة بالشباب.
- ✓ تسيير و تحسين قاعدة المعطيات المتعلقة بجمعيات الشباب و بمشاريعهم و أنشطتهم في إطار أهداف السياسة الوطنية للشباب .
- ✓ ضبط مشاريع و برامج و كفاءات التدخل و آليات مساهمة الجمعيات في تحقيق الأهداف الوطنية الخاصة بالشباب و اقتراحاتها .

(2) مكتب الإتصال و إعلام الشباب و أنظمة الإتصال : يكلف بما يلي :

- ✓ تحديد برامج تطوير إعلام الشباب و اقتراح أعمال تعزيز الإتصال المؤسسي الخاصة به و التأكد من تقويمها الدوري.
- ✓ العمل على وضع أنظمة و آليات الإتصال الجوهري تجاه الشباب.
- ✓ تنشيط نشاطات شبكة الإصغاء و الوقاية من الآفات الإجتماعية في وسط الشباب و توجيهها و بعثها و تقويمها
- ✓ ضبط و متابعة تنفيذ برامج تطوير الإتصال و الإعلام و الإصغاء في أوساط الشباب .
- ✓ اقتراح كل التدابير و السهر على تعزيز برامج و أنشطة شبكة الإصغاء و الوقاية في وسط الشباب و القيام بتقويمها المنتظم.

- ✓ المساهمة بالإتصال مع القطاعات و الهيئات المعنية في إعداد برامج عمل مرتبطة باندماج الشباب .

- ✓ وضع كل الأنظمة و آليات الإتصال الجوهري تجاه الشباب و العمل على عصرنتها .

(3) مكتب البرامج الإجتماعية التربوية و ترفيه الشباب : يكلف بما يلي :

- ✓ إعداد برامج التنشيط الإجتماعي ، التربوي و تكوين الشباب للمواطنة و تنفيها و تقويمها.
- ✓ إعداد البرامج و بعث ديناميكية تطوير الترفيه و المبادلات و سياحة الشباب.
- ✓ تشجيع و دعم كل مبادرة تهدف إلى ترقية نشاطات التنشيط الإجتماعي و التربوي و تكوين الشباب للمواطنة و الترفيه و المبادلات و سياحة الشباب.
- ✓ المشاركة في تنظيم التظاهرات في مجالات التنشيط الإجتماعي التربوي و ترفيه الشباب بالإتصال مع الهيئات و الهياكل المعنية.
- ✓ المشاركة في مكافحة الآفات التي تصيب عالم الشباب .

- ✓ المشاركة في إنجاز المشاريع الإجتماعية ، التربوية و الثقافية في أوساط الشباب و تنظيم مهرجانات الشباب و اللقاءات الأخرى للشباب بالإتصال مع القطاعات و الهياكل و المؤسسات و الجمعيات المعنية .
- ✓ المشاركة في ترقية و إنجاز التجهيزات الإجتماعية ، التربوية في وسط الشباب.
- ✓ ترقية العلاقات و اللقاءات الدولية في مجال الشباب و الحياة الجمعوية و مبادلات الشباب .
- ✓ ضمان إعداد البرامج و أعمال التنشيط الإجتماعي ، التربوي و ترفيه الشباب و تنفيذها و متابعتها و تقويمها .
- ✓ اقتراح البرامج و أعمال تكوين الشباب للمواطنة و السهر على تنفيذها بالإتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية.
- ✓ السهر على تعزيز الأعمال الحوارية في مجالي التنشيط الإجتماعي ، التربوي و الترفيه .
- ✓ تنظيم مهرجانات الشباب و اللقاءات الأخرى للشباب بالإتصال مع الهياكل و القطاعات و المؤسسات و الجمعيات المعنية.
- ✓ إعداد برامج ترقية مبادلات الشباب و السهر على تنفيذها بالإتصال مع الهياكل المعنية.
- ✓ اقتراح كل التدابير الهادفة لتفعيل دور بيوت الشباب و مراكز العطل في ترقية المبادلات و حركية و سياحة الشباب
- ✓ ضمان متابعة و مراقبة مستخدمى تأطير مراكز التسلية و مراكز العطل و المنشطين المكلفين بالنشاطات السياحة و مبادلات الشباب.
- ✓ تطوير برامج و مناهج التنشيط الإجتماعي التربوي و الترفيه في أوساط الشباب و تشجيع كل مبادرة في هذا المجال .

- ✓ إعداد الوسائل و الدعائم التعليمية و التقنية لدعم التنشيط الإجتماعي التربوي و الترفيه.

II. مصلحة الإستثمارات و التجهيزات: تكلف بما يلي :

- ✓ ضمان إعداد الصفقات العمومية و متابعتها .
- ✓ ضمان إعداد ميزانية تجهيز القطاع و تنفيذها .
- ✓ تقدير الحاجات المالية للإستثمار و التجهيز التابعة للقطاع و إقتراحها .
- ✓ تنظيم المحاسبة المالية و تسييرها .
- ✓ دراسة برامج تطوير المنشآت القاعدية و تجهيزات القطاع و إعدادها و ضمان متابعتها و تنفيذها .
- ✓ السهر على إنجاز برامج إستثمار القطاع في الآجال المتفق عليها .
- ✓ تقييم مشاريع المنشآت و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية التربوية ، و السهر على صيانتها
- ✓ تشكيل بنك للمعطيات لقطاع الإستثمار و التجهيز التابعة لقطاع الشباب والرياضة و السهر على تحيينها و تطويرها.
- ✓ القيام أو تكليف الغير بالقيام بكل الدراسات و التحقيقات في مجال الإستثمارات القاعدية للشباب و الرياضة .
- ✓ إقتراح أو القيام بكل أعمال الدراسات و المشاريع المحلية في الإستثمار التي تم الشباب و الرياضة .

و تضم المكاتب التالية :

1) مكتب الإحصائيات، البرامج و التقويم : يكلف بما يلي :

- ✓ إعداد برامج الإستثمار للقطاع و تنفيذها في مجال المنشآت القاعدية .
- ✓ ضمان تقويم برامج إنجاز و إقامة المنشآت القاعدية .
- ✓ إقتراح كل برنامج يهدف إلى تعزيز المنشآت القاعدية التابعة للقطاع .
- ✓ إحداث بنك للمعطيات المتعلقة بقطاع الشباب و الرياضة .
- ✓ إقامة المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية والإجتماعية التربوية و تنسيقها و تقويمها .

2) مكتب المقاييس، الصيانة و الملائمة (Homologation) يكلف بما يلي :

- ✓ إعداد دراسات لصيانة المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية .
- ✓ إعداد المقاييس و الأنظمة التقنية لإنجاز المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة و صيانتها
- ✓ وضع كل نظام للخبرة في الصيانة و مراقبة و متابعة المنشآت.
- ✓ دراسة وإعداد برامج تقييم المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية.
- ✓ متابعة أنظمة تقييم المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية.
- ✓ ضمان متابعة برامج الصيانة المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية.

3) مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية و التربوية يكلف بما يلي :

- ✓ ضمان المتابعة المالية لإنجاز المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية التربوية .
- ✓ الإعداد و الدراسة المالية لإنجاز المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية التربوية .
- ✓ إعداد برامج الإستثمار و تنفيذها لا سميا في مجال المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية التربوية
- ✓ ضمان متابعة برامج إنجاز و إقامة المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية التربوية و تنسيقها و تقويمها .

III. مصلحة التكوين و إدارة الوسائل : تكلف بما يلي :

- ✓ ضمان إعداد ميزانية سير القطاع و تنفيذها .
- ✓ تقدير الحاجات المالية للقطاع و إقتراحها .
- ✓ وضع الإعتمادات الضرورية لسير مصالح إدارة الشباب و الرياضة للولاية .
- ✓ تنظيم المحاسبة لإدارة الشباب و الرياضة و تنفيذها.
- ✓ تسيير وسائل إدارة الشباب و الرياضة بالولاية
- ✓ ضمان التسيير للأموال العقارية التابعة لقطاع الشباب و الرياضة و المحافظة عليها .
- ✓ وضع قواعد و إجراءات متابعة و مراقبة المساعدات و الإعانات الممنوحة للحركة الجمعوية للشباب و الرياضة بعنوان ميزانية الدولة .

- ✓ إعداد المخططات و البرامج في مجال سير الموارد البشرية و توظيفها و تكوينها و تميمها و ضمان التنفيذ و المتابعة و المراقبة .
 - ✓ ضمان تسيير المستخدمين التابعين لإدارة قطاع الشباب و الرياضة بالولاية .
 - ✓ ترقية النشاطات التي لها علاقة بالتكوين و التأهيل في ميادين التربية البدنية و الرياضة و نشاطات التنشيط و الترفيه في أوساط الشباب و تطويرها
 - ✓ العمل على تطوير الموارد البشرية .
 - ✓ تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع و المشاركة في تنظيم الإمتحانات و المسابقات و تنويع التكوين الذي له علاقة بمهامه
 - بالإتصال بالهيئات المعنية .
 - ✓ ضبط حاجات مصالح إدارة الشباب و الرياضة من العتاد و الأثاث و اللوازم و ضمان إقتنائها
 - ✓ ضمان تسيير الممتلكات المنقولة و العقارية .
 - ✓ متابعة قضايا المنازعات التي تخص القطاع بالولاية .
 - ✓ ضمان تسيير أرشيف القطاع و المحافظة عليه .
- وتضم المكاتب التالية :

1) مكتب الميزانية ، المتابعة و مراقبة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية :

يكلف بما يلي :

- ✓ ضمان إعداد ميزانية سير القطاع و تنفيذها .
- ✓ تقدير الحاجات المالية لميزانية سير القطاع و تنفيذها .
- ✓ تنظيم محاسبة الإدارة الولائية و تسييرها .
- ✓ وضع الإعتمادات الضرورية لسير مصالح الإدارة و المؤسسات و الأجهزة التابعة لها .
- ✓ المشاركة في تنفيذ الإجراءات و القواعد المحددة في مجال دعم الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة .
- ✓ ضمان متابعة و تقويم المساعدات و المساهمات الممنوحة من الدولة إلى هياكل الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة و مراقبة تخصيصها و استعمالها طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما .
- ✓ إقتراح كل التدابير المرتبطة بالاستعمال الحسن لمساعدات و مساهمات الدولة لهياكل الحركة الجمعوية و تنفيذها .

2) مكتب الوسائل العامة يكلف بما يلي :

- ✓ ضبط حاجات إدارة القطاع من العتاد و الأثاث و اللوازم و ضمان إقتنائها .
- ✓ ضمان تسيير الممتلكات المنقولة و العقارية و كذا حظيرة السيارات لإدارة القطاع و صيانتها
- ✓ ضمان التنظيم المادي للتظاهرات و التنقلات المرتبطة بمهام إدارة قطاع الشباب و الرياضة بالولاية .
- ✓ مسك جرد الأملاك المنقولة و العقارية التابعة لإدارة قطاع الشباب و الرياضة بالولاية و تحيينها

- ✓ السهر على تنفيذ التدابير و الوسائل الضرورية للحفاظ على أملاك القطاع و صيانتها و أمنها
- ✓ السهر على وضع جهاز نظام فعال للوقاية الصحية و الأمنية .
- 3) مكتب المستخدمين و التكوين : يكلف بما يلي :
- ✓ توظيف الموارد البشرية لإدارة الشباب و الرياضة و تسييرها .
- ✓ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالإتصال مع الهياكل المعنية و السهر على تنفيذه .
- ✓ توجيه المصالح الإدارية و المؤسسات تحت الوصاية في تسيير مستخدميها و مساعدتها .
- ✓ إقتراح التدابير و البرامج الرامية لتطوير و تثمين الموارد البشرية .
- ✓ إقتراح التدابير و الأعمال المتعلقة بالتكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات لفائدة مستخدمي القطاع .
- ✓ المشاركة في إعداد الأحكام القانونية الأساسية التي تسيير مستخدمي القطاع .
- ✓ إعداد برامج التكوين في ميدان تأطير التربية البدنية و الرياضية و الشباب و المهن و التأهيلات المرتبطة بها .
- ✓ ضمان متابعة الأعمال المنحزة في ميادين التكوين المرتبطة بالنشاطات الرياضية و مهن الشباب و تقويمها .
- ✓ تحديد القواعد و الإجراءات المتعلقة بتتويج التكوين في ميدان الشباب و الرياضة بالإتصال مع الشركاء المعنيين .
- ✓ إعداد المقاييس المرتبطة بتنظيم أعمال التكوين في ميدان الشباب و الرياضة .
- ✓ القيام بتحديد و إعداد مخططات و برامج التكوين المستخدمين المكلفين بتنشيط الشباب و التربية البدنية و الرياضية و تحديد المعلومات و تحسين مستواهم بالإتصال مع الهياكل و الأجهزة المعنية .
- IV. مصلحة التربية البدنية والرياضية: يكلف بما يلي :
- ✓ تطوير وإعداد إستراتيجية التربية البدنية و الرياضية و السهر بالاتصال مع الهياكل المعنية في تعزيز الهياكل المؤسسية في هذا المجال .
- ✓ تصور الإستراتيجية في ميدان التربية البدنية في مجال التنشيط الإجتماعي التربوي، تكوين الشباب للمواطنة و محاربة العنف و تطوير المبادلات الوطنية و الدولية ، و تنظيم تظاهرات و منافسات ولأئية و وطنية .
- ✓ القيام بدراسة أو بحث يرمي إلى تطوير نشاطات التربية البدنية و الرياضة .
- ✓ ضمان توجيه مؤسسات و هياكل التنشيط و التنظيم الرياضي و التنسيق مع القطاعات الأخرى و القيام بتقويم دوري لنشاطاتها.
- ✓ تقويم البرامج العمومية لفائدة ممارسي التربية البدنية والرياضة و ضمان التنفيذ بالإتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية.
- ✓ المساهمة في ترقية العلاقات و اللقاءات الوطنية و الولائية و كذا التعاون في مجال التربية البدنية و الرياضة .
- ✓ جمع المعلومات و المعطيات الضرورية للمتابعة و التقويم و تحليل البرامج العمومية الخاصة بالتربية البدنية و الرياضة.
- ✓ إقتراح كل تقرير أو عمل أو دراسة تهدف لتحسين شروط تدخل السلطات العمومية في مجال التكفل بتطلعات و احتياجات ممارسة التربية البدنية و الرياضة.

- ✓ تشكيل قاعدة للمعطيات حول الكفاءات و المواهب الرياضية و المشاركة في ترفيتها.
- ✓ تطوير أنظمة الدعم لبروز المواهب، الشابة في التظاهرات و المنافسات الرياضية الوطنية و الدولية .
- ✓ تحديد صيغ الشراكة مع الجمعيات الرياضية .
- ✓ تنفيذ برامج الطب الرياضي و متابعته و تقويمه .
- ✓ ترقية و دعم دور الحركة الجمعوية الرياضية في التكفل بالأهداف الإستراتيجية الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و السهر على تطوير صيغ المشاركة في هذا المجال.
- ✓ تحديد أهداف و مخططات و برامج تطوير التربية البدنية و الرياضية بمختلف أصنافها و المشاركة في المنافسات الوطنية و الدولية بالتنسيق مع هياكل التنظيم و التنشيط الرياضي .
- ✓ المشاركة في تطوير و ترقية الممارسات البدنية و الرياضية في :
 - في الأوساط التربوية و التكوين (مدرسية/جامعية).
 - في الأوساط المهنية.
 - الرياضة النسوية.
 - الرياضة للجميع .
 - الرياضة في وسط المعوقين.
 - رياضة المنافسة.
 - الرياضة الاحترافية.
- * مع تحديد اقتراح الإستراتيجية و البرامج في كل ميدان بالتنسيق مع مع القطاعات و المؤسسات المعنية .
- ✓ ترقية أخلاقيات الرياضة و مكافحة تعاطي المنشطات و العنف، و تطوير الروح الرياضية في الممارسات الرياضية وعلى كل مستويات المنافسة بالتنسيق مع القطاعات و المؤسسات المعنية.
- ✓ السهر على توجيه هياكل دعم التربية البدنية و الرياضة و تطويرها و حسن سيرها و تقويمها
- ✓ تحديد مخططات و برامج تطوير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية و تنفيذها و متابعتها.
- ✓ تحضير التقرير السنوي لتقوم و تنفيذ البرامج المطبقة في مجال التربية البدنية و الرياضية .

ويضم المكاتب التالية :

1) مكتب إكتشاف و تكوين المواهب الرياضية يكلف بمايلي:!

- ✓ العمل لإنجاز البرنامج الوطني لتطوير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية و متابعة تنفيذه بالإتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية.
- ✓ السهر على حسن سير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية و إنجاز أهداف القطاع في هذا المجال .
- ✓ تحديد الاحتياجات و الوسائل الضرورية لتطوير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية.
- ✓ العمل على التأطير البيداغوجي و التقني للضروريين لسير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية.

✓ القيام بتقويم المنتظر لسير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية و أنشطتها.

(2) مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية : يكلف بمايلي :

✓ إعداد المخططات و برنامج تطوير التظاهرات الرياضية و تنفيذها مع الهياكل المعنية.

✓ المبادرة بالتظاهرات الرياضية الموجهة لشباب لاسيما المهرجانات و الدورات و الماراطونات بالإتصال مع الهيئات المعنية.

✓ المبادرة بكل الأعمال الرامية إلى تشجيع تطوير التظاهرات الرياضية و الرياضة المنظمة بالإتصال مع الاتحاديات و الرياضات الرياضية .

✓ تحديد صيغ الشراكة مع الجمعيات الرياضية.

✓ ضبط التدابير المساعدة اتجاه الحركة الجمعوية الرياضية و السهر على حسن توزيع مساعدات الدولة و القيام بالتقويم المنظم في هذا الميدان .

✓ المبادرة بالتدابير و الآليات التي تسمح بأحسن توجيه للجمعيات الرياضية.

✓ إقتراح البرامج و الأعمال الموجهة لتعزيز مشاركة الجمعيات الرياضية لإنجاز اهداف تطوير الرياضة و تنفيذها وتشجيع صيغ الشراكة في الميدان.

✓ وضع قاعدة للمعطيات و بطاقة حول هياكل تنظيم و تنشيط الرياضة و الجمعيات الرياضية.

(3) مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية يكلف بمايلي :

✓ تحديد و إعداد ، بالاتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية ، و الأهداف و مخططات العمل و برامج تطوير و تعميم التربية البدنية و الرياضية وضمان تنفيذها و متابعتها و تقويمها.

✓ إعداد برنامج ترقية و تطوير التربية البدنية و الرياضية لاسيما في الوسط :

- الرياضة المدرسية و الجامعية و مؤسسات التكوين .

- رياضة المعوقين .

- الرياضة النسوية .

- الرياضة الجوارية للجميع .

- الرياضة في الوسط المتخصص(تقليدية، الممارسات الجوارية في البلديات و الأحياء

- الرياضة المهنية (رياضة و عمل) .

✓ تحديد الاحتياجات بالاتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية و المساهمة في تعبئة الموارد و الوسائل الضرورية مع القطاعات المعنية.

✓ القيام بالتقويم المنتظم لبرنامج و أعمال تطوير التربية البدنية و الرياضية مع جميع القطاعات المعنية.

✓ دراسة و اقتراح كل التدابير او دعم كل مبادرة مرتبطة بتطوير و ترقية التربية البدنية و الرياضية.

✓ مبادرة برامج التنشيط و المنافسات الرياضية في ميدان نشاطه بالاتصال مع الهياكل المعنية.

✓ تحضير التقرير السنوي لتقوم و تنفيذ البرامج المطبقة في مجال التربية البدنية و الرياضية.

2- الدراسات السابقة :

➤ دراسة الخشالي و التميمي : 2003

قاما بدراسة تحت عنوان "أثر خصائص العمل على الإجهاد الوظيفي للعاملين" (دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة). هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص العمل والاجهاد الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتوزيع استبانة اعدت لهذا الغرض وزعت على عينة حجمها 336 عاملا وفق الاسلوب العشوائي ، وقد توصلت الدراسة إلى ان الاعمال في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان مصممة بشكل جيد وأنها تتضمن جميع خصائص العمل من تنوع للمهارات واهمية العمل والتحقق من هوية العمل والاستقلالية والتغذية العكسية ، كما أشارت نتائج الدراسة بأن العاملين يشعرون بدرجة مقبولة من الإجهاد الوظيفي ، كما يتبين بان هناك علاقة عكسية معنوية بين تنوع المهارات ، وأهمية العمل ، والاستقلالية و التغذية العكسية من جهة والاجهاد الوظيفي من جهة اخرى فيما لم تبين الدراسة أية علاقة معنوية بين التحقق من هوية العمل والاجهاد الوظيفي ، كما كشفت الدراسة بأن هناك علاقة عكسية معنوية للعمر ومدة الخدمة بالاجهاد الوظيفي للعاملين ، كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات ومن اهمها ضرورة زيادة اهتمام الإدارات في المستشفيات الخاصة بتنويع المهارات والاستقلالية والتحقق من هوية العمل للأعمال التي يكلف بها العاملون ، وتحسين المسار الوظيفي وزيادة فرص التدريب لإكساب العاملين المهارات الجديدة ، وضرورة إعادة النظر في بعض السياسات وخاصة المتعلقة منها بالرواتب ومعايير تقويم الأداء ، وكذلك تعريف العاملين صغار السن وقليلي الخدمة بطبيعة أعمالهم وحدود ادوارهم التي يكلفون بها.

➤ دراسة المرنيخ : 2004

قام بدراسة تحت عنوان "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة دراسة تطبيقية" ، هدفت الى تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين ، وأدائهم لأعمالهم ، وقد تكونت عينة الدراسة من 258 منشأة تعمل في قطاع غزة ، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ، كان أبرزها وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي و مستوى الرضا الوظيفي لديهم ومستوى أدائهم لأعمالهم ، ووجود فروق دالة بين بعض عناصر بيئة العمل الداخلية ، تعزى لعامل الجنس ونوع العمل الذي يمارسه العاملون في منشآت القطاع الصناعي ، ووجود علاقة ذات دلالة بين بعض عناصر بيئة العمل المادية للعاملين في منشآت القطاع الصناعي ، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم ، ومستوى أدائهم لأعمالهم .

➤ ميسوم سليم السقا : 2009

قام بدراسة تحت عنوان " أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة) ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، وإلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الادارية ، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية ، وكل من مصادر ضغوط العمل و اتخاذ القرار ، وقد اخذ الباحث مجتمع دراسته من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم 166 فرد وطبق الدراسة على عينة عشوائية باستعمال الاستبيان منتهجا بذلك المنهج الوصفي ،وقد خلصت هذه الدراسة بنتائج نذكر منها : ان مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبول حيث احتل مجال المسؤولية تجاه الآخرين المركز الاول ، كما بينت ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة 0,05 ، وفي الاخير أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بالكادر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات واجراء المزيد من الابحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة وكذلك العوامل الاخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

➤ بن براهيم وليد : 2013_2012

قام بدراسة تحت عنوان " دور بيئة العمل في الابداع الاداري الرياضي"(دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة ببرج بوعريريج ، هدفت الدراسة الى الوقوف على مدى دور بيئة العمل في الابداع الاداري الرياضي ، وكذا معرفة المساهمة الفعلية لبيئة العمل ودورها في تنمية المهارات الابداعية والقدرات السلوكية وتعريف مختلف العاملين بمديرية الشباب والرياضة بضرورة توفير بيئة عمل مناسبة بأبعادها المختلفة ، ودورها في تحقيق الابداع الاداري الرياضي في قطاع الشباب والرياضة ، وقد اخذ الباحث عينة عشوائية بسيطة و التي تمثلت في 30 مبحوث من المجتمع الاصلي للدراسة طبق عليها اداة الاستبيان منتهجا بذلك المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها : لبيئة العمل دور فعال واستراتيجي في الابداع الاداري الرياضي خصوصا في عصر التكنولوجيا والتحديات ، بغية النهوض بالمنظمة و تنميتها على جميع الاصعدة لتحقيق أكبر مردود وأداء و دافعية في مجال العمل الاداري الرياضي وكون ان للهيكل التنظيمي و التدريب المهني والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار و الظروف السائدة في بيئة العمل سواء المادية او المعنوية دور في تنمية وتطوير السلوك الابداعي والقدرات الابداعية في مديرية الشباب والرياضة.

➤ سهام بن رحمون : 2014_2013

قامت بدراسة تحت عنوان " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"(دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة ، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الإيجابيات و السلبيات التي تنعكس على ادائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة ، وذلك بالتعرف على مدى استفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الادارية والمادية المكونة لها ومدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة ، واستخدام الاستمارة المقننة والبسيطة لجمع المعلومات و

البيانات الميدانية اللازمة للدراسة ، وزعت على عينة الدراسة من الإداريين في الإدارة الجامعية وهي عينة احتمالية عنقودية قدرت ب106 مبحوث ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة 66,50% ، مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية و المادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج الآتية :

— رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 49%

— أثر عناصر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي جدا بشكل متوسط بنسبة 63,26% وعال جدا بنسبة 12,39%

— من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين ان نسبة إلتزام الإداريين بما نسبي جدا بنسبة 60,83% بشكل دائم وأحيانا بنسبة 31,33%

وبالتالي فان مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي ، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشرات نسبي جدا من وجهة نظر افراد العينة

➤ رامي أبو زور : 2014

قام بدراسة تحت عنوان "ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية بوزارة المالية بقطاع غزة ، هدفت الدراسة الى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة ، و التعرف على العوامل والمعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين ، وعلى اثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على اداة الاستبيان ، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : يتم استدعاء العاملين أيام اجازاتهم بصورة كبيرة للعمل ويتم تنفيذه وفق تسلسل خطوات وان الضغط الناتج عن عبء العمل مقبول ، اضافة الى انه لا يوجد خلافات مهنية بين زملاء العمل في الوزارة ، ويوجد تجانس بين القيم السائدة في الوزارة والقيم الشخصية للموظفين ، كما ان الاعمال الموكلة للموظفين يقومون بها على اكمل وجه و بالوقت المناسب حيث يتم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

➤ حاجي أبوبكر الصديق: 2015_2016

قام بدراسة تحت عنوان "الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ، هدفت الدراسة الى : محاولة معرفة العلاقة بين الفعالية التنظيمية وعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري . وضع اطار عام مقترح لدراسة الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على اداة الاستبيان وزعت على عينة عشوائية متكونة من 20 اداري من مديرية الشباب والرياضة وتم التوصل الى ان : الإداريين يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الاهداف حتى يسهل تحقيقها و تسطير الخطط و الاستراتيجيات للوصول إليها ، كما ان تسطير الاهداف في المؤسسة يلعب دورا ايجابيا في عملية اتخاذ القرار للقائد الإداري ، إضافة الى ان وضع الخطط المناسبة يجعل من عملية اتخاذ القرار ايجابية

➤ وليد صخري : 2015_2016

قام بدراسة تحت عنوان دور نظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية ، هدفت الدراسة الى معرفة فعالية نظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية ، وكذا معرفة مصادر المعلومات التي لها دور في تحسين اتخاذ القرار ، اضافة الى ابراز مساهمة جودة المعلومات و نظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرار ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً بذلك على اداة الاستبيان وزعت على مجتمع الدراسة ككل وتم التوصل الى النتائج التالية : جودة المعلومات لها دور ايجابي في تحسين اتخاذ القرار ، تحسين المعلومات والمعلومات التي تصل في الوقت المناسب تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار ، القرارات التي تبني على اساس نظم المعلومات المتوفرة لها مصداقية في المؤسسة

❖ التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة التي تم توظيفها و الاستناد عليها للكشف عن دور بيئة العمل في عملية اتخاذ القرار ، من خلال التعرف على اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات في المصارف العاملة بقطاع غزة (ميسوم سليم السقا 2009) ، بالاضافة الى الكشف عن علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات الادارية في وزارات المالية بقطاع غزة والتعرف على العوامل و المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات الادارية لدى العاملين في وزارة المالية (رامي أبو زور، 2014) ، ومن خلال النظر الى طبيعة العلاقة بين خصائص العمل والاجهاد الوظيفي للعاملين في المستشفيات (الخشالي و التميمي، 2003) ، وايضا تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين ، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي (المرنخ، 2004) ، كل هذا لمعرفة مدى التأثير الحاصلة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للعاملين ومعرفة الايجابيات و السلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة (سهام بن رحمون، 2014) ، وكذا معرفة المساهمة الفعلية لبيئة العمل ودورها في تنمية المهارات الابداعية و القدرات السلوكية (بن براهيم وليد ، 2013) ، وايضا معرفة الدور الذي يلعبه نظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرار(وليد صخري،2016) (

كل نتائج وأهداف واقتراحات هذه الدراسات السابقة و المشاهدة تتوافق مع اهداف دراستنا في كون ان لبيئة العمل سواء الداخلية او الخارجية دور في عملية اتخاذ القرار وعلى نحو آخر يمكن الاستفادة من توظيف هذه الدراسات على الخصوص في الجانب النظري لما تزخر به من معلومات عن بيئة العمل و عملية اتخاذ القرار ، وكذا استخلاص الخلفية النظرية للدراسة ، اما في الجانب الميداني فأفادتنا في تحديد المنهج و العينة و استنباط الادوات الاحصائية ، وصياغة أسئلة الاستبيان .

الفصل الثاني
الإطار العام
للدراسة

1-الكلمات الدالة في الدراسة

- بيئة العمل :

- لغة : بيئة مشتقة من الفعل بواً ويعني المنزل والمكان وتبواً أي أصلحه وهياًه (الرازي ، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر ، 2004 ، ص43)

- اصطلاحاً : محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها كما يفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها موافقهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة (الكبيسي 1998 ، ص75) .

- إجرائياً : هي مختلف القيم والاتجاهات السائدة داخل وخارج المؤسسة أو هي كل ما يحيط بالانسان أثناء عمله وتتمثل حسب دراستنا في أربعة محاور أو أبعاد وهي الهيكل التنظيمي والتدريب وظروف العمل وضغوطه .

- إتخاذ القرار :

- لغة : أقر ، يقر قرار ، ثبت وأقام .

قرر ، يقرر ، تقريراً ، أخذ القرار / إعترف / ثبت .

أقر ، يقر ، إقرار ك أذعن / إعترف / ثبت .

القرار: الثبات / الرأي الذي يثبت . (يوسف 2004 ص 477) .

-اصطلاحاً : يعرف تيفرو القرار بأنه الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين ، يعرف درويش القرار بأنه البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية، أما اتخاذ القرار فيعرفه مواري بأنه العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق اهداف المنظمة . (إبراهيم علي رباعية، 2015 ص 3/2)

-إجرائياً: من خلال ما سبق يمكن تعريف إتخاذ القرار بأنه دراسة و تمييز واختيار البدائل المستندة إلى القيم وهي عملية تفكير مركبة تهدف إلى إختيار أفضل البدائل والحلول المتاحة للفرد في موقف معين بهدف الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو .

- المؤسسة الرياضية:

-لغة : كلمة مؤسسة : اسس يؤسس ، تأسيس ، يقال اسس البناء ،اي وضع قاعدته و يقال اسس المشروع اي اقامه (احمد العابد ، 1989 ، 88)

- **إصطلاحاً:** هي مؤسسة ينشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة و أهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه (محمود كريم، 2015 ص 50)

- **اجرائياً:** ان المنظمة او المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي، وتتخذ اهدافها بطبيعة الانشطة التي تمارسها و العلاقات المتفاعلة بين تلك الانشطة ومؤسسات المجتمع الاخرى

2- إشكالية الدراسة :

إن منظمات الأعمال بصفة عامة و المنظمات الرياضية بصفة خاصة هي من أكبر القطاعات تأثراً بالتحويلات التي يشهدها العالم اليوم ، لهذا لم يعد أمامها من خيار إلا تنمية قدرتها التنافسية ، والعمل المستمر على تحسين وتجويد بيئة العمل وتهيئتها لتجديد منتجاتها أو خدماتها حتى تحقق مزايا لعملائها تفوق ما يقدمه منافسوها ، إلا أن تحقق التحسين والوصول إلى الجودة أصبح يتوقف اليوم على ما في عقول البشر من معرفة وخيال مبدع ، فالإنسان هو مصدر التطوير والتجديد ومن ثم التميز (إيناس أحمد علي السليمي ، 2015 ، ص 4).

بات تحسين ظروف بيئة العمل ضرورة حتمية وذلك من خلال تحسين الظروف الداخلية للعمل وتقديم أفضل الخدمات والإهتمام بالموظفين من الإداريين لأنه أصبح معلوم أن المؤسسات والمنظمات تؤثر في سلوك الموظفين في أدائهم الوظيفي بما توفره من عوامل وامكانيات توجه لهم والتي تشمل أسلوب القيادة الإدارية و طبيعة العمل والتخصص والنظم واللوائح والقوانين والتفويض وقيمة الأجور ومدى توفر فرص الترقية وكذا نوع العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تتبعها المؤسسة بما فيها العلاقات الانسانية كالتآخي والترابط بين الرؤساء والمرؤوسين ،وفيما بين المرؤوسين. وكذلك الظروف المادية كالإضاءة الجيدة وطبيعة الحرارة وتهوية مكان العمل وغيرها فكل هذه العناصر تمثل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر بشكل أو بآخر في الأفراد العاملين . (سهام بن رحمون ، 2014 ، ص 3).

ويعد التركيز على أهمية استثمار الأفكار والأساليب المتميزة لدى الإداري من الأمور الفعالة في تحريك المواهب والمهارات من أجل تحقيق الأهداف الإنتاجية والتنظيمية المطلوبة ، في إطار جماعي ومؤسسي من خلال القدرة على إبتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل المصطلحات الجديدة للتنمية المستدامة والحوكمة (بن براهم وليد ، 2013 ، ص 21)

وفي ظل التحويلات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة وحرية حركة رؤوس الأموال والمعلوماتية ، وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار ، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها وهذا ما تتبناه المؤسسات اليابانية على سبيل الحصر ، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة البشرية والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل وإدارة الوقت والعلاقات الإجتماعية والنفسية بين العمال هذا ما يسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة

حيث أولت هذه المؤسسات أهمية بالغة لبيئة وظروف العمل والمناخ التنظيمي على نجاح المنظمات من خلال ارتقائها بمستوى قدرات الأفراد وتعديل سلوكهم من السلبية إلى الإيجابية ورفع مستوى الكفاءة في هذه العناصر التي تدخل ضمن بيئة العمل سواء الداخلية منها أو الخارجية بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

فالعملية الإدارية في المجال الرياضي ، تمارس إلا من خلال منظمات أو مؤسسات رياضية لها هيكلها التنظيمية التي قد تختلف من موقع لآخر وفقا للقوانين والتشريعات التي تنظم بيئة العمل ، ويمكن أن نطلق على المنظمات باختلاف مرافقها النظام المفتوح ، فالمنظمات تتفاعل مع البيئة التي توجد فيها من خلال تأثير متبادل وبطبيعة الحال فإن جميع المنظمات الرياضية تحوي أنشطة مكملة لبعضها ، لها صفة الاستمرارية لفترات زمنية كما أن لها طابع التكرار ويقاس نجاحها بالفرق بين مدخلاتها ومخرجاتها .(القليوبي 2013 ، 18-19)

إن الهيئات الرياضية تتأثر إلى حد كبير بقدر ما يحدثه مدير الهيئة الرياضية من تطور في أداء العاملين، كذلك في النواحي الإدارية التي يمارسها يوميا ، فإن نجاح مدير الهيئة الرياضية في أداء رسالته يتوقف على مدى تهيئة العوامل التي تساعد في تنمية مختلف قدرات العاملين وخاصة عملية اتخاذ القرار لديهم ، حيث تركز مختلف التنظيمات الإدارية على القرار باعتباره البنية الأساسية في التنظيم الداخلي لكل مؤسسة ، فكل جديد تأمل مؤسسة معينة في انشاءه ولا بد أن يوضع القرار من طرف الهيئات، والقرارات تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب أهداف البرامج المسطرة . ولقد اختلف العلماء حول تحديد مفهوم القرارات باختلاف الأهداف ، ويمكن أن نعرض أهم تعريف والذي له علاقة بموضوع البحث .

فعملية إتخاذ القرار هي عملية تفكير تهدف إلى اختيار أفضل البدائل بين الحلول المتاحة في موقف معين بهدف الوصول إلى الهدف المرسوم (ماجد عبد المجيد عسييلة ، 2018 مجلد 9 العدد 4).

إن للمؤسسات الرياضية بيئة عمل مختلفة عن المؤسسات الأخرى ، وذلك بسبب نشاطاتها ، فهي مؤسسات ينشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه وهي عبارة كذلك عن نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات ينتج عنها عائد محسوب .(د. كريم محمد ، 2015 ص 49).

وتسعى المؤسسة الرياضية إلى تحقيق الأهداف المسطرة وهي من ثم عناصر رئيسية لعمل المؤسسة الرياضية كون الأهداف هي الأسباب الرئيسية لوجودها (وليد صخري ، 2015 ص 17)

ومن المعروف أن للمؤسسات الرياضية في الجزائر بيئة عمل خاصة وهذا حسب مكانة المؤسسة وثقلها الاجتماعي مما ينعكس على العملية الإنتاجية وطريقة تسيير المؤسسة بصفة عامة والعاملين وعملية إتخاذ قراراتهم بصفة خاصة من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نطرح التساؤل العام التالي :

-هل لبيئة العمل دور في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لضغوط العمل دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية ؟
- هل لظروف العمل دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية ؟
- هل للهيكل التنظيمي دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية ؟
- هل للتدريب دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية ؟

3 - اهداف الدراسة :

ان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على دور بيئة العمل الداخلية منها او الخارجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية وعلى وجه الخصوص مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج وذلك من خلال مايلي :

- الوقوف على مدى دور ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
- ابراز دور ظروف العمل في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
- معرفة ما اذا كان للهيكل التنظيمي دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة
- معرفة المساهمة الفعلية للتدريب في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

4 - اهمية الدراسة :

تنبع اهمية هذه الدراسة من واقع التعرف على بيئة العمل بأبعادها المختلفة التي يعمل فيها العمال في المؤسسة الرياضية و مساهمتها في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، كون هذا الاخير مصدرا مهما من مصادر بقاء المنظمة و استمراريتها خاصة في المنظمات التي تسعى الى تبني استراتيجية الادارة الحديثة التي تسمح بمشاركة مختلف العاملين في اتخاذ القرارات و زيادة قدرتها التنافسية

يمكن لهذه الدراسة ان توجه أنظار صانعي القرار في المنظمات الى التعامل مع مفهوم بيئة العمل وإعطائه الاهتمام الكافي

يعد هذا البحث خطوة لغيرنا من الدارسين و الباحثين لإجراء مزيد من البحوث عن الجوانب الاخرى التي لم يتعرض لها هذا البحث في مضمار بيئة العمل

من الضروري القيام ببحوث مستمرة حول هذا الموضوع لما له من اهمية بارزة في مجال الادارة و الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي للإدارات الحديثة

تشخيص دور كل من التدريب و ظروف العمل و الهيكل التنظيمي في تحسين عمليات التفكير و اتخاذ القرار و تنميتها داخل المنظمة.

5-فرضيات الدراسة :

5-1- الفرضية العامة :

لبيئة العمل دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية

5-2- الفرضيات الفرعية :

- لضغوط العمل دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية
- لظروف العمل دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية
- للهيكل التنظيمي دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية
- للتدريب دور في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية

الفصل الثالث

الاجراءات

الميدانية

للدراسته

تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية وسيلة هامة للوصول الى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة عن طريق الميدان فيصبح بالإمكان جمع البيانات و تحليلها للبرهنة الميدانية على فرضيات الدراسة و تأكيدها او نفيها ، وربطها بالخلفية النظرية للدراسة ، فمنهجية البحث العلمي عبارة عن مجموعة المناهج و التقنيات التي توجه الى اعداد البحث و ترشده الى الطريقة العلمية

وفي هذا الفصل نستعرض الاجراءات و الطرق المنهجية المتبعة من خلال تحديد الدراسة الاستطلاعية التي تشمل مجالات الدراسة ، و ذلك بإلقاء نظرة استشرافية من اجل الامام بجوانب الدراسة ككل ، ثم تحديد المنهج المتبع في الدراسة ، ثم تحديد مجتمع و عينة الدراسة و تحديد ادوات البحث العلمي لجمع المعلومات و تحليل الخصائص السيكمترية للأداة ، ثم اجراءات التطبيق الميداني مع تجسيد الاساليب الاحصائية ، للوصول الى عرض النتائج و تحليلها و مناقشتها ، لنخلص في الاخير الى استنتاجات عامة و اقتراحات للموضوع ونعرج على بعض التوصيات لعلها تكون محاور انطلاقة لأبحاث علمية مستقبلية ، وكل هذا انطلاقا من المراجع و الرسائل و المقالات المتخصصة في مجال بيئة العمل و عملية اتخاذ القرار

1-الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الاولى التي تساعد الباحث في القاء نظرة شاملة على جوانب الدراسة الميدانية وبما اننا كنا بصدد اجراء دراسة ميدانية لابد من اجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجه الباحث الى مديرية الشباب و الرياضة بولاية برج بوعرييج ، من اجل الوقوف على تشخيص دور بيئة العمل (ضغوط العمل ، ظروف العمل ، الهيكل التنظيمي ، التدريب) في عملية اتخاذ القرار في مجال الدراسة ، وتم هذا من خلال توزيع الاستمارات على رؤساء المصالح و الوحدات و الموظفين بمديرية الشباب و الرياضة

وتعد الدراسة الاستطلاعية الاولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة على ميدان الدراسة من اجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية ، وبما اننا بصدد اجراء دراسة ميدانية ، لابد من اجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها :

- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ، و مختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها

- تحديد العينة و معرفة الاجزاء المحيطة بها ، و مختلف ظروفها

والهدف من الدراسة الاستطلاعية هو معرفة مدى ملائمة أداة الدراسة لأفراد العينة . وكذا حساب الخصائص السيكومترية للأداة

- المجال الزمني والمكاني :

المجال المكاني : اجريت الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا المتمثل في بيئة العمل و دورها في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج

المجال الزمني : قام الباحث بزيارة مديرية الشباب و الرياضة بتاريخ 05 ماي 2019 ، وامتدت هذه الدراسة الاستطلاعية الى غاية 12 ماي 2019 ، وفي نفس الوقت قمنا بتوزيع الاستمارة على العينة الاستطلاعية و بتاريخ 22 ماي 2019 الى غاية 25 ماي 2019 ، تخللت هاته الفترة توزيع الاستبيان على عينة البحث .

2-المنهج المتبع في الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة ولا سيما في الميادين الاجتماعية و النفسية و التربوية ، فهو يكسب البحث طابعه العلمي و الباحث الفطن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب بموضوعه لأن نتائج و صحة بحثه تقوم اساسا على نوعية المنهج المستعمل ، وهذا ما ذهب اليه محمد تركي بقوله:"ان صحة وسلامة الطريقة المستخدمة في الوصول الى الحقيقة العلمية هي التي تضفي على البحث او الدراسة الطابع الجدي كما تؤثر ايضا في محتوى و نتائج البحث (تركي، 1984، 131)

وتماشيا مع طبيعة الموضوع محل الدراسة لأجل الكشف عن دور بيئة العمل (ضغوط العمل ، ظروف العمل ، الهيكل التنظيمي ، التدريب) في عملية اتخاذ القرار ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لتحليل هذه الظاهرة محل الدراسة .

المنهج الوصفي : هو استجابة لموضوع البحث و الاشكال المطروح يتطلب جمع معلومات ووصف الظاهرة كما هي حيث يهدف المنهج الوصفي الى : "جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة او موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً (بوحوش ، 1999 ، 21)

ويعرف كذلك على انه "الطريق الذي يسلكه الباحث في دراسة ظاهرة ما كي يصل الى نتائج يقينية في الكشف عن طبيعة الظاهرة المدروسة (عبد الواحد ، 1975 ، 598)

3- مجتمع و عينة الدراسة :

● **مجتمع الدراسة :** يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الافراد و الاشياء التي تكون موضوع مشكلة الدراسة (عبيدات و آخرون ، 2001 ، 131)

إن المجتمع يعتبر يشمل كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها ، ومجتمع الدراسة يتكون من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريريج والبالغ عددهم 37 حسب المعلومات التي تم الحصول عليها

● عينة الدراسة و كيفية اختيارها :

باعتبار العينة جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى انه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على ان تكون ممثلة لمجتمع البحث ، فالعينة إذا هي جزء معين او نسبة معينة من أفراد المجتمع الاصيلي ، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله (زررواتي ، 2012 ، 246)

وبالنظر إلى ما تم توزيعه من استمارات الاستبيان (37 استمارة) وما تم استرجاعه (37) منها (07) كانت الدراسة الاستطلاعية ولهذا اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل ، وذلك راجع الى ان عدد عمال المديرية متوسط وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين في المديرية ، وهنا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل .

4- ضبط متغيرات الدراسة :

استنادا الى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا ان هناك متغيرين اثنين احدهما مستقل والاخر تابع .

اولا : تعريف المتغير المستقل

وهو ما يسمى المتغير التجريبي ، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب او احد الاسباب لنتيجة دراسته والتي تؤدي الى معرفة تأثيره على متغير اخر (مروان عبد المجيد 2000 ، ص 87) . وفي دراستنا تم تحديد المتغير المستقل اي السبب على انه بيئة العمل .

ثانيا : تعريف المتغير التابع

هي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس السلوك ، وعلى هذا فان المثير هو المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالدراسة (مروان عبد المجيد 2000 ، ص 90) وفي دراستنا تم تحديد المتغير التابع على انه عملية اتخاذ القرار .

5- ادوات جمع البيانات و المعلومات :

-استمارة الاستبيان : تم الاعتماد في دراستنا على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية ، ويمكن تعريفها بأنها : لائحة مؤلفة من مجموعة من الاسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الاساسية التي يجب على الباحث ان يوليها اهتمامه ، لأن فرضيات البحث و تفرعاتها سوف تأتي في صيغة أسئلة الاستمارة ، وعليها تبنى نتائج البحث ، كما تعرف كذلك بأنها : وثيقة تتضمن اسئلة ، و توجه الى جميع افراد العينة ، و يسجل المبحوثين اجاباتهم عن اسئلة الاستمارة ، كما قد يجيب المبحوث عن جميع احتمالات الاسئلة او عن بعض احتمالاتها فقط (زرزواقي ، 2007 ، 220)

-الخصائص السيكمترية :

اولا :الصدق :

الصدق الظاهري : يعد الاختبار صادقا اذا كان يقيس ما أعد لقياسه فقط ، أما إذا أعد لدراسة ما وقاس غيرها ، لا تنطبق عليه صفة الصدق

للتعرف على مدى صدق الاداة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين اعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة والذين شهد لهم بالتجربة و الخبرة في مجال البحث العلمي للأخذ بأرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة ، وبلغ عدد المحكمين 3 في تخصص الادارة و التسيير الرياضي ، وقد استفدنا من الملاحظات التي تحصلنا عليها ، وعلى هذا الاساس تمت معالجة بعض الاخطاء و تصحيحها ،وبهذا تم استخراج الشكل النهائي لاستمارة الاستبيان وقد اجمعوا على صدق فحوى الاستبيان و الغرض الذي وضع لأجله .

صدق الاتساق الداخلي: لقد جرى التحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (1) : معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد

التدريب		الهيكل التنظيمي		ظروف العمل		ضغوط العمل	
الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال
*0.38	01	**0.69	01	*0.46	01	**0.48	01
**0.65	02	**0.63	02	**0.50	02	*0.40	02
**0.76	03	**0.49	03	**0.70	03	**0.62	03
**0.58	04	**0.62	04	**0.61	04	**0.62	04
**0.59	05	**0.63	05	**0.61	05	*0.33	05

■ ** دال عند ($\alpha = 0.01$)، * دال عند ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (1): أن جميع معاملات ارتباط الاسئلة بالدرجة ابعادها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) و ($\alpha = 0.05$)، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

ثانيا: الثبات

ألفا كرونباخ: تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (2): معامل ألفا- كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	المحاور
0.78	ضغوط العمل

0.71	ظروف العمل
0.81	الهيكـل التنظيمي
0.80	التدريب

يتضح من الجدول رقم (0): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.71) كأدنى قيمة ، و(0.81) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

■ الموضوعية :

من العوامل المهمة التي يجب ان تتوفر في الاختيار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز او التعصب وعدم ادخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه و اهوائه الذاتية و ميوله الشخصي وحتى تحيزه او تعصبه ، فالموضوعية تعني ان تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها ان تكون (ابراهيم ، 1999 ، 145) فالموضوعية في دراستنا تجسدت في عدم التحيز لرأي او اجابة معينة .

6- اجراءات التطبيق الميداني :

قمنا بالرجوع الى الخلفية النظرية و عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، حيث اننا قبل الشروع في طبع الاستبيان اجرينا الدراسة الاستطلاعية و بناءا عليها خرجنا بفرضيات للدراسة قمنا من خلالها بتصميم اسئلة الاستبيان ثم قمنا بالتأكد من صحة اداة وذلك بعرضها على الاستاذ المشرف ، واجراء التعديلات بناءا على ملاحظاته ، وبعد ذلك استخدمنا صدق المحكمين كأداة للتأكد من ان الاستبيان يقيس ما اعد لقياسه بعدما تأكدنا من مناسبة وصحة اداة الدراسة حددنا مجتمع الدراسة الذي هو موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج ، ثم قمنا بتحديد عينة الدراسة والتي تكونت من 37 موظف وذلك باستخدام طريقة المسح الشامل ، ثم بعد ذلك توزيع الاستبيان

وبعد استرجاع الاستبيان تم تفريغ النتائج المتحصل عليها وتم ادخال البيانات و معالجتها و احصائها عن طريق برنامج المعالجة الاحصائية (SPSS). ثم قام الباحث بتحليل البيانات و استخراج النتائج

7-الاساليب الاحصائية :

قمنا بجمع الاجابات عن الاسئلة التي وجهت لموظفي المديرية و وضعها في جداول مع عدد تكرار لكل الاجابات ثم قمنا باستخراج النسبة المئوية لكل واحد.

- الادوات الاحصائية :

لغرض الخروج بنتائج موثوقة بما علميا استخدمنا الطريقة الاحصائية لبحثنا ، وهذا لكون الاحصاء الوسيلة و الاداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على اساس فعلي ، يستند عليها في البحث العلمي و الاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي :

أ- الحزم الاحصائية spss الاصدار 18 :هي من اشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الاحصائية للبيانات ، اذ يتمتع هذا البرنامج بالكثير من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة ، واهم هذه الخصائص ، بساطة الاستخدام و سهولة الفهم (نادر شعبان السواح ، 2005 ، 156)
ب- النسبة المئوية : يستخدم هذا الامر بشكل اساسي لغرض معرفة تكرارات .

الفصل الرابع

عرض النتائج و تفسيرها و

مناقشتها

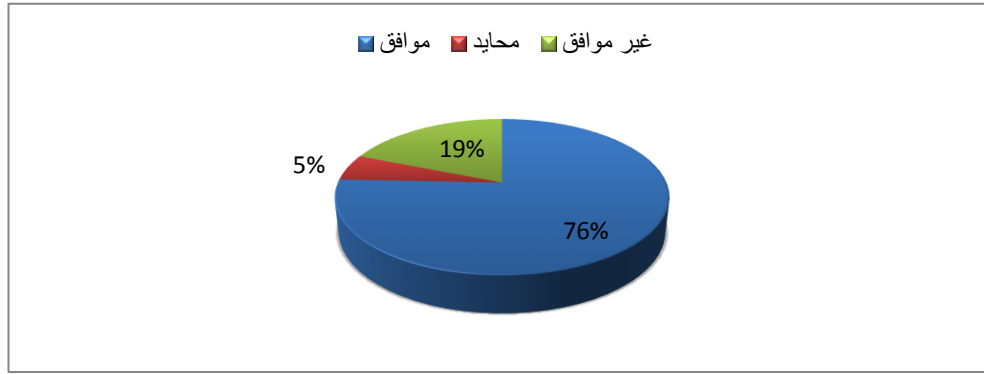
❖ تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان

المحور الأول : لضغوط العمل دور في اتخاذ القرار .

السؤال 01: لضيق الوقت دور في عملية اتخاذ القرار .

الجدول رقم (3) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	30.865	02	15.7	12.3	%75.7	28	موافق
				-10.3-	12.3	%5.4	2	محايد
				-5.3-	12.3	%18.9	7	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (5) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

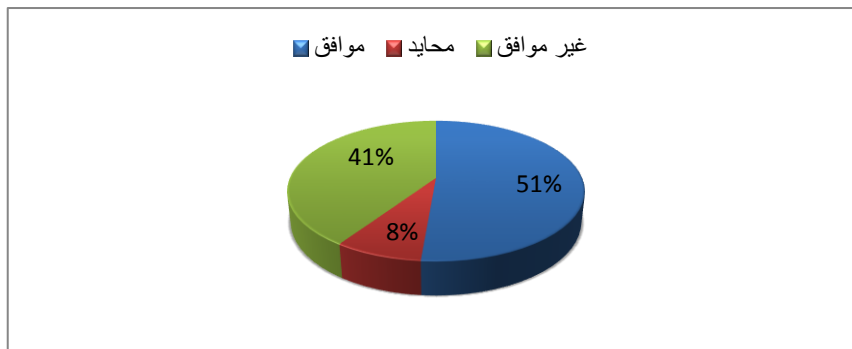
من خلال الجدول رقم (3) والشكل رقم (5) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %75.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %5.4، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %18.9.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 30.865 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن لضيق الوقت دور في عملية اتخاذ القرار.

السؤال 02: لثقافة المؤسسة الداخلية انعكاس على عملية اختيارك لبديل عند حصول مشكلة.
الجدول رقم (4) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.00	11.243	02	6.7	12.3	%51.4	19	موافق
				-9.3-	12.3	%8.1	3	محايد
				2.7	12.3	%40.5	15	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (6) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (6) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %51.4، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %8.4، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %40.5.

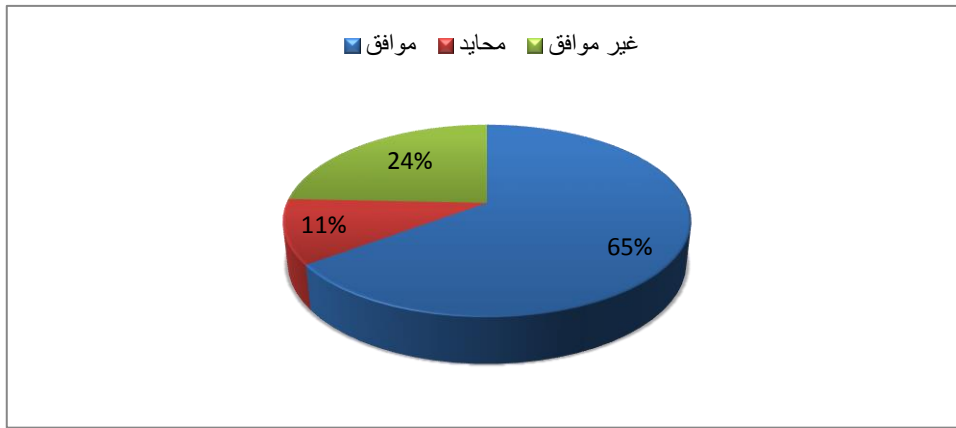
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 11.243 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون انثقافة المؤسسة الداخلية انعكاس على عملية اختيارهم لبديل عند حصول مشكلة.

السؤال 03: تلعب الحياة الاجتماعية دور كبير في عملية اتخاذ القرار اثناء العمل .

الجدول رقم (5) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.00	17.568	02	11.7	12.3	64.9%	24	موافق
				-8.3-	12.3	10.8%	4	محايد
				-3.3-	12.3	24.3%	9	غير موافق
				////		100%	37	الإجمالي



الشكل رقم (7) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (5) والشكل رقم (7) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم 64.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 10.8%، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ 24.3%.

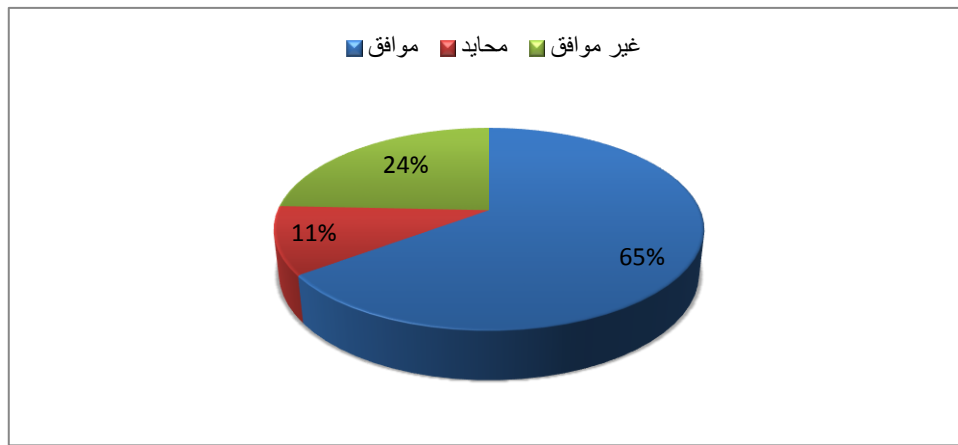
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 17.568 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو ان الحياة الاجتماعية تلعب دور كبير في عملية اتخاذ القرار اثناء العمل

السؤال 04: للبيئة الخارجية وقع على قراراتك.

الجدول رقم (6) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	17.568	02	11.7	12.3	64.9%	24	موافق
				-8.3-	12.3	10.8%	4	محايد
				-3.3-	12.3	24.3%	9	غير موافق
				////		100%	37	الإجمالي



الشكل رقم (8) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (8) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم 64.9%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 10.8%، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ 24.3%.

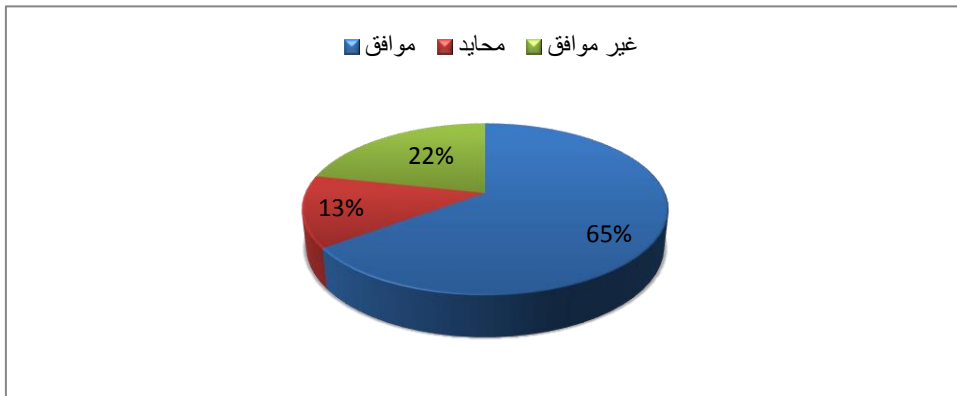
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 17.568 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان للبيئة الخارجية وقع على قراراتهم

السؤال 05: يكون لضغط العمل الممارس ارتداد على عملية حلك للمشكلات .

الجدول رقم (7) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.00	16.919	02	11.7	12.3	%64.9	24	موافق
				-7.3-	12.3	%13.5	5	محايد
				-4.3-	12.3	%21.6	8	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (9) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (9) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %64.9، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %13.5، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %21.6. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 16.919 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو بان لضغط العمل الممارس ارتداد على عملية حلهم للمشكلات .

الفرضية الأولى: لضغوط العمل دور في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (8) : تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	30.865	دالة
السؤال رقم 2	11.243	دالة
السؤال رقم 3	17.568	دالة
السؤال رقم 4	17.568	دالة
السؤال رقم 5	16.919	دالة

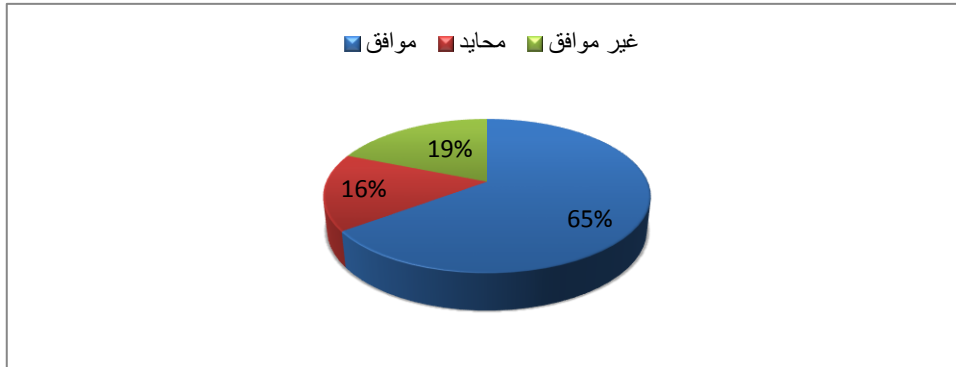
تنطلق الفرضية الثانية من اعتقاد ينص على أن مستوى ضغوط العمل دور في اتخاذ القرار ، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم () فإن جميع قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ومنه ففرضية الدراسة الاولى قد تحققت.

المحور الثاني: لظروف العمل دور في عملية اتخاذ القرار.

السؤال 01: يشعر العاملون في المؤسسة بالارتياح مما يساهم في اتخاذ قرارات سليمة .

الجدول رقم (9) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	16.595	02	11.7	12.3	%64.9	24	موافق
				-6.3-	12.3	%16.2	6	محايد
				-5.3-	12.3	%18.9	7	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



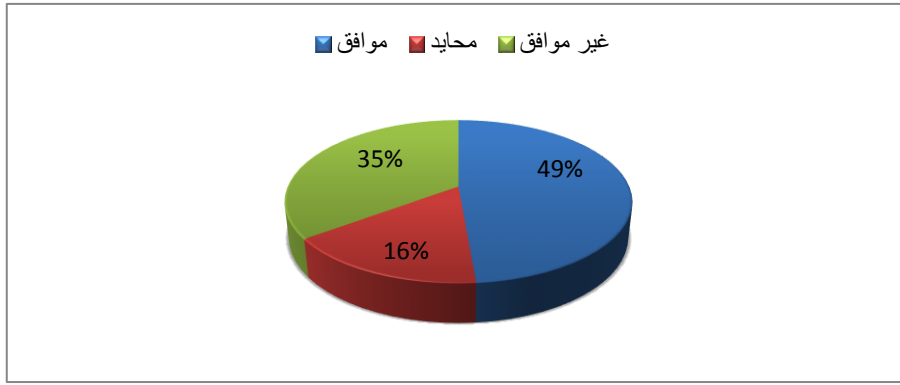
الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %64.9، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %16.2، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %18.9. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 16.595 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان العاملون في المؤسسة يشعرون بالارتياح مما يساهم في اتخاذ قرارات سليمة

السؤال 02: تلائم المحبط واثاث المؤسسة مع طبيعة العمل يساهم في تخطي المشكلات بطريقة سهلة .
الجدول رقم (10) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقد والمتوقد	التكرار المتوقد	النسبة المئوية	التكرار المتوقد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.05	0.05	5.892	02	5.7	12.3	48.6%	18	موافق
				-6.3-	12.3	16.2%	6	محايد
				0.7	12.3	35.1%	13	غير موافق
				////		100%	37	الإجمالي



الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم 48.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 16.2%، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ 35.1%.

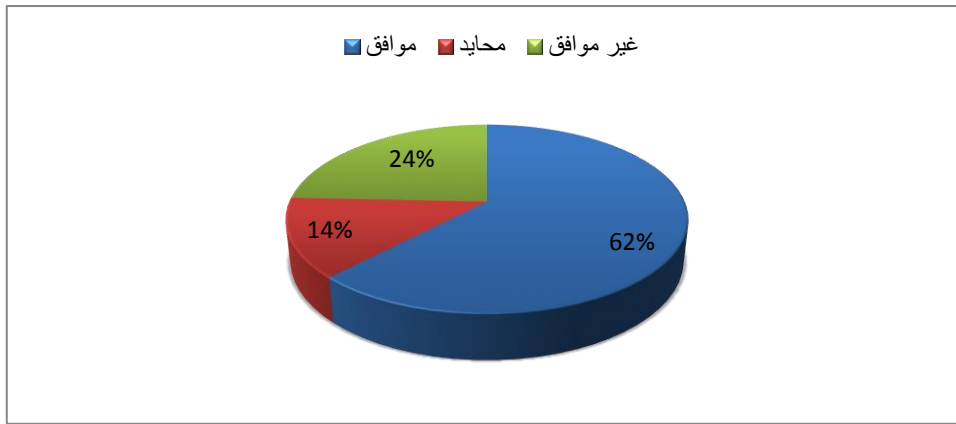
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاسم) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 5.892 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون ان تلائم المحبط واثاث المؤسسة مع طبيعة العمل يساهم في تخطي المشكلات بطريقة سهلة .

السؤال 03: لظروف الامن والسلامة اهمية كبيرة في اتخاذ قراراتك .

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.00	14.486	02	10.7	12.3	%62.2	23	موافق
				-7.3-	12.3	%13.5	5	محايد
				-3.3-	12.3	%24.3	9	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %62.2، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %13.5، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %24.3.

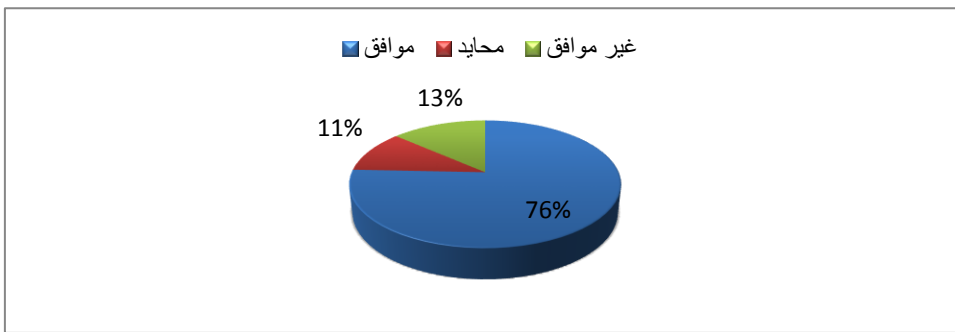
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 14.486 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن لظروف الامن والسلامة اهمية كبيرة في اتخاذ قراراتهم .

السؤال 04: يعتبر توفير كافة التامينات اللازمة للعاملين حافز لوضع استراتيجيات تفكير جيدة اثناء حدوث مشكلات .

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	29.892	02	15.7	12.3	%75.7	28	موافق
				-8.3-	12.3	%10.8	4	محايد
				-7.3-	12.3	%13.5	5	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (13) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

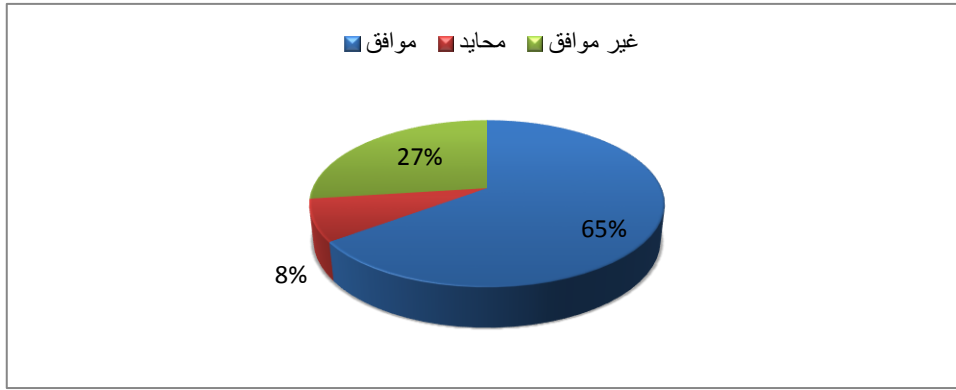
من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %75.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %10.8، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة معوية قدرت بـ %13.5.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 29.892 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يعتبرون ان توفير كافة التامينات اللازمة للعاملين حافز لوضع استراتيجيات تفكير جيدة اثناء حدوث مشكلات.

السؤال 05: توفير المؤسسة على كافة التجهيزات التي تواكب التطورات تساعد العامل في اتخاذ قراره .
الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.00	18.541	02	11.7	12.3	%64.9	24	موافق
				-9.3-	12.3	%8.1	3	محايد
				-2.3-	12.3	%27	10	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %64.9، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %8.1، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %27.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 18.541 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن توفير المؤسسة على كافة التجهيزات التي تواكب التطورات تساعد العامل في اتخاذ قراره .

الفرضية الثانية: لظروف العمل دور في عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم (14) : تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	16.595	دالة
السؤال رقم 2	5.892	دالة
السؤال رقم 3	14.486	دالة
السؤال رقم 4	29.892	دالة
السؤال رقم 5	18.541	دالة

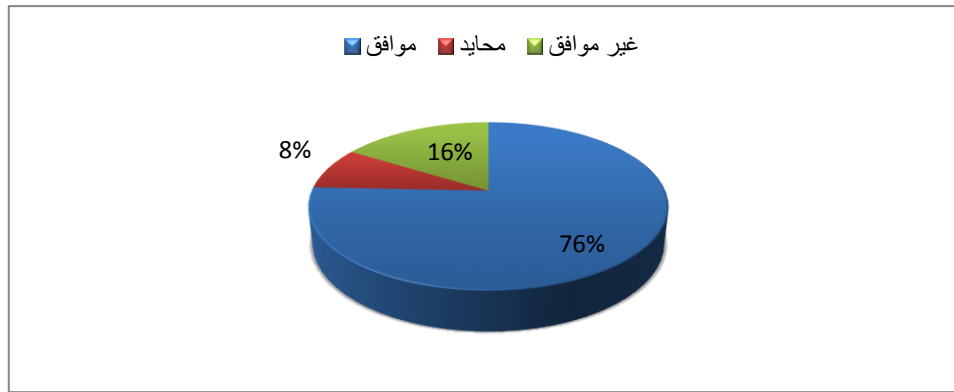
تنطلق الفرضية الثانية من اعتقاد ينص على أن مستوى ظروف العمل دور في عملية اتخاذ القرار ، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم () فإن جميع قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) و ($\alpha=0.01$) ومنه ففرضة الدراسة الثانية قد تحققت.

المحور الثالث : للهيكل التنظيمي دور في عملية اتخاذ القرار.

السؤال 01: لوضوح طبقات الهيكل التنظيمي اهمية في اتخاذ قرارك.

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	30.216	02	15.7	12.3	%75.7	28	موافق
				-9.3-	12.3	%8.1	3	محايد
				-6.3-	12.3	%16.2	6	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

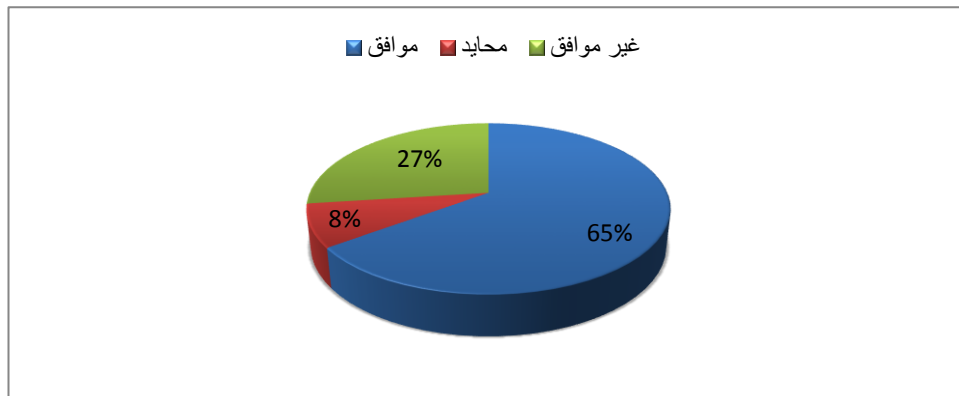
من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %75.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %8.1، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %16.2.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 30.216 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان لوضوح طبقات الهيكل التنظيمي اهمية في اتخاذ قراراتهم.

السؤال 02: وضوح الادوار والمسؤوليات والاختصاصات ضروري اثناء حل المشكلات.
الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.00	18.541	02	11.7	12.3	%64.9	24	موافق
				-9.3-	12.3	%8.1	3	محايد
				-2.3-	12.3	%27	10	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %64.9، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %8.1، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %27.

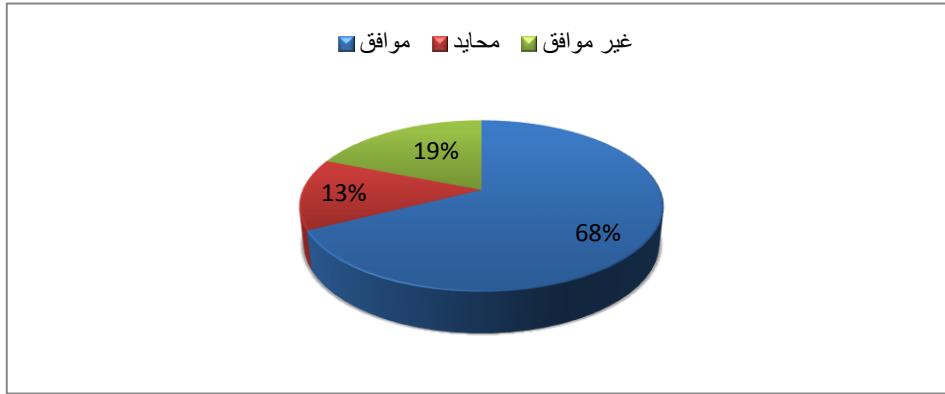
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 18.541 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان وضوح الادوار والمسؤوليات والاختصاصات ضروري اثناء حل المشكلات.

السؤال 03: انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات تساعد في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.00	19.676	02	12.7	12.3	%67.6	25	موافق
				-7.3-	12.3	%13.5	5	محايد
				-5.3-	12.3	%18.9	7	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (17) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

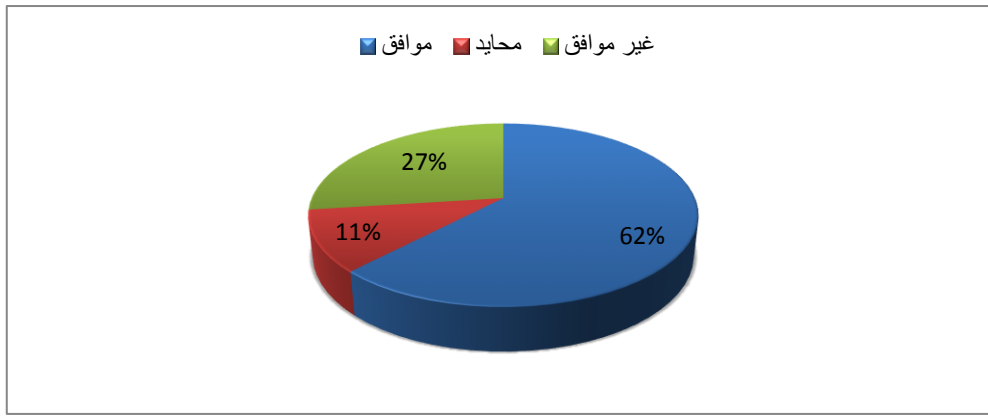
من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %67.6، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %13.5، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %18.9.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 19.676 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات تساعد في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

السؤال 04: روح العمل كفريق على اساس التعاون و التفاهم تساهم في اختيار الحل الامثل للمشكلة المطروحة.
الجدول رقم (18) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	15.297	02	10.7	12.3	%62.2	23	موافق
				-8.3-	12.3	%10.8	4	محايد
				-2.3-	12.3	%27	10	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (18) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

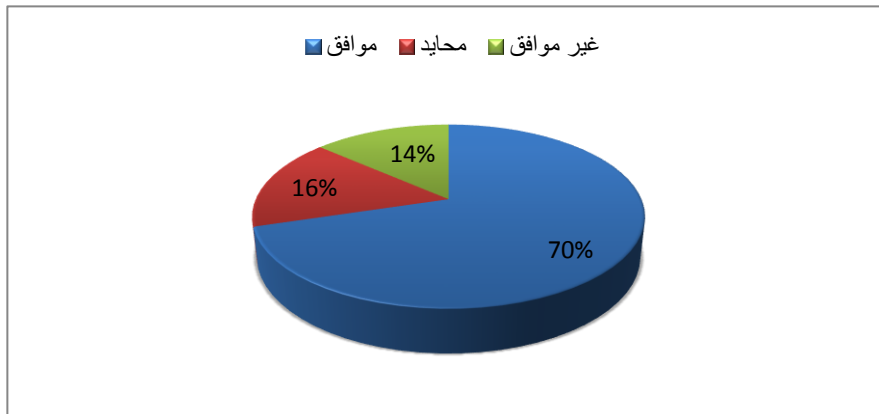
من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %62.2، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %10.8، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %27.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 15.297 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو ان روح العمل كفريق على اساس التعاون و التفاهم تساهم في اختيار الحل الامثل للمشكلة المطروحة.

السؤال 05: سهولة الاتصال والتواصل بين مختلف طبقات الهيكل التنظيمي لها وقع على عملية اتخاذ القرار. الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.00	22.757	02	13.7	12.3	%70.3	26	موافق
				-6.3-	12.3	%16.2	6	محايد
				-7.3-	12.3	%13.5	5	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم 70.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 16.2%، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ 13.5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 22.757 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون سهولة الاتصال والتواصل بين مختلف طبقات الهيكل التنظيمي لها وقع على عملية اتخاذ القرار.

الفرضية الثالثة: للهيكل التنظيمي دور في عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم (20) : تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	30.216	دالة
السؤال رقم 2	18.541	دالة
السؤال رقم 3	19.676	دالة
السؤال رقم 4	15.297	دالة
السؤال رقم 5	22.757	دالة

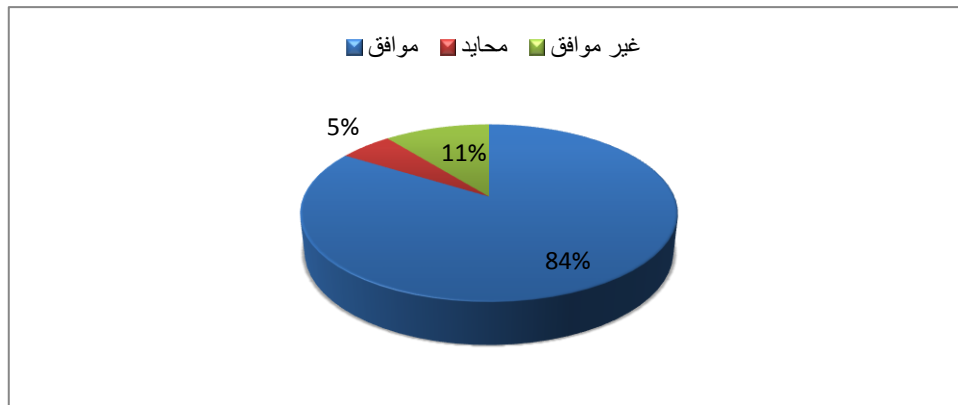
تنطلق الفرضية الثالثة من اعتقاد ينص على أن لتحكم الهيكل التنظيمي دور في عملية اتخاذ القرار ، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم () فإن جميع قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ومنه ففرضية الدراسة الرابعة قد تحققت.

المحور الرابع : للتدريب دور في عملية اتخاذ القرار.

السؤال 01: تهدف برامج التدريب الى تطوير العاملين من اجل التجاوز السلس للمشكلات.

الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	42.541	02	18.7	12.3	%83.8	31	موافق
				-10.3-	12.3	%5.4	2	محايد
				-8.3-	12.3	%10.8	4	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %83.8، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %5.4، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %10.8.

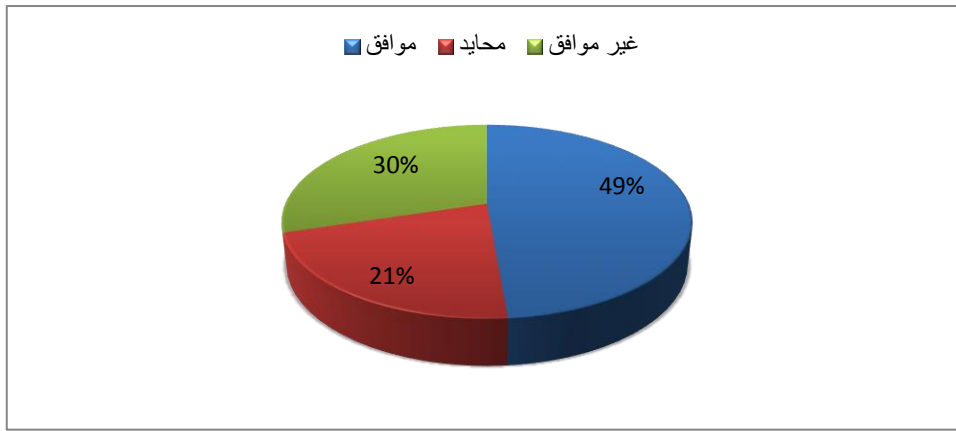
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 42.541 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان برامج التدريب تهدف الى تطوير العاملين من اجل التجاوز السلس للمشكلات

السؤال 02: توفير فرص التدريب لجميع الموظفين له وقع على قراراتهم أثناء العمل.

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
غير دالة عند 0.05	0.118	4.270	02	5.7	12.3	%48.6	18	موافق
				-4.3-	12.3	%21.6	8	محايد
				-1.3-	12.3	%29.7	11	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (21) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (21) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %48.6، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %21.6، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %29.7.

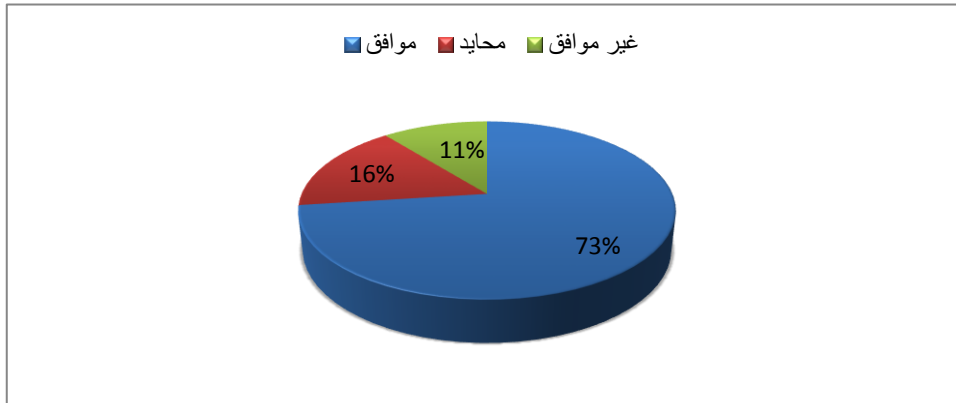
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 4.270 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %5.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو ان توفير فرص التدريب لجميع الموظفين ليس له وقع على قراراتهم أثناء العمل.

السؤال 03: اشراك العاملين في دروات تدريبية دور في اتخاذ قرارات سليمة.

الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.00	26.324	02	14.7	12.3	%73	27	موافق
				-6.3-	12.3	%16.2	6	محايد
				-8.3-	12.3	%10.8	4	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

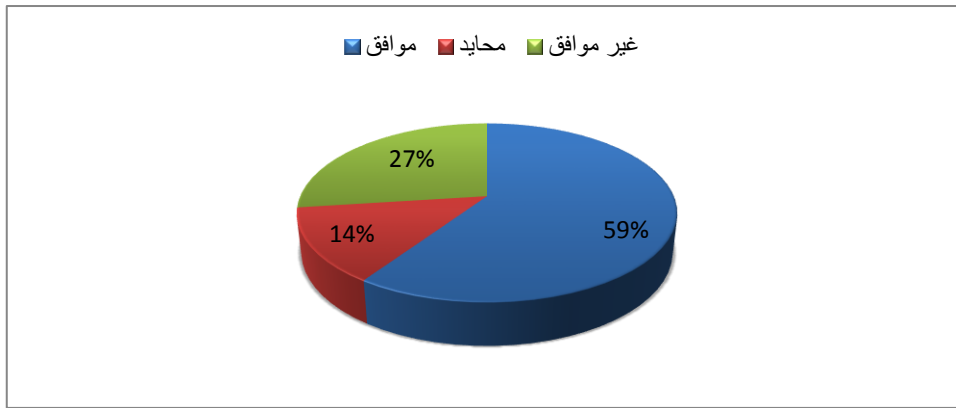
من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (22) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم 75%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 8.3%، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (χ^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 26.324 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان اشراك العاملين في دروات تدريبية له دور في اتخاذ قرارات سليمة.

السؤال 04: توجه المؤسسة نحو التدريب كفريق يكسب العمال مهارة في حل المشكلات.
الجدول رقم (24) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	12.378	02	9.7	12.3	%59.5	22	موافق
				-7.3-	12.3	%13.5	5	محايد
				-2.3-	12.3	%27	10	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (23) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (23) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %59.5، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %13.5، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %27.

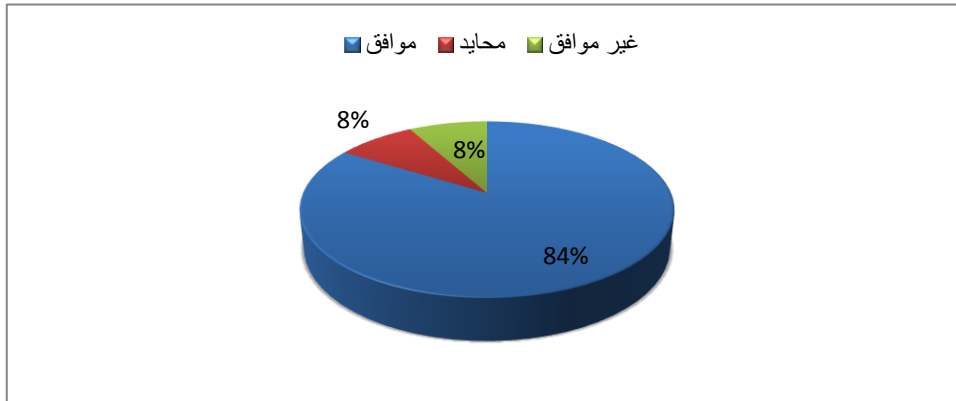
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 12.378 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان توجه المؤسسة نحو التدريب كفريق يكسب العمال مهارة في حل المشكلات.

السؤال 05: لتكوين العاملين دور في عملية اتخاذ قراراتهم.

الجدول رقم (25) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.00	42.378	02	18.7	12.3	%83.8	31	موافق
				-9.3-	12.3	%8.1	3	محايد
				-9.3-	12.3	%8.1	3	غير موافق
				////		%100	37	الإجمالي



الشكل رقم (24) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (24) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (37) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "موافق" وقد بلغت نسبتهم %83.8، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ %8.1، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" بنسبة مئوية قدرت بـ %8.1.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 42.378 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو ان لتكوين العاملين دور في عملية اتخاذ قراراتهم.

الفرضية الرابعة: للتدريب دور في عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم (26) : تفسير نتائج الفرضية الرابعة من خلال إجابات افراد عينة الدراسة.

السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	42.541	دالة
السؤال رقم 2	4.270	غير دالة
السؤال رقم 3	26.324	دالة
السؤال رقم 4	12.378	دالة
السؤال رقم 5	42.378	دالة

تنطلق الفرضية الثالثة من اعتقاد ينص على أن لتحكم التدريب دور في عملية اتخاذ القرار ، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم () فإن اغلب قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) و ($\alpha=0.05$) ومنه ففرضية الدراسة الرابعة قد تحققت.

❖ الاستنتاج العام :

انطلاقاً من العينة التي تم استهدافها و بعد الدراسة المعمقة التي شملت استمارة الاستبيان وبعد الاطلاع على نتائج هذا الاخير و تحليلها في جداول و نسب مئوية ، من اجل معرفة ما اذا كان لبيئة العمل دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية والذي قمنا بتقسيمه الى اربع محاور هي :

- لضغوط العمل دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
- لظروف العمل دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
- للهيكل التنظيمي دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
- للتدريب دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

كل محور يحتوي على عدد معتبر من العبارات وبعد الاطلاع على نتائج الجداول تبين ما يلي :

-تنعكس ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار و ذلك من خلال ما تلعبه الحياة الاجتماعية التي يعيشها الموظفون العاملون في المديرية بمختلف ايجابياتها و سلبياتها ، اضافة الى وقع البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة و العاملين بها ، وكذا ادارة الوقت و طبيعة و نوع العمل ، كل هذا يدل على ان ضغوط العمل تسهم بطريقة كبيرة في عملية اتخاذ القرار وهذا من خلال استقراء نتائج الجداول المتخصصة في المحور الاول . هذا ما يتفق مع دراسة (سليم ميسون السقا، 2009) ودراسة (رامي ابو زور 2014)

-تؤدي الظروف المناخية السائدة في المنظمة دور فعال في تهيئة بيئة العمل والتي تنعكس بدورها على عملية اتخاذ القرار ، كالتهدية و الإضاءة و النظافة ، و عدد ساعات العمل ، و فترات الراحة ، و الاثاث ، و التخلص من التوتر و توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين لحمايتهم ، كلها تلعب ادوار مختلفة في المحافظة على سلامة و صحة الموارد البشرية في العمل وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة من قبل العاملين ، وهذا من خلال استقراء نتائج الجداول المتخصصة للمحور الثاني

-وضوح طبقات الهيكل التنظيمي ودوره و مساهمته في عملية اتخاذ القرار ، كونه يوضح الوحدات الادارية التي يتكون منها التنظيم الاداري ، و تحديد العلاقات التنظيمية ، وكذا وضوح الادوار و المسؤوليات و الاختصاصات التي تسهل عملية التعامل بين الموظف والمتغيرات التي يتأثر بها ، فجماعة العمل و العلاقات القائمة بين العمال و انخفاض البيروقراطية و بساطة الاجراءات و سهولة التواصل بين مختلف طبقات الهيكل التنظيمي ، لها دور كبير في عملية اتخاذ القرارات و حل المشكلات ، وهذا من خلال استقراء نتائج الجداول المتخصصة للمحور الثالث

-ان تدريب الموارد البشرية وفق خطط استراتيجية من خلال توزيع فترات تدريبية حسب برامج سنوية تلي متطلبات و احتياجات الادارة لمختلف فئات العنصر البشري ، وبالتالي تحسين المسار الوظيفي في المنظمة و

التدريب كفريق عمل، الذي يستند الى زيادة فرص التدريب لاكتساب العاملين مهارات جديدة والتي تكسبهم بدورها الخبرة في حل المشكلات التي تواجههم ، فللتدريب اهمية كبيرة في خلق روح التعاون بين جميع الموظفين من خلال التفاعلات والعلاقات التي تنشأ بينهم سواء النفسية او الاجتماعية ، من خلال التعاون البناء المثمر بينهم وهذا يتجسد كذلك من خلال اشراك العاملين في دورات تدريبية مستمرة و دورية تستجيب لمتطلبات الادارة العصرية، كل هذا له دور كبير في عملية اتخاذ القرار لدى العاملين و طريقة حلهم للمشكلات التي قد تواجههم ،هذا ما يتجلى من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الرابع

❖ الاقتراحات :

انطلاقاً من عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها للدراسة الوصفية حول دور بيئة العمل في عملية اتخاذ القرار ، يمكن بلورة جملة من الاقتراحات تثري اهداف الدراسة و نتائجها كحلول مقترحة للإستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات في المديرية

- نشر الوعي بأهمية عملية اتخاذ القرار و ابراز دورها في تسهيل اجراءات العمل
- اهمية تطوير المهارات و القدرات لدى العاملين من اجل التغلب على المشكلات التي قد تواجههم
- العمل على تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات في شكل تعاوني مبني على التفاهم و التعاون
- تهيئة الظروف الملائمة للعمل كالإضاءة و التهوية و الامن..... الخ
- تنمية كفاءة و فعالية الكوادر البشرية و تدريبها و توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة
- العمل على تطبيق التقنيات الحديثة في مجال تنمية الموارد البشرية ، من اجل تطوير و نجاح الادارة و مواكبتها للإدارة العصرية في عصر التكنولوجيا
- تخصيص التدريب حسب الاحتياجات و الكفاءات لا على حساب المحسوبة
- وضع خطط استراتيجية فعالة في البرامج التدريبية و الدورات التكوينية و التفاعل مع الاحتياجات البشرية بصورة دورية هادفة
- ينبغي على العاملين تنمية روح المبادرة لدى مرؤوسيههم من خلال تقديم الدعم لهم و منحهم الثقة و تجنب اساليب العمل التقليدية ، و التركيز على العمل كفريق
- التأكيد على دراسة الظروف المناخية و النفسية السائدة في المنظمات و تصميم برامج للسيطرة على مجمل الاخطار المهنية التي يمكن ان تصيب الموارد البشرية

❖ الآفاق المستقبلية :

انطلاقاً من اهداف الدراسة و نتائجها يمكننا بلورة اهداف و آفاق مستقبلية لموضوع بيئة العمل و عملية اتخاذ القرار ،نوردها فيما يلي :

- لفت انتباه الادارات العليا للمنشآت الرياضية بمشاكل الاداريين الاجتماعيه و النفسية و المهنية و محاولة فهمها و القضاء عليها.
- إمكانية حوض الباحثين المتخصصين مواجهة تحديات مواضيع عملية اتخاذ القرار و بيئة العمل بمتغيرات اخرى تخدم افكار التنمية و الاستراتيجية.
- حث الباحثين الجدد مستقبلا الى اجراء المزيد من الدراسات و البحوث المتعلقة ببيئة العمل من اجل فهم فحواها.
- التنوع في البرامج التدريبية و اللجوء الى التدريب خارج بيئة العمل
- الزيادة في العمل على تطوير مهارات الموظفين و قدراتهم لتطوير أدائهم في حل المشكلات
- التأكيد على اهمية القيام بدراسات عليا متخصصة في مجال ادارة الوقت في الادارة الحديثة و التسيير الاستراتيجي و اثرهما في عملية اتخاذ القرار في ظل ادارة الجودة الشاملة و الادارة بالأهداف.

قائمة المراجع

1. ابراهيم علي ربابعة : اتخاذ القرار ، دار الالوكة للطباعة و النشر ، مصر ، 2015
2. ايناس أحمد علي السليمي : جودة بيئة العمل و انعكاسها على التفكير الابداعي للعاملات في المشروعات الصغيرة ، مذكرة دكتوراه ، تخصص السكن و إدارة منزل ، جامعة ام القرى ، السعودية 2015
3. بن براهيم وليد : دور بيئة العمل في الابداع الاداري الرياضي ، مذكرة ماستر ، تخصص ادارة و تنظيم رياضي ، 2012-2013
4. تركي محمد : مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1984
5. حاجي ابو بكر الصديق : الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و انعكاسها على اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ، مذكرة ماستر ، تخصص ادارة و تسيير رياضي ، معهد المسيلة ، 2015-2016
6. حسين حريم : إدارة المنظمات ، دار حامد ، ط1 ، الاردن 2003
7. الحشالي شاكر جار الله ، التميمي فاضل محمد : أثر خصائص العمل على الاجتهاد الوظيفي للعاملين ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، العلوم الانسانية ، المجلد 7 ، العدد الاول ، 2003
8. حضور صلاح محمد : عوامل اساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق اهدافها ، مجلة الفكر الشرطي ، الشارقة ، 2003
9. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط3 ، الاردن ، 2007
10. د. كريم محمد محمود الحكيم : ادارة المؤسسات الرياضية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، ط1 ، مصر ، 2015
11. د. يوسف شكري فرحات : معجم الطلاب ، دار الكتب العلمية ، ط6 ، بيروت ، 2004
12. الرازي محمد بن ابي بكر بن عبد القادر : مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت، 2004
13. رامي ابو زور : ضغوط العمل و علاقتها باتخاذ القرارات الادارية في وزارة المالية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير، قسم القيادة و الادارة بأكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الاقصى ، فلسطين ، 2014
14. رشيد أحمد : نحو مفهوم متطور للإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة مصر ، 1992
15. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية ، زعياش للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2012
16. رشيد زرواتي : مناهج و ادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1 ، عين مليلة ، الجزائر ، 2007

17. سعيد محمد المصري : التنظيم و الادارة – مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1999
18. سلامة وهيب عياد : مبادئ الإدارة العامة ، القاهرة ، 1993
19. السلوم محمد ابراهيم : السياسة التعليمية و أثرها في اعداد و تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية ، ندوة تخطيط القوى العاملة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1400 هـ
20. سليم ميسون السقا : أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار ، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2009
21. سليمان مؤيد سعيد : المناخ التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، عمان ، 1987
22. سهام بن رحمون : بيئة العمل الداخلية و أثرها على الاداء الوظيفي ، اطروحة دكتوراه في العلوم ، علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، 2013-2014
23. شوقي ناجي جواد : ادارة الاعمال متطور كلي ، مكتبة حامد للنشر ، ط 1 ، الاردن ، 2000
24. صالح سرمد غانم ، رشيد اسيل زهير : تعزيز الابداع في التعليم الجامعي ، دراسة على اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل ، الاردن ، 2006
25. عبد الرحمان العيسوي : سيكولوجية العمل و العمال ، دار الراتب الجامعية ، ط 1 ، بيروت لبنان
26. عبيدات ذرقان و آخرون : البحث العلمي مفهومه و إدارته و أساليبه ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 6 ، الاردن ، 2001
27. العثمان عبد اللطيف سليمان : تطوير الأداء في المنظمات الحكومية العربية من خلال تجربة المؤسسات الخاصة في مجلس التعاون الخليجي ، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 1987
28. العديلي ناصر : السلوك الانساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995
29. العطار محمد احمد : بيئة العمل الفعالة – اهميتها ، 2007 من الموقع :

[http : //www.caoc.gov.eg/ studus and research/ fourth](http://www.caoc.gov.eg/studus%20and%20research/fourth)

30. علاقي مدني عبد القادر : الإدارة – دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية ، مكتبة دار جدة للنشر و التوزيع ، ط 6 ، السعودية ، 2000
31. علي عبد الواحد وافي : مناهج البحث ، معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المقرية العامة للكتاب ، القاهرة ، مصر ، 1975

32. عمار بوحوش ، محمد الذنبيات : دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط2 ، الجزائر ، 1999
33. العمر سليمان عبدالله : بيئة العمل و علاقتها بإصابة رجل الدفاع المدني ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1417 هـ
34. عمر وصفي عقيلي ، قيس عبد علي المؤمن : المنظمة و نظرية التنظيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، ط1 ، 1994
35. القحطاني محمد علي مانع : أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1422 هـ
36. الكبيسي عامر : التصميم التنظيمي ، دار الشرق للطباعة و النشر ، ط1 ، الدوحة ، 1998
37. الكبيسي عامر : السلوك التنظيمي ، التنظيم الاداري الحكومي بين التقاليد و المعاصرة ، مطابع دار الشرق ، الدوحة ، 1998
38. كمال بربر : الإدارة عملية و نظام : المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، ط1 ، بيروت ، لبنان 1999
39. اللعيد عبد المحسن فاتح : بناء و تطوير التنظيم الاداري ، مجلة الادارة ، العدد 49 ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1424 هـ
40. ماجد عبد المجيد عسييلة : قياس الأداء لدى القادة الرياضيين في اتخاذ القرار بدوائر النشاط الرياضي في الجامعات الاردنية ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد رقم 9 ، العدد 1 ، 2018
41. ماهر احمد : إدارة المبادئ و المهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008
42. محمد قاسم القرويتي : نظرية المنظمة و البيئة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط4 ، عمان ، الاردن ، 2010
43. المرنيخ ، مرفت خضر السيد : تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين و أدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ، رسالو ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، 2004
44. مروان عبد المجيد ابراهيم : اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، الرواق للنشر ، ط1 ، عمان ، 2000
45. مصطفى عشوي : اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992
46. الموسى فهد خالد : الهيكل التنظيمي و دوره في تفعيل أداء المنظمات الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1415 هـ
47. نعمان عبد الغني : إدارة المؤسسات الرياضية ، دنيا للطباعة و النشر ، ط1 ، مصر ، 2010
48. نهي سليمان أحمد القليوبي : دراسة تقويمية لبعض التنظيمات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير ، جامعة طنطا ، 2003

49. هيجان عبد الرحمان أحمد : نموذج الإشراف الموقفي ، مدخل علمي لتدريب المديرين و المشرفين ، مجلة الإداري ، العدد 54 ، مسقط ، سلطنة عمان ، 1993
50. وليد صخري : دور نظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية ، مذكرة ماستر ، تخصص ادارة و تسيير رياضي ، معهد المسيلة ، 2015-2016

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان

تحية طيبة و بعد :

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الادارة و التسيير الرياضي

بعنوان:

دور بيئة العمل في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

وهي دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث و تساهم في ايجاد حلول و نتائج ، علما ان اجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط .

ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل و الاجابة على اسئلة الاستبيان بوضع علامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة ، آملين منكم اجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم و تفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث .

وشكرا

المحور الأول: لضغوط العمل دور اتخاذ القرار

لضيق الوقت دور في عملية اتخاذ القرار؟

موافق غير موافق محايد

لثقافة المؤسسة الداخلية انعكاس على عملية اختيارك لبدل عند حصول مشكلة

موافق غير موافق محايد

تلعب الحياة الاجتماعية دور كبير في عملية اتخاذ القرار أثناء العمل

موافق غير موافق محايد

للبيئة الخارجية وقع على قراراتك

موافق غير موافق محايد

يكون لضغط العمل الممارس ارتداد على عملية حلك للمشكلات

موافق غير موافق محايد **المحور الثاني: لظروف العمل دور في عملية اتخاذ القرار**

يشعر العاملون في المؤسسة بالارتياح مما يساهم في اتخاذ قرارات سليمة

موافق غير موافق محايد

تلئم المحبط و أثاث المؤسسة مع طبيعة العمل يساهم في تخطي المشكلات بطريقة سهلة

موافق غير موافق محايد

لظروف الأمن و السلامة أهمية كبيرة في اتخاذ قراراتك

موافق غير موافق محايد

يعتبر توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين حافز لوضع استراتيجيات تفكير جيدة أثناء حوث

مشكلات

موافق غير موافق محايد

توفير المؤسسة على كافة التجهيزات التي تواكب التطور تساعد العامل في عملية اتخاذ قراره

موافق غير موافق محايد

المحور الثالث: للهيكل التنظيمي دور في عملية اتخاذ القرار

لوضوح طبقات الهيكل التنظيمي أهمية في اتخاذ قرارك

موافق غير موافق محايد

وضوح الأدوار و المسؤوليات و الاختصاصات ضروري أثناء حل المشكلات

موافق غير موافق محايد

انخفاض البيروقراطية و بساطة الإجراءات تساعد في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة

موافق غير موافق محايد

روح العمل كفريق على أساس التعاون و التفاهم تساهم في اختيار الحل الأمثل للمشكلة

المطروحة

موافق غير موافق محايد

سهولة الاتصال و التواصل بين مختلف طبقات الهيكل التنظيمي لها وقع على عملية

اتخاذ القرار

موافق غير موافق محايد

المحور الرابع: للتدريب دور في عملية اتخاذ القرار

تهدف برامج التدريب الى تطوير العاملين من أجل التجاوز السلس للمشكلات

موافق غير موافق محايد

توفير فرص التدريب لجميع الموظفين له وقع على قراراتهم أثناء العمل

موافق غير موافق محايد

اشراك العاملين في دورات تدريبية دور في اتخاذ قرارات سليمة

موافق غير موافق محايد

توجه المؤسسة نحو التدريب كفريق يكسب العمال مهارة في حل المشكلات

موافق غير موافق محايد

لتكوين العاملين دور في عملية اتخاذ قراراتهم

موافق غير موافق محايد

قائمة المصادر

1. القرآن الكريم

قائمة المراجع

ا- الكتب :

1. ابراهيم علي رابعة : اتخاذ القرار ، دار الالوكة للطباعة و النشر ، مصر ، 2015
2. تركي محمد : مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1984
3. حسين حريم : إدارة المنظمات ، دار حامد ، ط1 ، الاردن 2003
4. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط3 ، الاردن ، 2007
5. د. كريم محمد محمود الحكيم : ادارة المؤسسات الرياضية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، ط1 ، مصر ، 2015
6. د. يوسف شكري فرحات : معجم الطلاب ، دار الكتب العلمية ، ط6 ، بيروت ، 2004
7. الرازي محمد بن ابي بكر بن عبد القادر : مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت، 2004
8. رشيد أحمد : نحو مفهوم متطور للإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة مصر ، 1992
9. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية ، زعياش للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2012
10. رشيد زرواتي : مناهج و ادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1 ، عين مليلة ، الجزائر ، 2007
11. سعيد محمد المصري : التنظيم و الادارة - مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1999
12. سلامة وهيب عياد : مبادئ الإدارة العامة ، القاهرة ، 1993
13. شوقي ناجي جواد : ادارة الاعمال متطور كلي ، مكتبة حامد للنشر ، ط1 ، الاردن ، 2000
14. عبد الرحمان العيسوي : سيكولوجية العمل و العمال ، دار الراتب الجامعية ، ط1 ، بيروت لبنان
15. عبيدات ذرقان و آخرون : البحث العلمي مفهومه و إدارته و أساليبه ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط6 ، الاردن ، 2001
16. العديلي ناصر : السلوك الانساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995
17. علاقي مدني عبد القادر : الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية ، مكتبة دار جدة للنشر و التوزيع ، ط6 ، السعودية ، 2000
18. علي عبد الواحد وافي : مناهج البحث ، معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المقرية العامة للكتاب ، القاهرة ، مصر ، 1975

19. عمار بوحوش ، محمد الذنبيات : دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط2 ، الجزائر ، 1999
20. عمر وصفي عقيلي ، قيس عبد علي المؤمن : المنظمة و نظرية التنظيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، ط1 ، 1994
21. الكبيسي عامر : التصميم التنظيمي ، دار الشرق للطباعة و النشر ، ط1 ، الدوحة ، 1998
22. الكبيسي عامر : السلوك التنظيمي ، التنظيم الاداري الحكومي بين التقاليد و المعاصرة ، مطابع دار الشرق ، الدوحة ، 1998
23. كمال بربر : الإدارة عملية و نظام : المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، ط1 ، بيروت ، لبنان 1999
24. ماهر احمد : إدارة المبادئ و المهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008
25. محمد قاسم القرويبي : نظرية المنظمة و البيئة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط4 ، عمان ، الاردن ، 2010
26. مروان عبد المجيد ابراهيم : اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، الرواق للنشر ، ط1 ، عمان ، 2000
27. مصطفى عشوي : اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992
28. نعمان عبد الغني : إدارة المؤسسات الرياضية ، دنيا للطباعة و النشر ، ط1 ، مصر ، 2010
- ب- الرسائل الجامعية :**
- 1- ايناس أحمد علي السليمي : جودة بيئة العمل و انعكاسها على التفكير الابداعي للعاملات في المشروعات الصغيرة ، مذكرة دكتوراه ، تخصص السكن و إدارة منزل ، جامعة ام القرى ، السعودية 2015
- 2- بن براهيم وليد : دور بيئة العمل في الابداع الاداري الرياضي ، مذكرة ماستر ، تخصص ادارة و تنظيم رياضي ، 2012-2013
- 3- حاجي ابو بكر الصديق : الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و انعكاسها على اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ، مذكرة ماستر ، تخصص ادارة و تسيير رياضي ، معهد المسيلة ، 2015-2016
- 4- رامي ابو زور : ضغوط العمل و علاقتها باتخاذ القرارات الادارية في وزارة المالية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، قسم القيادة و الادارة بأكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الاقصى ، فلسطين ، 2014
- 5- سليم ميسون السقا : أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار ، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2009
- 6- سهام بن رحمون : بيئة العمل الداخلية و اثرها على الاداء الوظيفي ، اطروحة دكتوراه في العلوم ، علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، 2013-2014
- 7- صالح سرمد غانم ، رشيد اسيل زهير : تعزيز الابداع في التعليم الجامعي ، دراسة على اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل ، الاردن ، 2006

- 8- العمر سليمان عبدالله : بيئة العمل و علاقتها بإصابة رجل الدفاع المدني ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1417 هـ
- 9- القحطاني محمد علي مانع : أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1422 هـ
- 10- المرخ ، مرفت خضر السيد : تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين و أدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2004
- 11- الموسى فهد خالد : الهيكل التنظيمي و دوره في تفعيل أداء المنظمات الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1415 هـ
- 12- نهي سليمان أحمد القليوبي : دراسة تقييمية لبعض التنظيمات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير ، جامعة طنطا ، 2003
- 13- وليد صخري : دور نظم المعلومات في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية ، مذكرة ماستر ، تخصص ادارة و تسيير رياضي ، معهد المسيلة ، 2015-2016
- ج - المجالات :**

1. الخشالي شاكر جار الله ، التميمي فاضل محمد : أثر خصائص العمل على الاجتهاد الوظيفي للعاملين ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، العلوم الانسانية ، المجلد 7 ، العدد الاول ، 2003
2. حضور صلاح محمد : عوامل اساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق اهدافها ، مجلة الفكر الشرطي ، الشارقة، 2003
3. سليمان مؤيد سعيد : المناخ التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، عمان ، 1987
4. اللعيد عبد المحسن فاتح : بناء و تطوير التنظيم الاداري ، مجلة الادارة ، العدد 49 ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1424 هـ
5. ماجد عبد المجيد عسييلة : قياس الأداء لدى القادة الرياضيين في اتخاذ القرار بدوائر النشاط الرياضي في الجامعات الاردنية ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد رقم 9 ، العدد 1 ، 2018
6. هيجان عبد الرحمان أحمد : نموذج الإشراف الموقفي ، مدخل علمي لتدريب المديرين و المشرفين ، مجلة الإداري ، العدد 54 ، مسقط ، سلطنة عمان ، 1993

د- الملتقيات و الندوات :

1. السلوم محمد ابراهيم : السياسة التعليمية و أثرها في اعداد و تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية ، ندوة تخطيط القوى العاملة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1400 هـ

2. العثمان عبد اللطيف سليمان : تطوير الأداء في المنظمات الحكومية العربية من خلال تجربة المؤسسات الخاصة في مجلس التعاون الخليجي ، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، 1987 ،

هـ- المواقع الإلكترونية

1. العطار محمد احمد : بيئة العمل الفعالة - أهميتها ، 2007 من الموقع :

[http : //www.caoc.gov.eg/ studus and research/ fourth](http://www.caoc.gov.eg/studus%20and%20research/fourth)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان

تحية طيبة و بعد :

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الادارة و التسيير الرياضي بعنوان:

دور بيئة العمل في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

وهي دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث و تساهم في ايجاد حلول و نتائج ، علما ان اجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط .

ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل و الاجابة على اسئلة الاستبيان بوضع علامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة ، آملين منكم اجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم و تفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث .

وشكرا

المحور الأول: لضغوط العمل دور اتخاذ القرار

لضيق الوقت دور في عملية اتخاذ القرار؟

موافق غير موافق محايد

لثقافة المؤسسة الداخلية انعكاس على عملية اختيارك لبدائل عند حصول مشكلة

موافق غير موافق محايد

تلعب الحياة الاجتماعية دور كبير في عملية اتخاذ القرار أثناء العمل

موافق غير موافق محايد

للبيئة الخارجية وقع على قراراتك

موافق غير موافق محايد

يكون لضغط العمل الممارس ارتداد على عملية حلك للمشكلات

موافق غير موافق محايد

المحور الثاني: لظروف العمل دور في عملية اتخاذ القرار

يشعر العاملون في المؤسسة بالارتياح مما يساهم في اتخاذ قرارات سليمة

موافق غير موافق محايد

تلائم المحبط و أثاث المؤسسة مع طبيعة العمل يساهم في تخطي المشكلات بطريقة سهلة

موافق غير موافق محايد

لظروف الأمن و السلامة أهمية كبيرة في اتخاذ قراراتك

موافق غير موافق محايد

يعتبر توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين حافز لوضع استراتيجيات تفكير جيدة أثناء حوث

مشكلات

موافق غير موافق محايد

توفير المؤسسة على كافة التجهيزات التي تواكب التطور تساعد العامل في عملية اتخاذ قراره

موافق غير موافق محايد

المحور الثالث: للهيكل التنظيمي دور في عملية اتخاذ القرار

لوضوح طبقات الهيكل التنظيمي أهمية في اتخاذ قرارك

موافق غير موافق محايد

وضوح الأدوار و المسؤوليات و الاختصاصات ضروري أثناء حل المشكلات

موافق غير موافق محايد

انخفاض البيروقراطية و بساطة الإجراءات تساعد في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة

موافق غير موافق محايد

روح العمل كفريق على أساس التعاون و التفاهم تساهم في اختيار الحل الأمثل للمشكلة

المطروحة

موافق غير موافق محايد

سهولة الاتصال و التواصل بين مختلف طبقات الهيكل التنظيمي لها وقع على عملية

اتخاذ القرار

موافق غير موافق محايد

المحور الرابع: للتدريب دور في عملية اتخاذ القرار

تهدف برامج التدريب الى تطوير العاملين من أجل التجاوز السلس للمشكلات

موافق غير موافق محايد

توفير فرص التدريب لجميع الموظفين له وقع على قراراتهم أثناء العمل

موافق غير موافق محايد

اشراك العاملين في دورات تدريبية دور في اتخاذ قرارات سليمة

موافق غير موافق محايد

توجه المؤسسة نحو التدريب كفريق يكسب العمال مهارة في حل المشكلات

موافق غير موافق محايد

لتكوين العاملين دور في عملية اتخاذ قراراتهم

موافق غير موافق محايد

إلى السيد/ مدير مديرية الشباب والرياضة

ولاية برج بوعريريج

2019
9020

تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب:

الطالب (ة): جدوالي عبد الله

السنة: الثانية ماستر

التخصص: ادارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

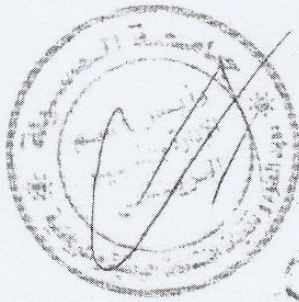
السنة الجامعية: 2019/2018

وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول الموضوع:

" بيئة العمل ودورها في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية "

" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج "

رئيس القسم



الدكتور مرزوق أسامة

صلى الله عليه وسلم

مدرسة بوضياف المسيلة
قسم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

❖ ملخص الدراسة :

1-عنوان الدراسة : بيئة العمل ودورها في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية."دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة -برج بوعرييج"

2-اهداف الدراسة :

- الوقوف على مدى دور ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
- ابراز دور ظروف العمل في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
- معرفة ما اذا كان للهيكل التنظيمي دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة
- معرفة المساهمة الفعلية للتدريب في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

3-مشكلة الدراسة : هل لبيئة العمل دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية ؟

4-فرضيات الدراسة :

- الفرضية العامة : لبيئة العمل دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
- الفرضيات الجزئية :
- لضغوط العمل دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
- لظروف العمل دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
- للهيكل التنظيمي دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية
- للتدريب دور في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية

5-عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من 37 موظف بمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج

6-منهج الدراسة : اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة

7-ادوات الدراسة : استخدم الباحث في دراسته الاستبيان كأداة لجمع البيانات

8-النتائج :

- تنعكس ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار من خلال ما تلعبه الحياة الاجتماعية و البيئة الخارجية المحيطة من سلبيات و إيجابيات على الموظفين
- تؤدي الظروف السائدة في المنظمة دور فعال في تهيئة بيئة عمل والتي تنعكس بدورها على عملية اتخاذ القرار
- يساهم الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرار كونه يوضح الادوار و المسؤوليات و الوحدات الادارية التي يتكون منها التنظيم
- للتدريب اهمية كبيرة في خلق روح التعاون بين جميع الموظفين مما يساهم في عملية اتخاذ القرار

9-الاقتراحات :

- نشر الوعي بأهمية عملية اتخاذ القرار و ابراز دورها في تسهيل اجراءات العمل
- العمل على تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات
- تنمية كفاءة الموارد البشرية و تدريبها و توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة
- التأكيد على دراسة الظروف المناخية و النفسية السائدة في المنظمات
-

Résumé de l'étude:

- **1Titre de l'étude:** le milieu de travail et son rôle dans le processus décisionnel de l'institution sportive. "Etude de terrain de la Direction de la jeunesse et des sports - Bordj Boureridj"

- 2Objectifs de l'étude:

-Déterminer le rôle de la pression de travail dans le processus décisionnel de l'institution sportive

-Souligner le rôle des conditions de travail dans le processus décisionnel de l'institution sportive

-Déterminer si la structure organisationnelle joue un rôle dans le processus de prise de décision de l'institution

-Connaître la contribution réelle de la formation dans le processus décisionnel de l'institution sportive

- **3Le problème de l'étude:** l'environnement de travail joue-t-il un rôle dans le processus décisionnel de l'institution sportive?

- 4hypothèses de l'étude:

-**Hypothèse générale:** l'environnement de travail joue un rôle dans le processus décisionnel de l'institution sportive

-hypothèses partielles:

-Les pressions jouent un rôle dans le processus décisionnel de l'institution sportive

-Les conditions de travail jouent un rôle dans le processus décisionnel de l'institution sportive

-La structure organisationnelle joue un rôle dans le processus décisionnel de l'institution sportive

-La formation joue un rôle dans le processus décisionnel de l'institution sportive

- **5Exemple d'étude:** L'échantillon de l'étude comprenait 37 employés de la Direction de la jeunesse et des sports de Bordj Bou Arreridj

- **6Méthodologie de l'étude:** Le chercheur s'est appuyé sur l'approche descriptive dans son étude car elle correspond à la nature du problème étudié

.7Outils d'étude: Le chercheur a utilisé son questionnaire comme outil de collecte de données.

.8Résultats:

-La pression du travail sur le processus décisionnel est reflétée par ce que la vie sociale et l'environnement externe entourant les aspects négatifs des employés

-Les conditions qui prévalent au sein de l'Organisation jouent un rôle actif dans la création d'un environnement de travail qui se reflète dans le processus de prise de décision.

-La structure organisationnelle contribue au processus de prise de décision en clarifiant les rôles, les responsabilités et les unités administratives qui composent l'organisation.

-La formation est très importante pour créer un esprit de coopération entre tous les employés, ce qui contribue au processus de prise de décision.

.9Suggestions:

-Sensibiliser à l'importance du processus de prise de décision et souligner son rôle dans la facilitation des procédures de travail

-Travailler à déléguer des pouvoirs et participer à la prise de décision

-Développer l'efficacité des ressources humaines et de la formation et fournir des moyens technologiques modernes

-Mettre l'accent sur l'étude des conditions climatiques et psychologiques prévalant dans les organisations

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ