



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الرقم التسلسلي:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة "الماستر"

مدى تطبيق النظريات الحديثة في المؤسسات الرياضية
دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الريا لولاية المسيلة

اشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

- د/ حبيب صدراتي

- إلياس بونيف

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا يوالي نعمه ويدفع نقمه ويكافئ مزيده نحمده و نشكره كثيرا على
تيسيره وعونه لنا لإتمام

هذا العمل المتواضع. ونتقدم بالشكر الكبير إلى الدكتور المشرف حبيب صدراتي
وبالشكر الجزيل إلى كل أساتذة معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
على المجهودات المبذولة لرفي بهذا المعهد. ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من
ساعدنا في هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

إلى كل طلبة معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وخاصة طلبة
تخصص "الإدارة والتسيير الرياضي" مع تمنياتي لهم بمزيد من النجاح والتفوق
إليكم جميعا

شكري وتقديري واحترامي.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات	الرقم
	الشكر	1
	قائمة المحتويات	2
	قائمة الجداول	3
	قائمة الاشكال	4
	الملخص باللغة العربية	5
	الملخص باللغة الإنجليزية	6
أ	مقدمة	7
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة		
04	تمهيد	8
05	1-إشكالية الدراسة	9
05	2-فرضيات الدراسة	10
06	3-أهمية الدراسة	11
06	4-أهداف الدراسة	12
06	5-تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة	13
07	6-الدراسات السابقة	14
10	خلاصة الفصل	15
الفصل الثاني: النظريات الحديثة		
12	تمهيد	16
13	1. نظرية الادارة العلمية	17
17	2. نظرية وظائف الادارة	18
19	3. النظرية البيروقراطية	19
21	4. نظرية النظم	20
25	5. نظرية الموقفية	21

قائمة المحتويات

31	6. نظرية الكمية	22
34	خلاصة الفصل	23
الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية		
36	تمهيد	24
37	ماهية المؤسسة	25
37	المؤسسات الرياضية	26
38	المنشآت الرياضية	27
39	مديرية الشباب و الرياضة	28
39	ركائز العمل في المؤسسة الرياضية	29
39	اليات التسويق المطورة والعلمية	30
40	خلاصة الفصل	31
الفصل الرابع: منهجية الدراسة		
42	تمهيد	32
43	1-الدراسات الاستطلاعية	33
43	2-منهج المتبع في الدراسة	34
44	3-متغيرات الدراسة	35
44	4-مجتمع وعينة الدراسة	36
45	5-أدوات وتقنيات البحث	37
46	6-الخصائص السيكومترية للأداة	38
49	7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة	39
50	8-الأساليب الإحصائية	40
51	خلاصة الفصل	41
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج		
53	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة	42
71	2- مناقشة وتفسير النتائج	43

قائمة المحتويات

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات		
	1-الاستنتاج العام	44
	2-الاقتراحات والفرضيات المستقبلية	45
الخاتمة		
قائمة المصادر والمراجع		
قائمة الملاحق		

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	صفحة
1	يبين ما إذا كان الموظف يتبع طريقة واحدة (مثلى) في تطبيق وإنجاز عمله	53
2	يبين ما إذا كان يشعر الموظف بتداخل في المهام الموكلة إليه مع العاملين حوله.	54
3	يبين ما إذا كان منصب يمنح الموظف حرية في مبادئ ومعتقدات	55
4	يبين ما إذا كان عمل الموظف يلبي حاجيات الشخصية..	56
5	يبين ما إذا كان أداء الموظف للعمل، يتم التركيز على إجراءات العمل الرسمية	57
6	يبين مدى تفاعل الموظف داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليته داخل المنظمة.	58
7	يبين ما إذا كانت هناك مراعات للظروف والمتغيرات الموقفية التي تمر بها المؤسسة.	59
8	يبين ما إذا كان يعتمدون على الظروف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة .	60
9	يبين ما إذا كانت توجد علاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.	61
10	يبين ما إذا كانت المؤسسة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء.	62
11	يبين ما إذا كان التقييم الإداري له دور في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية.	63
12	ما إذا كانت المصالح بين المؤسسة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة.	64
13	يبين ما إذا كانت تؤثر قرارات المدير على أداء الموظف في المؤسسة.	65
14	يبين ما إذا كان عنصر الرغبة يساعدك في أداء عملك بشكل جيد.	66

قائمة الجداول

67	يبين ما اذا كانت تتمتع المؤسسة بيجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي.	15
68	يبين ما اذا كانت الطرق والأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق انتاج أكثر.	16
69	يبين ما اذا كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات	17
70	يبين ما اذا كان الموظف يحصل على تحفيزات لأداء عمله بشكل أفضل.	18

صفحة	عنوان الاشكال	رقم
23	مكونات النظام	1
26	العوامل الظرفية التي تحدد نمط وسلوك المدير	2
53	يبين ما إذا كان الموظف يتبع طريقة واحدة (مثلى) في تطبيق وإنجاز عمله	3
54	يبين ما اذا كان يشعر الموظف بتداخل في المهام الموكلة إليه مع العاملين حوله.	4
55	يبين ما إذا كان منصب يمنح الموظف حرية في مبادئ ومعتقدات	5
56	يبين ما اذا كان عمل الموظف يلبي حاجيات الشخصية..	6
57	يبين ما اذا كان أداء الموظف للعمل، يتم التركيز على إجراءات العمل الرسمية	7
58	يبين مدى تفاعل الموظف داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليته داخل المنظمة.	8
59	يبين ما اذا كانت هناك مراعات للظروف والمتغيرات الموقيفية التي تمر بها المؤسسة.	9
60	يبين ما اذا كان يعتمدون على الظروف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة .	10
61	يبين ما اذا كانت توجد علاقة بين الرئيس ومروسيه.	11
62	يبين ما اذا كانت المؤسسة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء.	12
63	يبين ما اذا كان التقييم الاداري له دور في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في المؤسسة الرياضية.	13
64	ما اذا كانت المصالح بين المؤسسة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة.	14

قائمة الاشكال

65	يبين ما إذا كانت تؤثر قرارات المدير على أداء الموظف في المؤسسة.	15
66	يبين ما اذا كان عنصر الرغبة يساعدك في أداء عملك بشكل جيد.	16
67	يبين ما اذا كانت تتمتع المؤسسة بيجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي.	17
68	يبين ما اذا كانت الطرق والأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق انتاج أكثر.	18
69	يبين ما اذا كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات	19
70	يبين ما اذا كان الموظف يتحصل على تحفيزات لأداء عمله بشكل أفضل.	20

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: مدى تطبيق النظريات الادارية الحديثة في المؤسسات الرياضية.

أهداف الدراسة

- مدى تطبيق الإدارة الرياضية للنظريات الادارية الحديثة في عمل الإدارة الرياضية.
- معرفة الجانب الذي تخضع له الإدارة الرياضية في التسيير لعملها وكيفية التعامل مع البيئة بطريقة مستمدة من فكر إداري.
- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الرياضية

التساؤل العام للدراسة: ما مدى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة في المؤسسات الرياضية ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق وممارسة نظرية النظم؟
- هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الموقفية ؟
- هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الكمية ؟

الفرضية العامة: تخضع المؤسسات الرياضية إلى النظريات الإدارية الحديثة.

الفرضيات الجزئية:

- تخضع المؤسسات الرياضية إلى نظرية النظم.
- تخضع المؤسسات الرياضية إلى نظرية الموقفية.
- تخضع المؤسسات الرياضية إلى نظرية الكمية .

العينة: اخترت العينة بطريقة عشوائية وتمثلت في 20 اداري في مديرية الشباب الرياضة بالمسيلة.

المجال الزمني و المكاني: تم الدراسة الميدانية من شهر أبريل إلى غاية نهاية شهر ماي. تم فيها ارسال الاستبيان إلى الاداريين في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

الادوات المستعملة: الاستبيان و المعالجة الاحصائية (Spss.v23)

أهم النتائج:

- تخضع المؤسسة الرياضية لتطبيق نظرية النظم.
- تخضع المؤسسة الرياضية لتطبيق نظرية الموقفية.
- لا تخضع المؤسسة الرياضية لتطبيق نظرية الكمية.

اقتراحات:

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

Summary of the study

Title of the study: The extent to which modern administrative theories are applied in sports institutions.

Study objectives

- The extent to which sports management applies modern management theories in the work of sports management.
- Know the aspect of the sports administration in the management of its work and how to deal with the environment in a way derived from an administrative thought.
- Keeping up with developments in sports management

The general question of the study: To what extent are modern administrative theories applied in sports institutions?

Partial questions :

- Are sports institutions subject to the application and practice of systems theory?
- Are sports institutions subject to the application and practice of position theor?
- Are sports institutions subject to the application and practice of quantity theory?

General hypothesis: Sports institutions are subject to modern management theories.

Partial hypotheses :

- Sports institutions are subject to systems theory.
- Sports institutions are subject to attitude theory.
- Mathematical institutions are subject to the theory of quantity.

Sample: I chose the sample in a random way and consisted of 20 administrators in the Youth Sports Directorate in Msila.

Field area: Field study was conducted from April to the end of May. The questionnaire was sent to the administrators in the Directorate of Youth and Sports in Msila

Method used: descriptive approach

Used tools: questionnaire and statistical processing (Spss.v23(

The most important results:

- The mathematical institution is subject to the application of systems theory.
- The sports institution is subject to the application of the theory of position.
- The sports institution is not subject to the application of quantity theory.

Suggestions:

- More studies and research sought to apply modern administrative theories in the field of sports.
- Study the reality of the application of modern administrative theories and regulatory principles adopted in management.
- Highlighting the relationship of applying modern management theories to improving performance in the sports field.
- To make explanations and explanations about modern administrative theories and ways to apply them to maintain the continuity and process of the sports institution in accordance with an integrated system that facilitates its work.
- Conducting studies similar to other entrances and schools for modern administrative theories in sports shops.



مقدمة:

تعتبر الإدارة واحدة من أهم الأنشطة البشرية. منذ قديم الزمان بدأت الكائنات بتشكيل المنظمات الاجتماعية لتحقيق الأهداف والطموحات التي لم يتمكنوا من تحقيقها كأفراد ، كانت الإدارة ضرورية لضمان تنسيق الجهود الفردية. كما يعتمد المجتمع باستمرار على المجموعة من أجل توفير الجهد ، وكثير من المجموعات المنظمة أصبحت كبيرة ، ومهمة المديرين تزداد في الأهمية والتعقيد. من الآن فصاعدا ، الإدارة أصبحت تعتمد على العديد من النظريات الحاسمة المؤسسات المعقدة.

نظريات الإدارة لا يمكن اختبارها في المختبرات ؛ يجب أن يتم تطبيقها واختبارها وتوسيعها في المنظمات الحقيقية. ولهذا السبب ، تعمل معظم الشركات الاستشارية الإبداعية على موازنة الطلبات المتضاربة بين تطوير الأعمال على المدى القصير وإيجاد المعرفة على المدى الطويل. إدارة الأعمال هي أكثر من مجرد إخبار الموظفين بما يجب عليهم فعله. يجب على المديرين فهم تنظيم الأعمال ، والتمويل ، والاتصال ، بالإضافة إلى فهم شامل لسوقهم الخاصة والتقنيات والسياسات ذات الصلة. على الرغم من أن المديرين ليسوا بالضرورة الأشخاص الأكثر أهمية في المنظمة ، فإن عملهم مهم للغاية لمساعدة الآخرين على العمل معا بسلاسة في الأعمال التجارية الجديدة ، غالبا ما ينظر إلى الإدارة على أنها "ما يجب فعله فقط للحفاظ على الأمور على ما يرام". ومع ذلك ، لكي ينمو عملك ويظل يتمتع بصحة جيدة ، يجب أن تتقن بعض المهارات الأساسية في الإدارة والقيادة و المهارات التي ستساعدك على تجنب مواقف الأزمات التي يتعين عليك القيام بها "كل ما يطلبه الأمر للبقاء على قيد الحياة". وتشمل المهارات الأساسية حل المشكلات وصنع القرار والتخطيط وإدارة الاجتماعات والتفويض والاتصالات وإدارة ذاتك.

إن توجهنا إلى هذا البحث كان يهدف اكتشاف مدى تطبيق النظريات الادارية الحديثة في المؤسسات الرياضية ومن أجل أن تكون دراستنا من منظور بين وواضح كان إلزاميا علينا تقسي البحث إلى فصول. الفصل الأول حيث تناولنا فيه الاطار العام للدراسة وهذا بالتطرق إلى اشكالية الدراسة والفرضيات وأهمية الدراسة وأهدافها ومن ثم تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة و الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الجانب النظري حيث تطرقنا إلى اهم النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة وأهم العناصر المرتبطة بالدراسة.

الفصل الثالث: تناولنا فيه كذلك الجانب النظري حيث تطرقنا إلى المؤسسات الرياضية وأهم العناصر المرتبطة بالدراسة.

الفصل الرابع: فقد تناولنا فيه الإجراءات الميدانية للدراسة والتي تحتوي على الدراسة الاستطلاعية للبحث والمنهج المتبع ومجتمع الدراسة وجمع البيانات وإجراءات التطبيق الميداني والأساليب الإحصائية المتبعة في البحث.

الفصل الخامس: تناولنا فيه عرض النتائج وتفسيرها ثم مناقشة الفرضيات في ضل نتائج الدراسة.

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

تمهيد

- 1- اشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- اهمية الدراسة
- 4- اهداف الدراسة
- 5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

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

وانطلاقا من هذا سنقوم في هذا الفصل بتحديد المفاهيم الواردة في البحث وبلييه تحديد الإشكالية والتساؤلات الفرعية حول الدراسة، والتطرق إلى أهداف وأهمية البحث وصياغة فرضيات حول الموضوع البحث بهدف مناقشتها وذكر بعض الدراسات السابقة.

الإشكالية :

إن الإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، حيث أثرت بشكل جلي على الخدمات المختلفة المقدمة إلى المتعاملين معها هذا ما أدى إلى إعادة النظر في الأساليب و الممارسات الإدارية، لذلك تسعى مختلف المؤسسات الرياضية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها والتميز وذلك باهتمامها بتنمية وتطوير أدائها من خلال إتباع أساليب والنظريات الإدارة الحديثة.

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

وبناء على هذا الطرح تمحورت إشكالية بحثي على تساؤل رئيسي وهو:

- ما مدى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة في المؤسسات الرياضية ؟

الأسئلة الجزئية :

- هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق وممارسة نظرية النظم؟
- هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الموقفية ؟
- هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الكمية ؟

الفرضية العامة: تخضع المؤسسات الرياضية إلى النظريات الإدارة الحديثة.

الفرضيات الجزئية:

- تخضع المؤسسات الرياضية إلى نظرية النظم.

- تخضع المؤسسات الرياضية إلى نظرية الموقفية.
- تخضع المؤسسات الرياضية إلى نظرية الكمية .

3- II- أهداف الدراسة:

• توضيح التباين في مداخل الفكر الإداري المختلفة ومدى ملاءمة النظريات عمل الإدارة الرياضية .

- مدى تطبيق الإدارة الرياضية للنظريات الادارية الحديثة في عمل الإدارة الرياضية.

- معرفة الجانب الذي تخضع له الإدارة الرياضية في التسيير لعملها وكيفية التعامل مع البيئة بطريقة مستمدة من فكر إداري.

- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الرياضية

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية تطبق نظريات الإدارة الحديثة وتأثيرها على المؤسسات الرياضية

تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة:

النظرية: لغة:

نظرية : (اسم) ، الجمع : نظريات ، النظرية : قضية تثبت صحتها بحكمة ودليل أو برهان النظرية (في الفلسفة) : طائفة من الآراء تقر بها بعض الوقائع العملية أو الفنية .

اصطلاحاً: فتُعرف بقواعد ومبادئ تُستخدمُ لوصفِ شيء ما، سواء أكان علمياً، أم فلسفياً، أم معرفياً، أم أدبياً، وقد تثبتُ هذه النظرية حقيقة معينة، أو تساهمُ في بناءِ فكر جديد، ومن التعريفات الاصطلاحية الأخرى للنظرية: هي دراسة لموضوع معين دراسة عقلانية ومنطقية، من أجل استنتاج مجموعة من الخلاصات والنتائج التي تساهمُ في تعزيز الفكرة الرئيسية التي تُبنى عليها النظرية.

اجرائيا:

في بحثنا هذا نقول انا النظريات الادارية الحديثة تقوم على موجز العقلانية ونوجز منها نظرية النظم و نظرية الكمية ونظرية الموقفية حيث تقوم كل هذه المداخل على فرضية انا الافراد في المنظمة محفزين تنظيميا واجتماعيا بالبحث على تحقق الاهداف

المؤسسات الرياضية

لغة: المؤسسة جمع مؤسسات صيغة المؤنث لمفعول اسس ,ومنشا تؤسس لغرض معين او لمنفعة عامة ولديها من الموارد تمارس فيه هذه المنفعة (معجم المعاني الجامع)

اصطلاحا: هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل التنظيمي يتفق وحجم المؤسسات واهدافها.

إجرائيا:

المؤسسات الرياضية هي مؤسسات خدماتية ينشئها المجتمع لخدمة الرياضة وهي عبارة عن هيكل تنظيمي اداري يسير من خلال افراد العاملين

الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى : رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية (جامعة منتوري قسنطينة) بعنوان : دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركب المجارف والرافعات بعين السمارة - قسنطينة - للباحث لطفي دنبري والمنجزة في السنة الجامعي ة 2002-2003.

انطلق الباحث في دراسته من محاولة تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية من خلال محاولة التعرف على العلاقة التبادلية بين الإدارة وبين مواردها البشرية من حيث متغيرات التكوين (التدريب) ، التحفيز، والإشراف باعتبارها من أهم عوامل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة . ولأن الدراسة الحالية تقوم على أساس متغيري التدريب والحوافز فسوف تلتقي مع دراسته في هذين المتغيرين دون التطرق لمتغير الإشراف . لقد حدد الباحث إشكاليته من خلال صياغة مجموعة تساؤلات كما يلي:

- ما العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العمال؟
- ما دور الحوافز والتشجيعات في تحقيق فعالية الموارد البشرية؟

وعلى هذا الأساس وضع فرضياته على النحو التالي:

- يرتبط تحسين الأداء بالتكوين .
- تؤثر الحوافز على تحقيق فعالية الموارد البشرية

ومن أجل الإجابة عن إشكالية البحث والبرهنة على صحة فرضياته المتبناة فقد إعتد على طريقة المسح بالعينة وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية، وعلى مجموعة من أدوات جمع البيانات تتمثل في:

- الملاحظة: لقد حاول الباحث خلال المدة التي قضاها في المؤسسة جمع كل الملاحظات التي تتعلق بمتغيراته، من خلال مشاركة أعضاء إدارة المستخدمين المكلفين بعملية التكوين في عملهم اليومي، وبذلك الإطلاع على إجراءات التكوين وطرقه وأساليبه، هذا ما ساعده على صياغة فروضه، وصياغة أسئلة الاستمارة .
- المقابلة: قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع: العمال، الفنيين، الإطارات، الإداريين (أعضاء إدارة المستخدمين) ما ساعده على كشف استياء العمال من عملية التنمية وعدم رضاهم على ما تقوم به الإدارة اتجاههم، واعتباره لا يستجيب لمتطلباتهم واحتياجاتهم، كذلك كشفت المقابلة الصعوبات التي تواجه الإداريين باعتبارهم المسؤولين عن عملية التكوين .
- الاستمارة: قام الباحث بصياغة أسئلة الاستمارة بمجموع 50 سؤالاً قسمت على أربعة محاور هي:

- المحور الأول: تضمن أسئلة عن البيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي،.....
- المحور الثاني: تضمن أسئلة حول التكوين والموارد البشرية
- المحور الثالث: تضمن أسئلة حول الحوافز . وعليه فقد ضبطت الاستمارة نهائياً بعد تطبيق الاستمارة التجريبية على 10 عمال

الدراسة الثانية : دراسة ماجستير للباحث سعد سعيدان بعنوان صعوبات تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة في الجزائر من وجهة نظر إطارات وموظفي وزارة الشباب والرياضة ، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات التنشطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2013-2014.

حيث تناول البحث الصعوبات التي تعترض تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة في الجزائر من وجهة نظر إطارات وموظفي وزارة الشباب والرياضة ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الصعوبات التي تعيق تقدم الإدارة الرياضية في الجزائر ، كذلك وضع أرضية صلبة تكون كقاعدة بيانات للبدء في تطبيق إصلاحات شاملة في ذات الإطار ، وبيئة الظروف الاقتراح مشاريع قوانين من طرف الجهات المختصة ، كذلك التشخيص الموضوعي للوضع التي تعيشها الإدارة الرياضية في الجزائر ، كما هدفت الدراسة إلى التمهيد لاقتراح مشاريع استراتيجية من طرف الباحثين والمختصين وتكون مجتمع الدراسة من جميع إطارات وموظفي وزارة الشباب والرياضة، البالغ عددهم 270 موظفا وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 47 موظفا وموظفة، أي حوالي (17%) من مجتمع الدراسة خلال العام الدراسي 2012-2013.

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

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

خلاصة:

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

الفصل الثاني: النظريات الحديثة

تمهيد

1- نظرية الادارة العلمية

2- نظرية وظائف الادارة

3- نظرية البيروقراطية

4- نظرية النظم

5- نظرية المقفية

6- نظرية الكمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

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

1) المدرسة الكلاسيكية.

أولاً: نشأة وتطور المدرسة الكلاسيكية.

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما التفكير الذي قامت على أساس النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا ببعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية نموذج الآلة. مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين (رئد حسن الصرن، 2004، ص41):

- ✓ كفاءة زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء.
- ✓ كفاءة تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

ثانياً: أهم نظريات ومفكري المدرسة الكلاسيكية.

أ. نظرية الإدارة العلمية :

يعود الفضل في ظهور حركة الإدارة العلمية إلى المهندس الأمريكي فريدريك تايلور Frederick Taylor 1868-1915 الذي عمل في إحدى كبريات المؤسسات الأمريكية لإنتاج الحديد والصلب كعامل ثم مراقب قبل أن يصبح مهندساً مما سمح له بالتعرف أكثر على مشاكل العمل وخاصة تلك المتعلقة بالكفاية الإنتاجية وعدم الفعالية التي تعاني منها أغلب المؤسسات، يشترك رواد هذه الحركة مع فريدريك تايلور ومنهم فرانك جيلبرت (Gilberth Franck) وهنري غانت (Gantt Henry) وإيمرسون Emerson ، وغيرهم في أن الإدارة يمكن أن تكون علماً قائماً بذاته يستند إلى قوانين وقواعد كباقي العلوم الأخرى.

1) أعمال وتجارب رواد الإدارة العلمية :

أ- أعمال وتجارب: Taylor Frederick قام تايلور بعدة تجارب لكي يضع نموذجاً علمياً لتصميم العمل يتم من خلاله رفع إنتاجية العامل ولأجل ذلك قام بتجارب لإثبات صحة أفكاره .

✓ **تجربة رفع الكتل المعدنية:** أخضع 75 عاملا يقومون برفع الكتل المعدنية على قاطرات، ففي بداية التجربة كان العامل الواحد يتمكن من رفع ما يعادل 5.12 طن في اليوم ومن خلال ملاحظته ودراساته وتحليل الحركة والزمن تبين له أن العامل الواحد يستطيع أن يرفع حوالي 47 طنا باليوم وفي مدة تقدر حوالي 43% من الوقت أو مدة العمل اليومي والباقي يخصص للراحة واستعادة النشاط. وبالفعل قام "تايلور" بتزويد العمال بالتعليمات والأدوات اللازمة للعمل وحدد الوقت اللازم للعمل، كما أنه استبعد العمال الذين لا يستطيعون القيام ذا النوع من العمل من الناحية الفيزيولوجية واستبدلهم بعمال آخرين (حوالي 8/7 من المجموعة تم استبعادهم)، فتمكن من إثبات فرضيته واستطاع العمال القيام بالعمل، كما خططه لهم وارتفعت إنتاجيتهم مؤكدا بذلك على ضرورة اختيار الإدارة للعمال المناسبين للأعمال المختلفة داخل المؤسسة .

✓ **تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في عملية الإنتاج:** إذ لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية هي نفسها المستخدمة في رفع مواد أخرى كالفحم وهي أدوات يحضرها العمال بأنفسهم، فقرر أن يستبدل تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة العمل مما أدى إلى ارتفاع هائل في حجم الإنتاجية، مؤكدا بذلك تحمل الإدارة مسؤولية تحديد وتوفير الأدوات الضرورية لإنجاز الأعمال(محمد قاسم القريوتي، 2010، ص77).

✓ **تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج:** لاحظ أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل للآلات، فتمكن من خلال تصميم هذا النظام من رفع الإنتاجية وحاز بفضله على براءة اختراع في الصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية حيث أدى ذلك إلى تقليص الوقت اللازم للعمل إلى 3/1 من الوقت المستغرق سابقا(صبيحي جبر العتيبي، 2004، ص23).

✓ **نتائج تجارب Taylor:** طبق Taylor الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة تعظيم كفاءة الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل منظمات الأعمال وأنه في حل مشكلة تعظيم كفاءة الإدارة الطريق لحل

- مشكلة زيادة الإنتاجية، فتوصل لوضع مجموعة من المبادئ للعمل تتمثل فيما يلي (محمد قاسم قريوتي، مرجع سابق، ص54) :
- ✓ دراسة كل عنصر من عناصر العمل بطريقة علمية بدل الاعتماد على الحدس والتخمين.
 - ✓ ضرورة تولي الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم وتعليمهم على كيفية أداء العمل بشكل صحيح بدلا من ترك هذه المسؤولية على العامل الذي لا يتوقع منه أن يكون ملما بذلك.
 - ✓ ضرورة تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ الأعمال وفقا للمبادئ العلمية التي تم الوصول إليها، فالإدارة عمل جماعي.
 - ✓ تقسيم العمل بين الإدارة والعمال، حيث تتولى الإدارة الأعمال التي تتقنها كخطيط العمل ويتولى العمال عملية التنفيذ وفق الخطط المقررة
- .وكنتيجة لأعماله نشر تايلور كتابه المعنون "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 يؤكد من خلاله "أن الإدارة تعتبر علما لأنها ليست نتيجة لمكاسب وقدرات خارقة ولكنها تطبيق فني له قواعد ومعايير علمية"، ومن بين هذه المبادئ نجد(هاني خلفه طروانة، 2012، ص200):
- ✓ تقسيم العمل إلى وحدات أساسية والتخلي عن كل الحركات الزائدة.
 - ✓ تكليف كل فرد بمهام فنية تتوافق مع اختصاصه من خلال التركيز على بعض الخصائص مثل (المقدرة، قوة العضلات مقاومة التعب، التركيز...).
 - ✓ تدريب العمال وتكوينهم على الأساليب الإنتاجية والتنظيمية الجديدة.
 - ✓ إتباع معايير دقيقة لأداء العمال وتطبيق مبدأ الرقابة الوظيفية.
 - ✓ كلما زادت كمية الإنتاج للعامل زاد أجره.
- (2) أعمال هانري جانت 1861 - 1919 Gantt Henry : مهندس ميكانيكي أمريكي عاصر Taylor وتأثر به وقد شاركه في تجربة "تغذية الآلات" قدم عدة أعمال للإدارة العلمية مازالت تستعمل إلى يومنا هذا .
- خريطة جانت Gantt: وهو جدول بسيط يبين ويقيس نشاط العامل معبرا عنه بالوقت المطلوب لأداء العمل وهي عبارة عن رسوم بيانية بالأعمدة تستخدم كأداة

رقابية لمتابعة إنجاز العمل سواء للآلات أو للعاملين، تبيين الوقت اللازم لإنجاز العمل أو حجم العمل المطلوب إنجازه على شكل أعمدة أفقية تستخدم كمعيار يقارن به الوقت الفعلي الذي مضى منذ بداية الإنجاز أو تبيين مقدار ما تم إنجازه من العمل على أرض الواقع ويتم توضيحها أيضا على شكل أعمدة بجانب الأعمدة المعيارية بلون مختلف يتم من خلالها تحديد الانحرافات ومعرفة أسباب الوصول إلى طرق معالجتها (محمود أحمد قياض وآخرون، 2010، ص42).

- **نظام الأجور:** وهو نظام خاص بالأجور والمكافآت يختلف عن النظام الذي كان متبعاً لأنه اعتمد على ظروف العمل وحسن الأداء، وبمقتضى هذا النظام يصرف للعامل مكافأة إضافية إلى جانب معدل الأجر اليومي العادي إذا أنجز العمل بالكامل، على أن تخصم منه المكافأة فقط إذا فشل في إنجاز العمل بالكامل (دون المساس بالأجر اليومي) الذي يدفع عنه بغض النظر عن إنتاجيته، ولذا يكون Gantt أكثر تعاطفاً مع العمال بنظام الحوافز الذي وضعه وأطلق عليه مسمى (المهمة والعلاوة) ونظام العمل المرتبط به (نفس المرجع، ص43).

- **الانتقادات الموجهة للنظرية العلمية:** رغم النجاح الذي لاقته هذه النظرية بعدما تمكن روادها وعلى رأسهم فريدريك تايلور "Taylor" المعروف "بمهندس التنظيم" من رفع إنتاجية العمال وتحقيق نتائج مبهرة بتطبيق الأسلوب العلمي في العمل إلا أن أفكارهم تعرضت لكثير من النقد سواء من المفكرين الذين عاصروهم أو جاءوا بعد ذلك ومن بين هذه الانتقادات نذكر (محمد قاسم قريوتي، مرجع سابق، ص57):

تميل هذه النظرية للتخصص العميق الذي يأتي بفوائد جمة في بدايته ولكن بعد ذلك يؤدي إلى الملل وقتل روح الإبداع، لذا اتجهت الإدارة الحديثة إلى إغناء العمل لتزويد من حرية العمال وتحفظ لهم الشعور بقيمة ما يؤدونه من عمل.

✓ تنادي نظرية الإدارة العلمية بالطريقة المثلى في العمل دون أن تربط ذلك بنوع العمل والظروف وطبيعة هذه الطريقة المثلى، فالطريقة المثلى هي التي تكون سهلة وجيدة ولكن إذا توافقت مع ميولات ومواهب العامل.

- ✓ تجاهلت هذه النظرية في بحثها عن الإقلال من الإجهاد النفسي، كما أن وجود حد أدنى من الإجهاد الطبيعي المعقول يبقى ضروريا لبيد الممل الذي يشعر به العامل أثناء العمل
- ✓ تحدثت الطريقة العلمية عن عملية الاختيار العلمي للعاملين ووضعت مبادئ لها، حيث اكتفى أصحابها بوضع العامل في العمل ومن ثم تجريبه إلى حين فإن لم تثبت صلاحيته وفشل في بلوغ المعدل المقرر في الإنتاج أبعد عن العمل دون أن تتحمل الإدارة مسؤولية تأهيله وتدريبه ولم يحاول تايلور دراسة إمكانية الفرد قبل تعيينه في العمل.
- ✓ تجاهلت الإدارة العلمية العامل الإنساني في الإنتاج فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قياسيا ما داموا مسؤولين عن التنفيذ، ولم تسمح لهم بمناقشة ذلك أو الاعتراض عليه إلا بعد انقضاء زمن معين من التطبيق وهي حتى فيذبيها لحركات الإنسان نظرت لذلك الإنسان نظرة ميكانيكية فقط.

ب. نظرية وظائف الإدارة لهنري فايول (Fayol Henry) 1925-1851 :

مهندس فرنسي عمل مسيرا لشركة الفرنسية لاستغلال المناجم، تعتبر أفكاره مكملة لأفكار "تايلور" الذي أولى اهتمامه لتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية، بينما ركز "فايول" على الجانب الإداري وتتمحور أفكاره حول بناء أسس عملية لكافة الآلات الإدارية فجمع أفكاره في كتابه الشهير الذي صدر سنة 1916 "الإدارة الصناعية العامة"، يعرض من خلاله الأسس المكونة للنظرية الإدارية.

1. وظائف الإدارة: قسم نشاطات المؤسسة إلى ستة مجموعات من الوظائف وهي (Roger

: (Aim,2013,p38)

- ✓ الوظيفة الفنية: الإنتاج والتحويل.
- ✓ الوظيفة التجارية: الشراء، البيع والمبادلة.
- ✓ الوظيفة المالية: تتمثل في البحث عن رؤوس الأموال واستخدامها.
- ✓ وظيفة الأمن والوقاية: ضمان حماية الأشخاص والممتلكات.
- ✓ الوظيفة المحاسبية: يتم من خلالها إعداد الميزانية، إعداد الحسابات، الجرد وغيرها.

✓ الوظيفة الإدارية: تتضمن المهام والأنشطة الإدارية فهي التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والمراقبة. واعتبرها أهم الوظائف لأنها هي التي تقوم بتنسيق الجهود وتنظيمها لرفع الإنتاجية في المؤسسة (علي محمد منصور، 2004، ص72-73).

2. مبادئ الإدارة حسب هنري فايول: فهي تعرف بالمبادئ الأربعة عشر لإرشاد المدراء في تسيير مؤسساتهم وتمثل في (نفس المرجع، ص74):

- ✓ مبدأ تقسيم العمل: حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل.
- ✓ السلطة والمسؤولية: التوازن بين السلطة والمسؤولية.
- ✓ الانضباط: أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل.
- ✓ وحدة القيادة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يتلقى المرؤوس تعليمات وأوامر من رئيس واحد.
- ✓ وحدة التوجيه: أي أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وتوجهها وحدة واحدة تحدد إطار عملها.
- ✓ مبدأ أولوية المصلحة العامة: إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية.
- ✓ مبدأ المكافأة العادلة: أهمية عدالة أنظمة المكافآت والتعويضات لتوفير قدر كبير من الرضا للعامل وصاحب العمل على حد سواء.
- ✓ مبدأ تدرج السلطة: الالتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة ويقرر هذا المبدأ تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.
- ✓ مبدأ المركزية: الظروف والمواقف القائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة.
- ✓ النظام أو الترتيب: يشير إلى ضرورة وضع كل شخص أو كل شيء في مكانه المناسب.
- ✓ مبدأ المساواة: ويشير إلى أهمية معاملة الإدارة لأفراد القوى العاملة بعدالة ومساواة، فذلك يرفع من معنوياتهم.
- ✓ مبدأ استقرار العاملين: يقر بأهمية استقرار العمال في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة، فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيرا.

✓ مبدأ توفير روح المبادأة والابتكار: يعبر عن أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها.

✓ مبدأ روح الفريق (روح التعاون): يشير إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العاملين.

3- الانتقادات الموجهة للنظرية الإدارية: من بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية نجد (محمد عبد الفاتح الصيرفي، 2006، ص80):

✓ تعارض بعض المبادئ الإدارية مع بعضها البعض مثل نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات الإدارية.

✓ وجود خلط في مسميات المبادئ ودلالاتها حيث قد لا يوضح عنوان المبدأ ما يحتويه من دلالات.

✓ كثير من المبادئ لا تصلح إلا أن تكون مجرد شعارات لأنها تتصادم مع الواقع حالة تطبيقها..

ج) النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Weber Max 1864-1920) :

باحث ألماني في علم الاجتماع، أراد من خلال أبحاثه التعرف للجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة مركزا على العلاقة بين الفرد والسلطة داخل المؤسسة، وكيف يمكن تجنب عملية التعسف التي قد يلجأ إليها بعض المسؤولين في الأعلى ومنه حماية العامل من خلال ترسيخ السلطة على بعض المبادئ فيما يتعلق بالعمل في المكاتب، جمع أفكاره في كتاب صدر سنة 1922 عنوانه "الاقتصاد والمجتمع" (Jean Fracois, 2006, p36).

1. النموذج البيروقراطي وخصائصه: الوصول إلى نموذج ينظم العمل في المكاتب يضع

من خلاله قواعد رسمية في وثائق مكتوبة ورسمية حيث صمم "Weber" نموذج للعمل اعتبره الأحسن والمثالي أطلق عليه "الإدارة البيروقراطية" يراها أحسن توليفة للتوافق في العمل حيث تتكون من كلمتين:

- بيورو: Bureau: أصلها فرنسي تعني المكتب؛
- قراطية: Cratie: أصلها يوناني تعني: الحكم

أما خصائص النموذج: تتلخص فيما يلي (محمد قاسم القبروني، 2006، ص56):

- ✓ تقسيم العمل والتخصص حيث يتم توزيع وتحديد سلطة كل فرد وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية.
 - ✓ يتم تنظيم المكاتب (الوظائف) في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عنه سلسلة من الأوامر.
 - ✓ اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية واستنادا للتعليم والتدريب بمعنى الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - ✓ الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
 - ✓ الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها بل يوجد ارتباط دائم بينه وبين الإدارة يؤدي إلى استقراره في وظيفته وصعوده السلم الهرمي بالترقية استنادا إلى الأقدمية والاستحقاق
 - ✓ على الموظف الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية وهي ضوابط ليست شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات.
2. أشكال السلطة عند فيبر: فرق بين ثلاثة أنواع من السلطة وهي (صبيحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص79):

- السلطة التقليدية: سلطة تستمد شرعيتها من التقاليد والأعراف، تنشأ بالممارسة يمكن القول أنها مورثة وترسخ ويصبح تأييد القائد مرتبطاً بـ [] هذه القيم الموروثة التي يلتزم بها هذا القائد
 - السلطة الكارزمية: تستند على الخصائص الذاتية الشخصية للمسير التي تميزه عن الآخرين (الهيئة، الوقار، الاحترام،...) ومدى قدرته على التأثير على الآخرين من خلال سلوكياته، تزول بزوال الفرد وتنقص بنقص التأثير.
 - السلطة القانونية (العقلانية): فهي قانونية تستند على أسس موضوعية وعقلانية هذا النوع مرتبط بالوظيفة والناس يطيعونه ويخضعون لأوامر بقوة القانون
3. الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية: من أهم الانتقادات نذكر ما يلي (محمد قاسم القبروني، مرجع سابق، ص79):

- ✓ يتمثل هدف "فيبر" في القضاء على التعسف في السلطة من خلال الممارسة للوظيفة الإدارية لكنه أهمل التنظيم الرسمي وتأثيره على سلطة المؤسسة:

- ✓ اعتبر الإنسان آلة تنفذ الأوامر ويكون بذلك قتل من خلال نموذج روح المبادرة والإبداع لدى العامل، فأصبح نموذج من بعد مثالا للمماثلة والتعسف في سن القوانين وتطبيقها.
- ✓ إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي.

ثانيا: النظريات الحديثة:

يختلف التوجه الحديث في طرحه وتناوله للإدارة كموضوع للبحث، رغم أن بعض النظريات عاصرت النظريات التقليدية، ولكنها تعتبر حديثة مقارنتها لاختلافها في جوهر الرؤية الجديدة التي طرحت المؤسسة كنظام مفتوح وعبارة عن جزء من الكل يؤثر ويتأثر بكل ما يحدث في محيطه بعدما كانت نظاما مغلفاتها تم بما يحدث داخلها فقط، كما أن بعض النظريات أدخلت أدوات حديثة في دراسة علم الإدارة، وسوف نتناول النظريات التالية:

- نظرية النظم.
- النظرية الموقفية (الظرفية)
- النظرية الكمية.
- أ. نظرية النظم:

تعتبر مدخلا جديدا في علم الإدارة حيث فتحت الباب لأفكار جديدة من حيث الطرح إذ سلطت الضوء على جانب مهم في وجود المؤسسة واستمراريتها ألا وهو علاقات المؤسسة بالمحيط الذي تنتمي إليه باعتبار المؤسسة نظاما قائما بحد ذاته ولكنه جزء من نظام شامل (كلي)، ويعتبر لودفيغ فون بيرتالانفي (Bertalanffy Von) (Ludweg) م) عالم الأحياء والبيولوجيا أن المؤسسة كائن حي يؤثر ويتأثر، ومن هذا المنطلق ظهر مفكرون آخرون يتبنون هذا المنظور منهم دانيال كاتز katz Daniel وروبرت كهان Kahrn Robert حيث فتحت أعمالهم الباب أمام دراسة علم الإدارة في ظل التحديات البيئية التي تعيق أو تساعد المؤسسات في ممارسة نشاطها .

1. مفهوم النظام:

- 1.1 تعريف المؤسسة كنظام: يمكن أن نعرف النظام على أنه "مجموعة من الأجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة وبطريقة تكون كلا متكاملًا يزيد

من مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء (كامل بربر، 2008، ص51)، وبتطبيق مفهوم النظام على المؤسسة تصبح المنظمة هي تجميع لعدة عناصر مترابطة فيما بينها، وفي تفاعل)ديناميكي مجندة في الهياكل بحسب الأهداف(نعيم ابراهيم الظاهر، 2011، ص93).

1.2. خصائص النظام: يتمتع النظام بمجموعة من الخصائص التالية(خليل محمد حسان الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، ص84):

✓ يتألف النظام من نظم فرعية، وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظام أكبر.

✓ لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة.

✓ لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعملها ويبقى في تغيير مستمر ودائم إذ أن حالة الثبات يعني الموت.

✓ تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهداف، ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام

3.1. مكونات النظام: وبناء على مكونات النظام، تتكون المؤسسة (المنظمة)

من العناصر التالية(كامل بربر، مرجع سابق، ص52) :

أ. **المدخلات:** وهي عبارة عن العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف وهي الموارد المادية والبشرية، المعلومات وغيرها .

ب. **العمليات:** ويقصدها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون الذي تم تحديده في المخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية والوظائف المختلفة للمؤسسة .

ج. **المخرجات:** وتعني النتائج المترتبة عن العملية التحويلية وعادة ما تأخذ في المؤسسات الإنتاجية شكل سلعة أو خدمة.

د. التغذية العكسية (العمليات المرئية): وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات، ومدى قبول البيئة لمخرجات هذه المؤسسة مع التركيز على النقاط السلبية والإيجابية لاستثمارها في العمليات التحويلية القادمة،

والشكل رقم (01) : مكونات النظام



المصدر: كامل بربر، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص51.

4. أنواع النظم: فرقت نظرية النظم بين نوعين من النظم :

- النظام المغلق:** وهو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع محيطه الخارجي ونادرا ما يوجد نظام مغلق بشكل مطلق (شبه مغلق).
- النظام المفتوح:** هو النظام الذي يتفاعل مع محيطه، يؤثر ويتأثر بمكونات هذا المحيط باعتباره جزء منه مثل المؤسسة.

5. شروط نجاح النظام: إن سير النظام ونجاحه في المؤسسة مرتبط بالعوامل (الشروط)

التالية(خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص86-87):

- ✓ التمايز أو التخصصي من حيث النشاط الأساسي لقيام النظام.
- ✓ الاستهداف، فالنظام هو كيان هادف يسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية منها الربح، النمو والاستمرارية وتحسين المستويات المعيشية للأفراد والمجتمع...الخ.

✓ الشمولية مقابل الاستقلال (الكلية)، بمعنى أن ترابط أجزاء النظام بعلاقات، حيث التغيير في أي جزء منها يؤدي إلى تغيير في كل الأجزاء الأخرى؛.

✓ التداؤب، بمعنى أن المخرجات هي أكثر من مجرد جمع المدخلات أو أن الكل هو أكثر من حاصل جمع أجزائه.

✓ الاستقرار والتوازن والتكيف حيث تتميز النظم المفتوحة بالتوازن المتحرك والاستقرار في مجمل التفاعلات الجارية مع البيئة (النظام الأكبر) حيث أنها تقوم باستمرار باستيراد الطاقة اللازمة للنمو والتطور ومواصلة الأداء

✓ التكامل أو التنسيق، إذ تعد ظاهرة التكامل (Intégration) أو التنسيق (Coordination) من المظاهر الأساسية التي تتميزها الأنظمة المفتوحة خاصة وأن النظام يحتوي على مجموعة الأجزاء التي تتكامل مع بعضها في إطار الأنشطة التي تقوم بأدائها، والتكامل هو عكس التخصص إذ أن تجزئة النظام إلى مكونات متخصصة يتطلب ربطها سوية بشكل متناسق ومتكامل حتى لا يفقد النظام وجوده.

✓ التلاشي أو الاضمحلال، بمعنى وجود قانون طبيعي تسيير بمقتضاه كل الأنظمة الكونية الموجودة، حيث يتعرض النظام للتلاشي أو الزوال عندما يفقد القدرة على ضمان استمرار استيراد الطاقة اللازمة (الموارد المختلفة) أي المدخلات، وكذلك عند الإخفاق في استيعاب البيئة الخارجية لمخرجات النظام.

6. تقييم مدرسة النظم: تم هذه المدرسة بدراسة المؤسسة بصفة شاملة بدلا من التركيز على بعض الأجزاء وتوضيح العلاقات المتعددة والمتراصة بين الأنظمة الجزئية (الأجزاء) للمؤسسة كما أعطت هذه المدرسة مفهوما جديدا للمحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المؤسسة وأضافت أبعاد جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا، كما اعتمدت هذه المدرسة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة حيث الخلل في أحد الأجزاء يؤثر على باقي الأجزاء الأخرى.

إلا أن انتقادات وجهت في هذا الشأن حيث يرد البعض عدم الدقة مشيرين إلى وجود مؤسسات تعاني من الضعف في بعض أجزائها لكن مع ذلك ما زالت تمارس نشاطاتها .

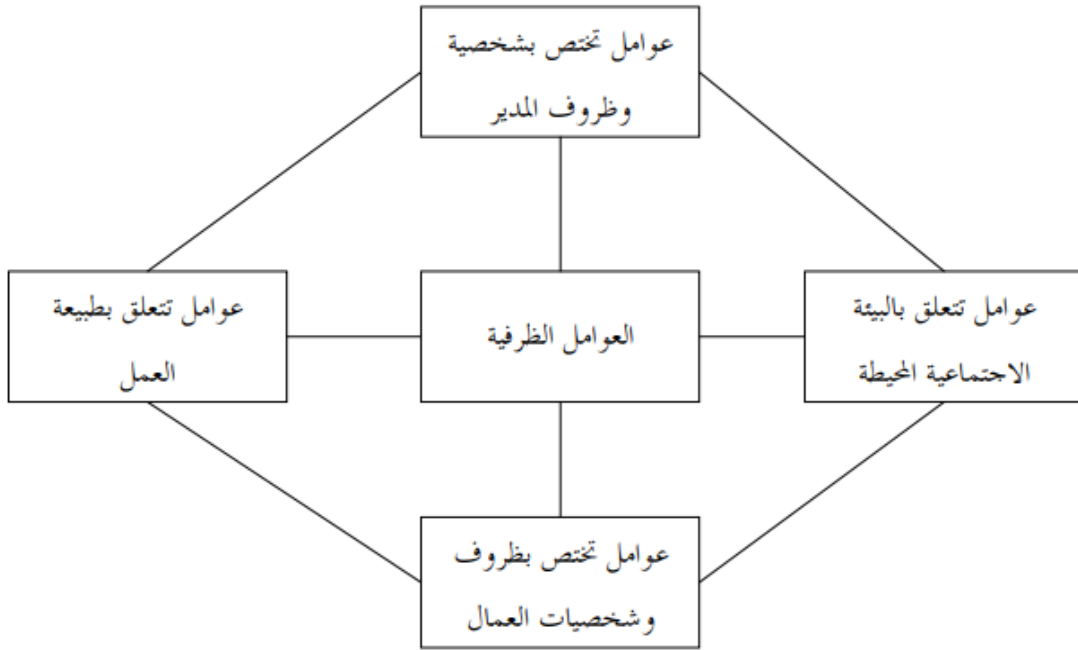
ب. النظرية الموقفية (الظرفية):

تعتبر هذه النظرية امتدادا للنظرية العامة للنظم فهي تعتمد أيضا على فكرة الاعتماد (التأثير) المتبادل الذي أشارت إليه نظرية النظم، تقوم الفكرة الأساسية في النظرية الموقفية على الاعتراف بأهمية كل الأفكار التي جاءت بها النظريات السابقة كمدخل لتحسين الأداء الإداري، ولكنها ترى أنه من الصعب إن لم يكن من المستحيل التوصية بأسلوب إداري معين أو نظرية إدارية معينة بصفاتها الأسلوب الأمثل للتعامل مع كافة الظروف أو كافة المشاكل وفي كافة الأزمنة والبيئات، فالأسلوب الإداري الأنسب يعتمد على الموقف، بمعنى أن هناك علاقة بين العملية الإدارية وبين البيئة التي تجري فيها الممارسة لهذه العملية الإدارية، فعلى المؤسسة أن تتأقلم مع بيئتها. اشترك كثير من المفكرين وأبرزهم لورش ولورنس ولورنس (Lawrence et Lorsch)، ومينتنسبرغ (Mintzberg)، وشندلر (Chandler)، وجوان وودوارد (Woodward)، وبييرن وستولكر (Stalker et Burn)، في بلورة المبادئ الأساسية التي تركز عليها هذه النظرية طيلة الفترة الممتدة بين سنة 1967م إلى 1982م، ورغم الاختلاف في طرح عوامل الظرفية التي تؤثر في العمل الإداري إلا أنهم يؤكدون على الفكرة الرئيسية التي تحكم هذا الفكر الجديد وهي "عدم وجود مبادئ إدارية تطبق في جميع التنظيمات وفي جميع الظروف والمواقف التي يواجهها المدراء، وعدم وجود هيكلية مثالية تناسب كل المنظمات مهما اختلفت الأزمنة والأماكن كما أوردت النظريات السابقة وإنما الظروف هي التي تحكم كل ما سبق.

1. العوامل الظرفية المؤثرة:

أ. العوامل الظرفية التي تؤثر في نمط الإدارة:

الشكل رقم (02) العوامل الظرفية التي تحدد نمط وسلوك المدير



المصدر: محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)"، الطبعة

الثالثة، دار وائل، الأردن، 127.ص، 2006

ج. العوامل الظرفية التي تؤثر في هيكل المنظمة: تنقسم هذه العوامل إلى:

- العوامل الداخلية: وهي عمر المنظمة، حجم المنظمة، التكنولوجيا المستعملة والاستراتيجية
- العوامل الخارجية: تتمثل في البيئة.

2. دراسات أهم الرواد

أ. دراسات جوان وودورد (1916-1971): Woodward Joan اهتمت بدراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي: تعتبر من أبرز الباحثين الذين اهتموا بدراسة أثر التكنولوجيا على هيكل المؤسسات، شملت دراستها حوالي 100 مصنع في جنوب بريطانيا تتراوح في الحجم ما بين تلك التي توظف 250 عاملا وتلك التي توظف أكثر من 1000 عامل، قارنت من خلالها عدد المستويات الإدارية فيها ونطاق الإشراف مع درجة الرسمية.

كما اهتمت بجمع معلومات مالية تخص الوضعية المالية فيما يخص العوائد والأرباح المحققة، مما مكنها من دراسة الأثر المتبادل بين طريقة التنظيم والنتائج المحققة وقد توصلت إلى النتائج التالية فيما يخص علاقة الهيكلة بعملية الإنتاج (عيسى حيرش، 2012، ص19).

• في حالة الإنتاج بالوحدة أو الكميات الصغيرة: يكون التنظيم على النحو التالي:

✓ التنظيم مرن.

✓ الاتصال سهل وأكثره غير رسمي.

✓ التركيز يكون أكثر على وظيفة التسويق.

• في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة: فإن التنظيم المناسب يتصف بما يلي:

✓ التنظيم أكثر صرامة

✓ التنظيم أكثر رسمي

✓ الاهتمام يكون أكثر بالوظيفة الإنتاجية.

• في حالة الإنتاج المستمر (الكميات كبيرة جدا): يكون التنظيم على النحو التالي:

✓ أكثر مرونة من الشكليات السابقين.

✓ التأكيد أكثر على وظيفة التسويق.

✓ نطاق الإشراف واسع

ب. دراسات شندلر (Chandler) تناولت دراسته أثر الاستراتيجية على نوع الهيكلة المتبعة في المنظمات إذ يعتبر أول من أثار هذه الإشكالية .

يشير Chandler أن الاستراتيجية خطة يجب تحديدها مسبقا إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق وأن هناك علاقة واضحة وخطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية، حيث يتطلب تغير الاستراتيجية تغييرا في نمط الهيكل التنظيمي إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق أما إذا لم يتغير الهيكل التنظيمي حسب الاستراتيجية فإن الكفاية التنظيمية ستتأثر سلبا (محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص166).

تائج دراساته: توصل إلى النتائج التالية (نفس المرجع، ص172):

✓ في بداية ظهور المؤسسات فأنها تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة بسيطة من المنتجات، فالتنظيم المناسب في هذه الحالة يكون مركزيا وبسيطا.

✓ مع مرور الوقت وزيادة المنافسة وكثرة المنتجين مما يفرض على المؤسسة البحث عن التميز والتتبع في منتجاتها للحصول على حصة أو حصص سوقية، هذا التغيير في الاستراتيجية يجد تغييرا في عملية التنظيم، فيصبح التنظيم أكثر تعقيدا وصارت هيكله المؤسسات أكثر أفقية

✓ كما انتبهت المنظمات إلى خطر التبعية للموردين أو الزبائن فغيرت استراتيجيتها للتخلص من هذا الخطر بالاندماج العمودي بشكله العلوي والسفلي مما أدى إلى انتشار التنظيم حسب الأقسام

ج. دراسات بيرن وستولكر (1966 Stalker et Born) م: تناولت دراستهما أثر البيئة الخارجية على نمط الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة المتبع، حيث قاما بدراسة حوالي عشرين مصنعا في بريطانيا لتوضيح هذا الأثر، والمقياس الذي تم اختياره للتعرف على مدى التغيير في البيئة هو نسبة التغيير في التكنولوجيا المستعملة في الأسواق التي لم يتم العمل بها مبررين ذلك بأن السوق يعتبر لمتغير الأكثر أهمية في البيئة (محمد قاسم القريوتي، 2006، ص133).

نتائج الدراسة: أسفرت النتائج على أن درجة الاستقرار في البيئة تحكم كيفية هيكله المنظمات وتنظيمها حيث (محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص223):

✓ البيئة المستقرة: في هذه الحالة، الاستقرار يساعد على التعود على العمل مما يؤدي إلى انتشار الروتين، ويصبح العمل عبارة عن إجراءات روتينية مدونة، المنظمة في هذا الحالة تتحول إلى آلة لا المنظمة الآلية لا النموذج والتنظيم العلمي للعمل وفقا لأعمال Taylor.F هو الذي يصلح في هذه الحالة.

✓ البيئة غير المستقرة: هذا النوع يعرف تغييرات كثيرة فنمط العمل يتغير باستمرار، ولا يمكن أن تنتبأ بالإجراءات اللازمة لتنفيذ العمل، بل المواقف هي التي تفرض حلولاً

سريعة وجديدة تواكب التغير مما يؤدي إلى قلة الإجراءات وعلى التنظيم ليكون فعالا
التغير بتغير المواقف، هي المنظمات العضوية التي تتأقلم مع بيئتها.

د. دراسات مينتسبرغ): 1982 (Mintzberg وتعرف بالمقاربة حسب التشكيلات: يعتبر
"Mintzberg من رواد نظرية الظرفية المعاصرين، كما تعتبر نظريته تلخيصا لجميع
الدراسات السابقة والأطروحات التي تناولت "عوامل الظرفية وأثرها على إدارة وتنظيم
المنظمة"، حيث قدم في كتابه "هيكل المنظمة La structure de l'organisation"
"مقاربة شاملة للمنظمة يوضح من خلالها ضرورة تأقلم المؤسسة مع بيئتها من خلال
تغير الهيكل التنظيمي وفقا وتماشيا مع المستجدات التي تفرضها التغيرات البيئية ويعرف
الهيكل التنظيمي على أنه "الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة
من أجل التنسيق بينها(عيسى حيرش، 2012، ص338).

ويحلل المنظمة حسب ثلاثة أبعاد هي:

- مكونات المنظمة.
 - العلاقة بين هذه المكونات.
 - ووزن كل مكون في الهيكل.
1. مكونات المنظمة: حدد في هذا الصدد 5 مكونات وهي(مؤيد سعيد السالم، 2008،
ص320):
- مركز العمليات: وهو سبب وجود المؤسسة يضمن استمرارية المؤسسة وكل المكونات
الأخرى.

- ✓ يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على الإنتاج
- ✓ القمة الاستراتيجية: تتكون من الإدارة العليا التي ترسم أهداف المؤسسة ورسالتها
باعتبارها مركز اتخاذ القرارات في المؤسسة
- ✓ الخط السلمي: هو الخط الذي من خلاله يتم نقل وإيصال تعليمات ولوائح العمل
(توجيهات) من القمة الاستراتيجية إلى مركز العمليات (من التخطيط إلى التنفيذ)
اتصال يكون رسمي.

- ✓ الهيئة التكنولوجية: هي التي تضم الخبراء الذين يصممون ويخططون للعمل ولهم علاقة مباشرة مع القمة الاستراتيجية.
- ✓ الدعم اللوجستي: يضم كل الهيئات الداخلية التي تمد المنظمة بمستلزمات التشغيل.
- آليات التنسيق: حصر Mintzberg خمسة آليات للتنسيق بين مكونات المنظمة يمكن أن نستعمل أكثر من آلية في وقت واحد وهي (عيسى حيرش، مرجع سابق، ص340) :
 - ✓ التعديل المتبادل: يتم بين جهات من نفس المستوى
 - ✓ الإشراف المباشر؛ (توحيد معايير إجراءات العمل: وضع معايير محددة يلتزم بها العمال عند القيام بعملية التنفيذ
 - ✓ توحيد معايير نتائج العمل: وضع معايير لتقييم الأداء
 - ✓ توحيد التأهيل: وضع معايير لتدريب العمال على إجراءات العمل
- 3. أنواع الهياكل حسب المقاربة التشكيلية (حسب عناصر الظرفية): وهي (عيسى حيرش، مرجع سابق، ص25)
 - ✓ الهيكلة البسيطة: تتميز بسيطرة القيمة الاستراتيجية يكون فيها التنسيق من خلال الإشراف المباشر، تستطيع أن تتأقلم مع البيئة.
 - ✓ الهيكلة البيروقراطية الآلية: تتميز بلا مركزية أفقية وعمودية ومعيارية الإجراءات، أما الاتصال فهو رسمي وسيطرة الهيئة التكنولوجية.
 - ✓ الهيكلة البيروقراطية المحترفة: تتميز بسيطرة مركز العمليات وبيئة مستقرة ومعيارية التأهيل ولا مركزية عمودية وأفقية.
 - ✓ الهيكلة في شكل أقسام: تتمثل خصائصها في سيطرة الخط السلمي ومركزية عمودية ومعيارية المنتجات.
 - ✓ الهيكل التنظيمي العضوي (المؤقت): يتميز بسيطرة الدعم اللوجستي ولا مركزية أفقية والتعديل يكون متبادلا (التعاون).

(ج) النظرية الكمية :

ظهر المدخل الكمي في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية لما جمعت الإدارة العسكرية البريطانية مجموعة من الخبراء والمختصين في الرياضيات لدراسة استراتيجيات بعض العمليات العسكرية حيث كان الهدف الأساسي هو توزيع الموارد المحدودة على الجيوش الحربي، ثم تعميم ذلك على مجال إدارة الأعمال فظهر علم رياضي إحصائي يعتمد على أساليب حسابية هدفه المساعدة في زيادة الكفاءة لاتخاذ القرارات .

وكان شستر برنار (Bernard Chester) أول من أكد أن "الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، وأن العمل داخل المنشأة واتخاذ القرارات وحل المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية، فتصبح بذلك أكثر دقة لأنها بعيدة عن التخمين والنفوذ الشخصي(صالح مهدي محسن العامري،2013،ص65).

ويرجع الفضل في تطور علم الإدارة (الكمي) إلى استخدام الحواسيب الإلكترونية.

1. مبادئ المدرسة الكمية: تتلخص أهم المبادئ فيما يلي(نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق،ص92):

- ✓ تحديد المشكلة وتحليلها.
 - ✓ الالتزام بالمنهج العملي في التعامل مع المشاكل الإدارية
 - ✓ توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات
 - ✓ استخدام الحاسبات الإلكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات
 - ✓ التعبير عن المشكلة في شكل رموز وبيانات كمية
 - ✓ تصور نموج رياضي يحدد الهدف المطلوب وطريقة تحقيقه والقيود المحيطة به .
2. أدوات الأسلوب الكمي: تعتبر بحوث العمليات من أهم المداخل لاتخاذ القرارات ومن أهم أدواتها(محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق،ص111-112):

أ. البرمجة الخطية: هو أسلوب رياضي يفيد المديرين في اتخاذ القرارات المتصلة بالاختيار بين عدة بدائل متاحة لتحقيق أفضل الاستخدامات للموارد لتحقيق أفضل العوائد، وتستخدم بكثرة في مجال الإنتاج لتحديد تشكيلة المنتجات المثلى المراد

إنتاجها التي تحدد أقصى أرباح بأقل تكلفة وهناك طرق عديدة للبرمجة الخطية منها الطريقة البيانية، طريقة السمبلكس، نموذج النقل وغيرها... الخ.

ب. **التحليل الشبكي**: يفيد بدرجة أساسية في مجال الرقابة على سير العمل في المشروعات على اختلاف أنواعها حيث يتم تقسيم خطة إنجاز مشروع معين إلى خطوات فرعية تبين بشكل واضح المسار (في شكل شبكة) والوقت اللازم للإنجاز ويتم من خلال ذلك توضيح المسارات الحرجة التي يؤثر التأخير فيها على مسارات أخرى وأخذ التدابير اللازمة لتفادي ذلك قدر الإمكان

ج. **نظرية صفوف الانتظار**: يتم استعماله في قطاع الأعمال الذي يصطف فيه الناس على شكل طوابير في انتظار الحصول على الخدمة، وذلك بهدف تقليل وقت الخدمة ومنه تقليل التكلفة وتسهيل تقديم الخدمات حيث يتم تقديم الحلول المناسبة من خلال الاستراتيجيات المختلفة، (على سبيل المثال في المطارات، الموانئ، البنوك، التأمينات وغيرها).

د. **سلسلة ماركوف**: تقوم على استخدام الاحتمالات في التنبؤ بنمط سير الأحداث في مرحلة مستقبلية بناء على معطيات الحاضر مثل التخطيط لاحتياجات القوى العاملة.

هـ. **أسلوب المحاكاة**: يتمثل في بناء نماذج فرضية للظواهر محل الدراسة لتفهمها ومعرفة القدرات اللازمة للتصرف وهي قرارات مفيدة وتغني عن الدراسة الشاملة لظاهرة الدراسة حيث أصبح مستخدماً في مجالات التدريب على الآلات عالية الثمن (أجهزة التدريب في مجال الطيران الطائرة، Simulateur التي تحاكي الطائرة الحقيقية

و. **خارطة ونقطة التعادل**: تعتبر خارطة التعادل طريقة مناسبة في مجال إدارة الإنتاج وتفيد في اتخاذ قرارات تتعلق بكمية الإنتاج الاقتصادية وفي تحديد أسعار السلع بناء عليها، إذ يتم من خلال هذا الأسلوب احتساب التكاليف الثابتة (fixes couts les) (لأي مشروع، ومن ثم احتساب التكاليف المتغيرة les variables couts للوحدات المنتجة مما يسمح بتحديد حجم الإنتاج الذي يغطي كلا النوعين من التكاليف ويحقق نقطة التعادل، ومن ثم كميات الإنتاج التي تحقق أقصى الأرباح الممكنة

3. الانتقادات الموجهة للنظرية الكمية:

بالرغم من نجاح هذه المدرسة في حل الكثير من المشكلات الإدارية التي تؤرق المدراء مثل التخزين والنقل، أساليب التسويق والإنتاج وحتى من إدارة تسيير المورد البشري مثل معدل دوران الغياب وغيرها إلا أنها اهتمت بالجوانب الكمية على حساب الجوانب السلوكية والتنظيمية ولم تستطع تحويل كثير من المشاكل من هذا القبيل إلى معادلات رياضية مما جعل هذه النظرية تفتقد إلى عنصر الشمولية الذي يعتبر المؤسسة كيانا ماديا ومعنويا.

خلاصة :

استعرضنا في هذا الفصل أهم النظريات الإدارية الكلاسيكية والحديثة بدءاً بالنظريات الكلاسيكية وتطور الحاصل في مختلف نظرياتها والتجارب المختلفة المسيرة للإدارة العامة بمختلف الاتجاهات منها المعتمدة، وتطرقنا إلى النظريات الإدارية الحديثة المختلفة كذلك، فهاته النظريات وإن كان العمل على جعلها تطبيقية في المؤسسة الرياضية لا يزال قيد البحث والتجريب هي مطبقة بتجاهل أو بدون علم بتطبيقها وذلك بانتقال الإدارة من الفكر الإداري المنطقي إلى ممارسة الفكر البراغماتي النفعي.

الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية

تمهيد

- 1- ماهية المؤسسة
- 2- المؤسسات الرياضية
- 3- المنشآت الرياضية
- 4- مديرية الشباب و الرياضة
- 5- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية
- 6- اليات تسويق المطورة و العلمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

في الفصل الثالث من الدراسة تطرقنا الى الجزء الثاني من الخلفية النظرية التي سنتطرق فيها إلى المؤسسات الرياضية من تعاريف وأهداف وأهميتها وأنواعها وركائز العمل في المؤسسات الرياضية.

المؤسسة الرياضية:

(1) ماهية المؤسسة:

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن تعريفها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل بايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الانتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة لهما وسائل قانونية ومالية ومادية وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات. (حسام إبراهيم حسن، 2011، ص61) .

وتعرف أيضا المؤسسة بأنها نظام اقتصادي نسبي وإطار تنسيقي عقلاي بين أنشطة مجموعة مناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيئة محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية . والمؤسسة مصطلح رديف المنظمة أو المنشئة وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين وتنظيم وقت المؤسسة التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأبراض مختلفة. (بالمختار هشام، 2014-2016، ص21).

(2) المؤسسات الرياضية :

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم المؤسسات وأهدافها.

وهي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وضاعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة.

ويرى الباحث أن المؤسسة الرياضية لا تختلف في العمل الإداري بين المؤسسات الأخرى بشكل عام كون المؤسسات هي خدمة عامة داخل المجتمع المكون من حيث الهيكل التنظيمي فيمكن تصنيفها ودراستها

والتحكم في مستوياتها الإدارية طبقا لحجم وعدد الأفراد. (نصير قاسم خلف، بدون سنة، ص14-20) وكما تعرف المؤسسات الرياضية أيضا:

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لهما هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

(3) المنشآت الرياضية.

- الأندية الرياضية.
- مضمرات السباق.
- لرياضات التجارية (البولينغ).
- الأندية الترويحية.
- المعسكرات الترويحية.

هذه كلها تمثل قوالب مؤسساتي يتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتظم أدوات وتجهيزات مختلفة ذات صيغة اعتبارية مستقلة ومركز معين.

كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقى بالمنتج المادي والخدماتي بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين هذا ما يأتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية. (دائرة فاروق، 2014-2016، ص64).

المستفيدين أو العملاء في المؤسسات الرياضية:

1. اللاعبين.
2. الإداريون والعاملون بالمؤسسة.
3. الجهاز الفني والإداري لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية.
4. الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية.

5. المؤسسات والهيئات الأخرى سواء الحكومية (التشريعية والتنفيذية) أو

بيرها.. (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص60-61).

(4) مديرية الشباب والرياضة:

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث يشرف عليها مدير تنفيذي وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلتها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضة لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق من مجمل الهياكل والهيئات المعنية وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي جاء يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 113/43 المؤرخ في 13 نوفمبر 2003 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى مديرية الشباب طبقاً لأحكام المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 366/04 المؤرخ في 06 رمضان الموافق لـ 11 سبتمبر يهدف إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة. (مرسوم تنفيذي، 23، ص244).

(5) ركائز العمل في المؤسسة الرياضية :

- هدف كل مؤسسة هو تحقيق الربح والتنمية المستدامة ولنجاح عملها وجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من موارد مادية وطاعات بشرة بأنسب طريقة ممكنة.
- إدراج عمل إداري سليم بطرق علمية بجوانب نفسية اقتصادية واجتماعية وكذا فلسفة المجتمع على كل هذا يتركز العمل في المؤسسة الرياضية.

(6) آليات التسويق المطورة والعلمية.

- حيث أن تبني تلك المبادئ يؤمن تحقيق الأرباح والمواصلة في الإنتاج الجيد والأعمال الرياضية تعرف تطوراً مستمراً خصوصاً في الدول المتقدمة إثرى مشكلة معارف المشرفين على الأعمال واستحداث الوسائل المستخدمة هناك. (دائرة فارق، مرجع سابق،، 2014، ص4)

خلاصة:

استخلصنا في هذا الفصل أن المؤسسة الرياضية تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال التنظيم الجيد داخل وخارج المؤسسة وتسييرها بطرق وأساليب وتقنيات حديثة تزامن العصر الحديث.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

تمهيد

- 1- الدراسات الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- متغيرات الدراسة
- 4- مجتمع وعينة الدراسة
- 5- أدوات وتقنيات البحث
- 6- الخصائص السيكومترية للأداة
- 7- اجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 8- الاساليب الاحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الدراسات الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، ويهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهدافها وإنجاز الإطار العلمي يتناول الفصل أيضا توضيح الأسلوب الدراسة المستخدم من طرف الباحث، ووصف للمجتمع وحجمه وسينم استعراض أدوات الدراسة وطرق الحصول على البيانات المطلوبة ومدى صدق وثبات هذه الأدوات بالإضافة للمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج وتفسيرها والتعليق عليها وتحليلها وذلك في ضوء الإطار العام للدراسة.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول حوالب الدراسة الميدانية وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها(رشيد زرواتي،2002ص23).

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

2. المجال المكاني

تم توزيع الاستبيان على الإداريين في مديريةية الشباب والرياضة المسيلة

3. المجال الزمني:

شرعت في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 02 شهر من نهاية مارس 2020 حتى نهاية شهر ماي 2020 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

• المرحلة 01:

في نهاية شهر مارس وبداية شهر افريل كانت مرحلة البحث النظري حيث قمت من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول النظريات الادارية الحديثة.

• المرحلة 02:

في شهر أفريل حتى شهر ماي 2020 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

4. المنهج المتبع في الدراسة:

ولا يمكن لأي باحث الاستغناء عن منهج الدراسة لأي موضوع كان، ولا يمكن أن يتوصل إلى نتائج صادقة وموضوعية ما لم يعتمد على منهج معين، فالمنهج هو الطريق أو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الفرد الباحث بغية تحقيق بحثه (نفس المرجع،2002،ص191).

وقد اعتمدت دراستنا على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث ويفسر ويقارن ويقيم أملا في الوصول إلى تعميمات مفيدة يؤيد با رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة موضوع البحث (ابو حطب فؤاد، صادق أمال، 1991، ص102).

5. متغيرات الدراسة:

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

• المتغير المستقل:

هو ما يسمى المتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو أحد الأسباب النتيجة تعين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على تغير آخر (مرجع سابق، ص87). وعليه فإن المتغير المستقل في بحثنا هو النظريات الادارية الحديثة

• المتغير التابع:

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

6. مجتمع الدراسة وعينته:

مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين والعاملين بمقر مديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة والبالغ عددهم 30 موظف وعامل حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من مصلحة المستخدمين. لكي يكون البحث مقبولا وقابل للإنجاز لابد من تعريف مجتمع البحث الذي تريد دراسته وأن نوضح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع (عبيدات ذوقان، 2001، ص131).

ومجتمع الدراسة كما يعرفه عبيدات ذوقان: بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.

أما العينة فهي من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية والهدف الأساسي للحصول على معلومات وبيانات على المجتمع الأصلي للبحث.

حسب ما قاله محمد حسن علاوي أن ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتخلص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة (محمد حسن علاوي، 1999، ص134).

حيث اعتمدت في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر كما ذكرنا سابقا 30 موظف وعامل بالمديرية. وتكونت عينة الدراسة من 20 موظف وعامل، تمت الدراسة عليهم بتوزيع الاستبيان عن طريق ارساله عبر البريد الالكتروني لكل موظف.

7. أدوات جمع البيانات والمعلومات:

• الاستبيان:

تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع البيانات الميدانية، ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملأها مباشرة وتسمى الاستبيان، يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة(المرجع السابق،ص22).

بعد الاستبيان الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي جرى تعبئتها من قبل المستجيب. وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

• **المحور الأول:** تضمن أسئلة حول " هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق وممارسة نظرية النظم "

واشتمل هذا المحور على 6 أسئلة وكانت على شكل أسئلة مغلقة.

• **المحور الثاني:** تضمن أسئلة حول " هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق وممارسة نظرية الكمية "

واشتمل هذا المحور على 6 أسئلة وكانت على شكل أسئلة مغلقة.

• **المحور الثالث:** تضمن أسئلة حول " هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق وممارسة نظرية الموقفية "

وقد اشتمل هذا المحور على 6 أسئلة وكانت على شكل أسئلة مغلقة.

8. الخصائص السيكومترية للأداة:

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات المحور
- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول :

النتيجة	Sig مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الرقم
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	,914**	01 هل تتبع طريقة واحدة (مثلى) في تطبيق وإنجاز عملك ؟
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	,904**	02 هل تشعر بتداخل في المهام الموكلة إليك مع العاملين حولك؟
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	,904**	03 هل منصبك يمنحك حرية في مبادئك ومعتقداتك؟
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	,857**	04 هل عملك يلبي حاجياتك الشخصية؟
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	,797**	05 عند أدائك للعمل، يتم التركيز على إجراءات العمل الرسمية ؟
يوجد ارتباط دال إحصائياً	0.000	,829**	06 تفاعلك داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليتك داخل المنظمة؟

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الأول. أي أن فقراته دالة إحصائياً ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني :

النتيجة	Sig مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الرقم
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	,911**	01 هل هناك مراعات للظروف و المتغيرات الموقيفية التي تمر بها المؤسسة؟
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	,937**	02 هل تعتمدون على الظروف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة ؟
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	,972**	03 هل تعتمدون على طريقة واحدة لحل المعضلات و المشاكل التي تصادفهم في المؤسسة ؟
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	,964**	04 هل توجد علاقة بين الرئيس ومرؤوسيه؟
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	,956**	05 المؤسسة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء؟
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	,833**	06 المصالح بين المؤسسة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة؟

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثاني .أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث :

النتيجة	Sig مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الرقم
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	,979**	01 هل تؤثر قرارات المدير على ادائك في المؤسسة ؟
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	,892**	02 هل عنصر الرغبة يساعدك في أداء عملك بشكل جيد ؟
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	,974**	03 هل تتمتع مؤسستك بيجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي؟
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	,844**	04 هل الطرق والأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق إنتاج أكثر؟
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	,890**	05 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات؟
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	,866**	06 هل تحصل على تحفيزات لأداء عملك بشكل أفضل؟

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثالث .أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة ٢ الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ

النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
ثابت	6	,926	المحور الأول
ثابت	6	,968	المحور الثاني
ثابت	6	,943	المحور الثالث
ثابت	18	,974	جميع فقرات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.974 و هذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1) ، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6 .

9. إجراءات التطبيق الميداني للأداة

بعد الانتهاء من الجانب النظري للموضوع وجب التوجه للجانب الأهم في الدراسة و الجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وبما ان الظروف منعتنا من التنقل الى المديرية وتوزيع الاستمارات بحيث قمنا بإرسال 20 استمارة عبر البريد الإلكتروني لكل عامل بعد ان تحصلنا على العناوين الخاصة بهم وذلك ابتداء من يوم 26-04-2020 إلى غاية يوم 14-05-2020 وتم استرجاع استمارات الاستبيان ابتداءا 11 ماي 2020 وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك.

10. الأساليب الإحصائية:

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

- 1- اختبار الكاي/2/كا تربيع: الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة و الاستقلالية.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- 3- حساب معامل الصدق الذاتي و هو الجذر التربيعي للثبات

خلاصة الفصل:

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

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

2- مناقشة وتفسير النتائج

اولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1. المحور الأول: هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق وممارسة نظرية النظم

- السؤال (01): هل تتبع طريقة واحدة (مثلى) في تطبيق وإنجاز عمله ؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان الموظف يتبع طريقة واحدة (مثلى) في تطبيق وإنجاز عمله

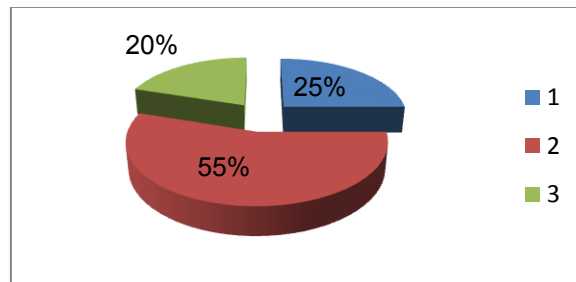
جدول رقم (01): يبين ما إذا كان الموظف يتبع طريقة واحدة (مثلى) في تطبيق وإنجاز عمله.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
احيانا	05	25%	5.991	4.300	0.118	2	دال غ إحصائياً
دائماً	11	55%					
ابداً	04	20%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 55% من أفراد العينة يرون أن الموظف يتبع طريقة واحدة (مثلى) في تطبيق وإنجاز عمله ونسبة 20% منهم يرون عكس ذلك ، و 25% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 4.300 عند مستوى الدلالة 0.118 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة غير إحصائية **استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن الموظف يتبع طريقة واحدة (مثلى) في تطبيق وإنجاز عمله.

الشكل رقم (03): ما إذا كان الموظف يتبع طريقة واحدة (مثلى) في تطبيق وإنجاز عمله.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال (02): هل تشعر بتداخل في المهام الموكلة إليك مع العاملين حولك؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان يشعر الموظف بتداخل في المهام الموكلة إليه مع العاملين حوله.

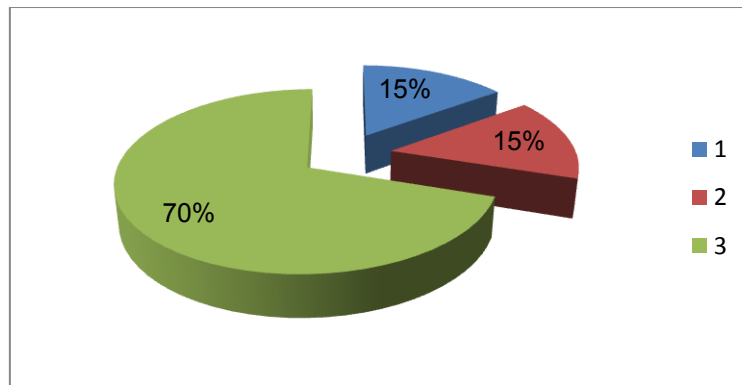
جدول رقم (02): يبين ما اذا كان يشعر الموظف بتداخل في المهام الموكلة إليه مع العاملين حوله.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
احيانا	03	15%	5.991	12.100	0.002	2	دال إحصائياً
دائماً	03	15%					
ابداً	14	70%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة يرون أن الموظف لا يشعر بتداخل في المهام الموكلة إليه مع العاملين حوله ونسبة 15% منهم يرون عكس ذلك، و15% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 12.100 عند مستوى الدلالة 0.002 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية **استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن الموظف لا يشعر بتداخل في المهام الموكلة إليه مع العاملين حوله.

الشكل رقم (04): يبين ما اذا كان يشعر الموظف بتداخل في المهام الموكلة إليه مع العاملين حوله.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم(03): هل منصبك يمنحك حرية في مبادئك ومعتقداتك؟
- الغرض من العبارة، معرفة ما إذا كان المنصب يمنح الموظف حرية في مبادئ ومعتقدات.

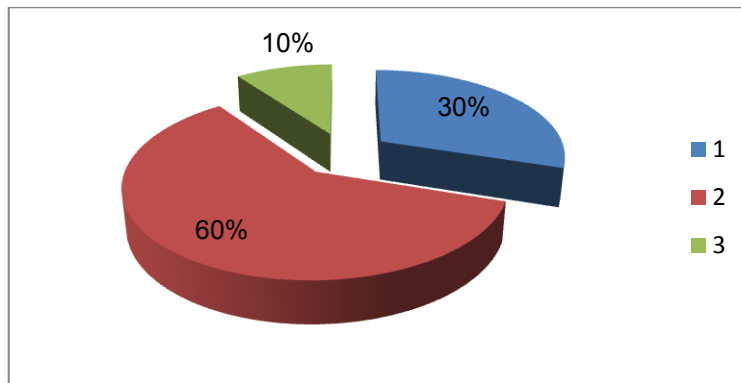
الجدول رقم(03): يبين ما إذا كان منصب يمنح الموظف حرية في مبادئ ومعتقدات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أحيانا	06	30%	5.991	7.600	0.022	2	دال إحصائياً
دائماً	12	60%					
أبداً	02	10%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 12% من أفراد العينة يرون أن المنصب يمنح الموظف حرية في مبادئ ومعتقدات ونسبة 10% منهم يرون عكس ذلك، 30% كانت اجابتهم أحيانا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 7.600 عند مستوى الدلالة 0.022 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج كان المنصب يمنح الموظف حرية في مبادئ ومعتقدات.

الشكل رقم(05): يبين ما إذا كان منصب يمنح الموظف حرية في مبادئ ومعتقدات



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم(04): ب هل عملك يلبي حاجياتك الشخصية؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان عمل الموظف يلبي حاجيات الشخصية.

الجدول رقم (04): بين ما اذا كان عمل الموظف يلبي حاجيات الشخصية..

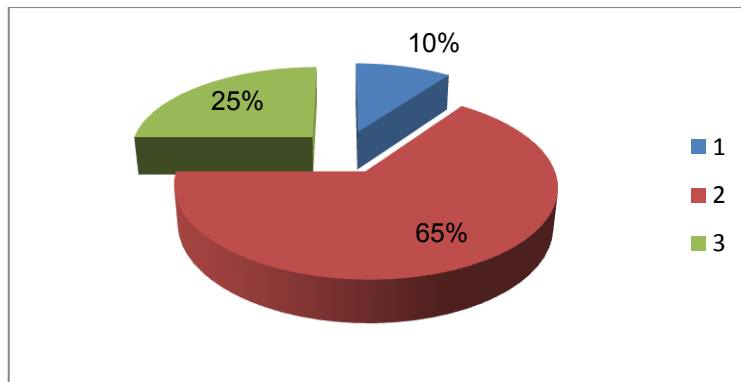
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
احيانا	02	10%	5.991	9.700	0.008	2	دال إحصائياً
دائماً	13	65%					
ابداً	05	25%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 65% من أفراد العينة يرون عمل الموظف يلبي حاجيات الشخصية ونسبة 25% منهم يرون عكس ذلك، 10% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستيبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 9.700 عند مستوى الدلالة 0.008 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن عمل الموظف يلبي حاجيات الشخصية.

الشكل رقم (06): بين ما اذا كان عمل الموظف يلبي حاجيات الشخصية.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (05): عند أدائك للعمل، يتم التركيز على إجراءات العمل الرسمية؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان أداء الموظف للعمل، يتم فيه التركيز على إجراءات العمل الرسمية.

الجدول رقم(05): يبين ما اذا كان أداء الموظف للعمل، يتم على التركيز إجراءات العمل الرسمية.

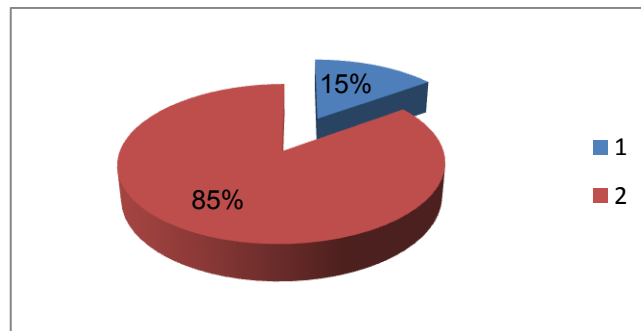
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
احيانا	03	15%	3.841	9.800	0.002	1	دال إحصائياً
دائماً	17	85%					
ابداً	0	00%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 85% من أفراد العينة يرون أن أداء الموظف للعمل، يتم على التركيز إجراءات العمل الرسمية. ونسبة 15% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 9.800 عند مستوى الدلالة 0.002 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن أداء الموظف للعمل، يتم على التركيز إجراءات العمل الرسمية.

الشكل رقم(07): يبين ما اذا كان أداء الموظف للعمل، يتم على التركيز إجراءات العمل الرسمية.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

• السؤال رقم (06): تفاعلك داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليتك داخل المنظمة؟

• الغرض من العبارة: معرفة مدى تفاعل الموظف داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليته داخل المنظمة.

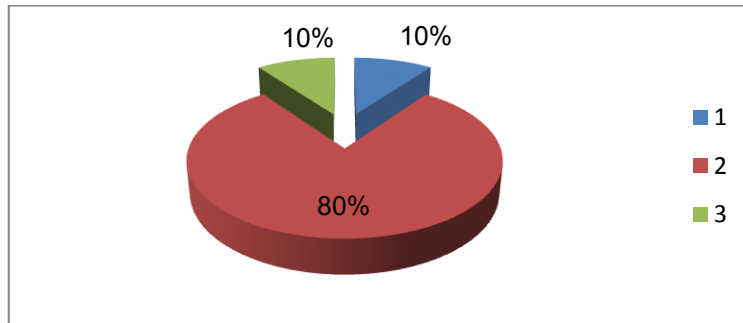
الجدول رقم (06): بين مدى تفاعل الموظف داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليته داخل المنظمة.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أحيانا	02	%10	5.991	19.600	0.000	2	دال إحصائياً
دائماً	16	%80					
أبداً	02	%10					
المجموع	20	%100					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العينة يرون أن تفاعل الموظف داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليته داخل المنظمة. ونسبة 10% منهم يرون عكس ذلك، 10% كانت اجابتهم احيانا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 19.600 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية **استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن تفاعل الموظف داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليته داخل المنظمة..

الشكل رقم (08): مدى تفاعل الموظف داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليته داخل المنظمة.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

المحور الثاني: هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الموقفية

• السؤال رقم (07): هل هناك مراعات للظروف والمتغيرات الموقفية التي تمر بها المؤسسة؟

• الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كانت هناك مراعات للظروف والمتغيرات الموقفية التي تمر بها المؤسسة.

الجدول رقم (07): يبين ما اذا كانت هناك مراعات للظروف والمتغيرات الموقفية التي تمر بها المؤسسة.

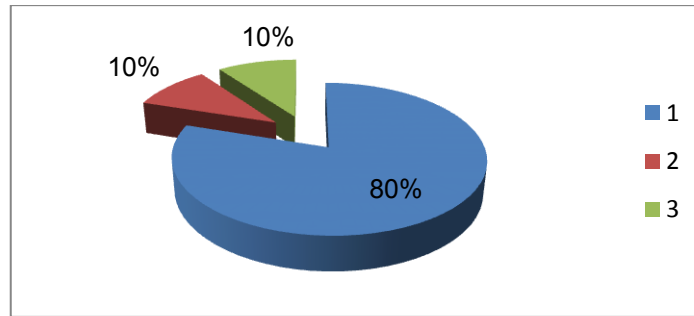
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائما	16	80%	5.991	19.600	0.000	2	دال إحصائياً
احيانا	02	10%					
ابدا	02	10%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العينة يرون هناك مراعات للظروف والمتغيرات الموقفية التي تمر بها المؤسسة ونسبة 10% منهم يرون عكس ذلك، 10% كانت اجابتهم احيانا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 19.600 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

• استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك مراعات للظروف والمتغيرات الموقفية التي تمر بها المؤسسة.

• الشكل رقم (09): ما اذا كانت هناك مراعات للظروف والمتغيرات الموقفية التي تمر بها المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (08) هل تعتمدون على الظروف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان يعتمدون على الظروف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة

الجدول رقم (08): يبين ما اذا كان يعتمدون على الظروف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة

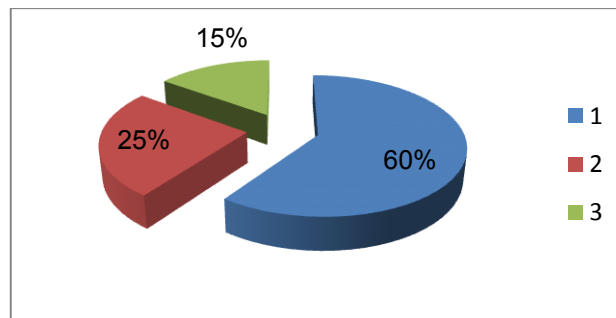
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	12	60%	5.991	6.700	0.035	2	دال إحصائياً
أحياناً	05	25%					
أبداً	03	15%					
المجموع	16	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون أنهم يعتمدون على الظروف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة ونسبة 15% منهم يرون عكس ذلك، و25% كانت اجابتهم أحياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 6.700 عند مستوى الدلالة 0.035 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج انهم يعتمدون على الظروف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

الشكل رقم (10): يبين ما اذا كان يعتمدون على الظروف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (09) هل تعتمدون على طريقة واحدة لحل المعضلات و المشاكل التي تصادفهم في المؤسسة ؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان يعتمدون على طريقة واحدة لحل المعضلات والمشاكل التي تصادفهم في المؤسسة.

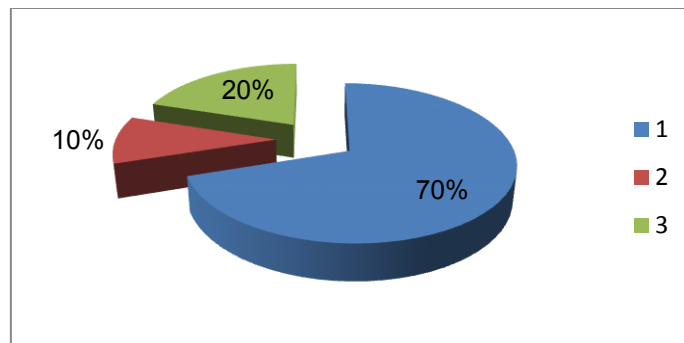
الجدول رقم (09):يبين ما إذا كان يعتمدون على طريقة واحدة لحل المعضلات والمشاكل التي تصادفهم في المؤسسة.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائما	14	70%					
احيانا	02	10%	5.991	12.400	0.002	2	دال إحصائياً
ابدا	04	20%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة يرون انهم يعتمدون على طريقة واحدة لحل المعضلات والمشاكل التي تصادفهم في المؤسسة ونسبة 20% منهم يرون عكس ذلك، 10% كانت اجابتهم احيانا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 12.400 عند مستوى الدلالة 0.002 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية **استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أنهم يعتمدون على طريقة واحدة لحل المعضلات والمشاكل التي تصادفهم في المؤسسة.

الشكل رقم (11):يبين ما إذا كان يعتمدون على طريقة واحدة لحل المعضلات والمشاكل التي تصادفهم في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (10): هل توجد علاقة بين الرئيس ومرؤوسيه؟
 - الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كانت توجد علاقة بين الرئيس ومرؤوسيه
- الجدول رقم (10): يبين ما اذا كانت توجد علاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.

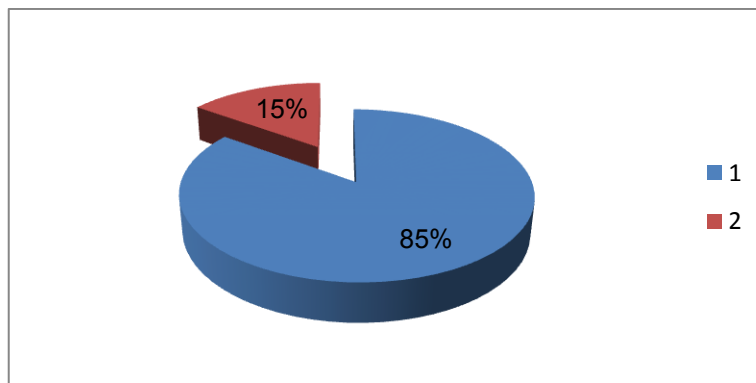
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	14	70%	5.991	12.400	0.002	2	دال إحصائياً
أحياناً	02	10%					
أبداً	04	20%					
المجموع	16	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة يرون وجود علاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ونسبة 20% منهم يرون عكس ذلك، 10% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 12.400 عند مستوى الدلالة 0.002 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج ان هنا علاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.

الشكل رقم (12): يبين ما اذا كانت توجد علاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- سؤال رقم (11): المؤسسة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كانت المؤسسة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء.

الجدول رقم (11): يبين ما اذا كانت المؤسسة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء.

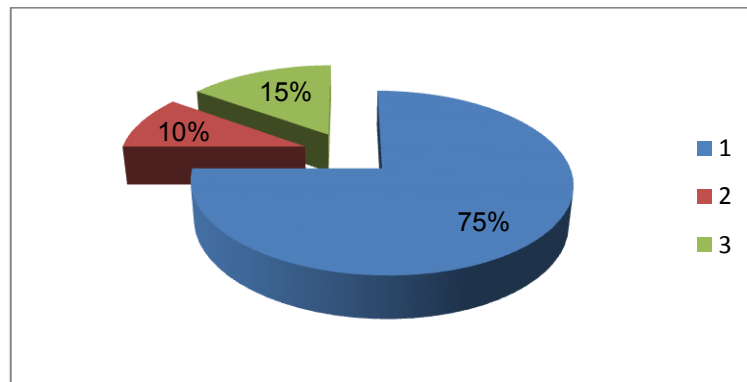
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	15	75%	5.991	15.700	0.000	2	دال إحصائياً
أحياناً	02	10%					
أبداً	03	15%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء ونسبة 15% منهم يرون عكس ذلك، و10% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 15.700 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء.

الشكل رقم (13): يبين ما اذا كانت المؤسسة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (12): المصالح بين المؤسسة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كانت المصالح بين المؤسسة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة.

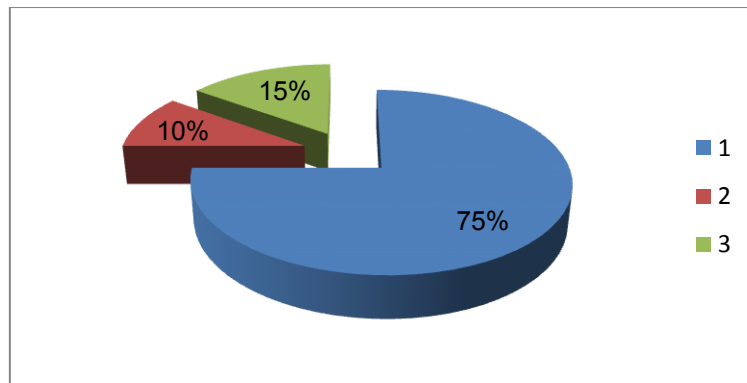
الجدول رقم (12): ما اذا كانت المصالح بين المؤسسة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائما	04	20%	5.991	2.800	0.247	2	دال غ إحصائياً
احيانا	10	50%					
ابدا	06	30%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة يرون أن المصالح بين المؤسسة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة احيانا ونسبة 30% منهم يرون كانت اجابتهم لا، و20% كانت اجابتهم احيانا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 2.800 عند مستوى الدلالة 0.247 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة غير إحصائية استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن المصالح بين المؤسسة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة احيانا .

الشكل رقم (14): يبين ما اذا كانت المصالح بين المؤسسة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

1. المحور الثالث، هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الكمية ؟

- السؤال رقم (13): هل تؤثر قرارات المدير على ادائك في المؤسسة ؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت تؤثر قرارات المدير على اداء الموظف في المؤسسة.

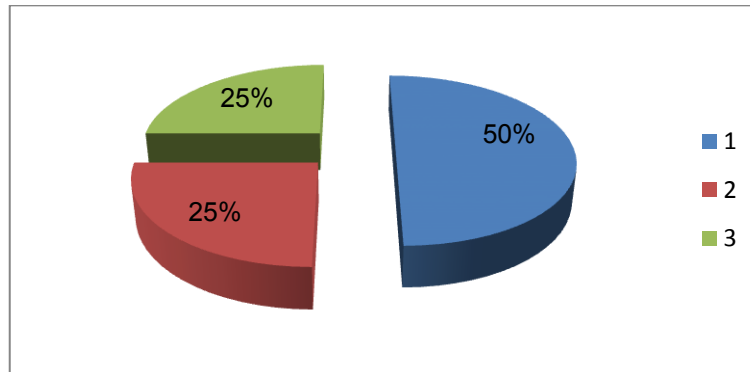
الجدول رقم (13): يبين ما إذا كانت تؤثر قرارات المدير على اداء الموظف في المؤسسة.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	10	50%	5.991	2.500	0.287	2	دال غ إحصائياً
أحياناً	05	25%					
أبداً	05	25%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة

50% من أفراد العينة يرون أن قرارات المدير تؤثر على اداء الموظف في المؤسسة ونسبة 25% منهم يرون عكس ذلك، و25% كانت اجابتهماحيانا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 2.500 عند مستوى الدلالة 0.287 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة غير إحصائية استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن قرارات المدير تؤثر على اداء الموظف في المؤسسة. الشكل رقم (15): يبين ما إذا كانت تؤثر قرارات المدير على اداء الموظف في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (14): هل عنصر الرغبة يساعدك في أداء عملك بشكل جيد ؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان عنصر الرغبة يساعدهم في أداء عملهم بشكل جيد.

الجدول رقم (14): يبين ما اذا كان عنصر الرغبة يساعدهم في أداء عملهم بشكل جيد.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	14	70%	3.841	3.200	0.074	1	دال غ إحصائياً
احياناً	06	30%					
ابداً	0	00%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

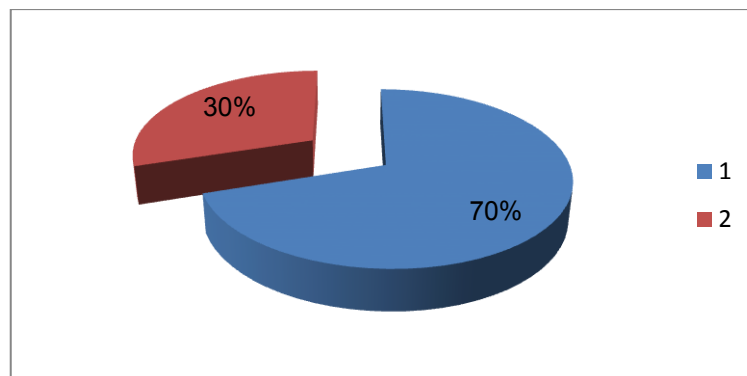
تحليل نتائج الجدول: من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة

70% من أفراد العينة يرون أن عنصر الرغبة يساعدهم في أداء عملهم بشكل جيد، و30% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 3.200 عند مستوى الدلالة 0.074 ودرجة الحرية 1 وبالتالي:

تدل على وجود فروق ذات دلالة غير إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن عنصر الرغبة يساعدهم في أداء عملهم بشكل جيد.

الشكل رقم (16): يبين ما اذا كان عنصر الرغبة يساعدك في أداء عملهم بشكل جيد.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (15): هل تتمتع مؤسستك بجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كانت تتمتع المؤسسة بجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي.

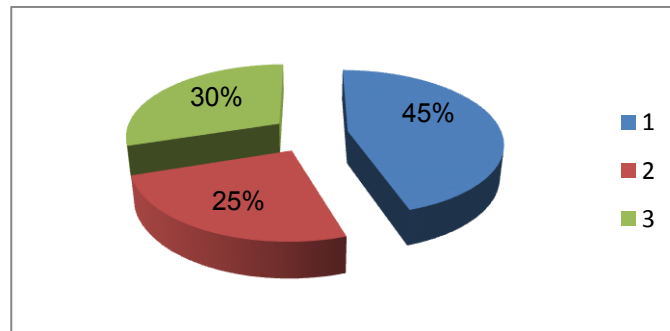
الجدول رقم (15): يبين ما اذا كانت تتمتع المؤسسة بجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائما	09	45%	5.991	1.300	0.522	2	دال غ إحصائياً
احيانا	05	25%					
ابدا	06	30%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 45% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتمتع بجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي ونسبة 30% منهم يرون عكس ذلك، و25% كانت اجابتهم احيانا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 1.300 عند مستوى الدلالة 0.522 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة غير إحصائية **استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن تتمتع المؤسسة بجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي.

الشكل رقم (17): يبين ما اذا كانت تتمتع المؤسسة بجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (16): هل الطرق والأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق إنتاج أكثر؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كانت الطرق والأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق إنتاج أكثر.

الجدول رقم (16): يبين ما اذا كانت الطرق والأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق إنتاج أكثر.

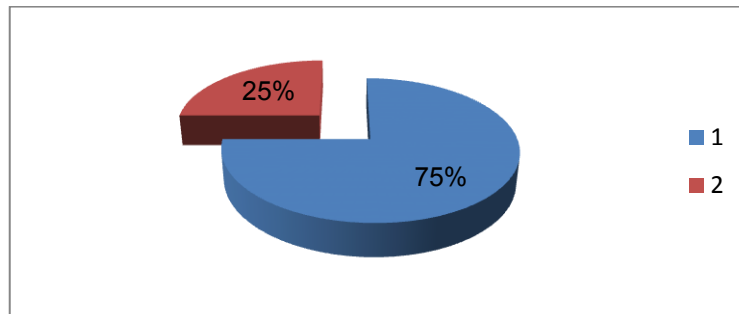
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	15	75%	3.841	5.000	0.025	1	دال إحصائياً
احياناً	05	25%					
ابداً	00	00%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يرون الطرق والأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق إنتاج أكثر ونسبة 25% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 5.00 عند مستوى الدلالة 0.025 ودرجة الحرية 1 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

استنتاج: ومن خلال ما سبق نستنتج أن الطرق والأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق إنتاج أكثر

الشكل رقم (18): يبين ما اذا كانت الطرق والأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق إنتاج أكثر.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

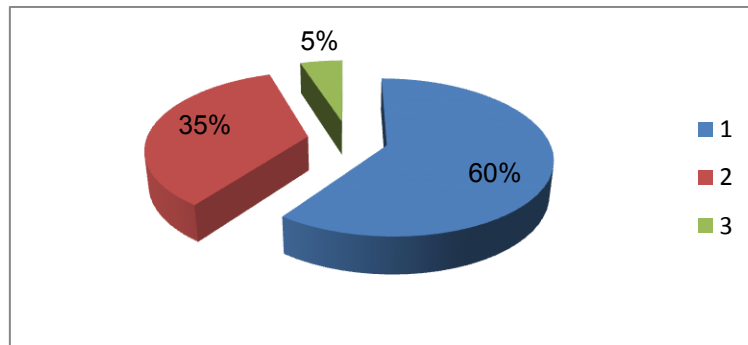
- السؤال رقم (17): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات.
- الجدول رقم (17): يبين ما اذا كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائما	12	60%	5.991	9.100	0.11	2	دال إحصائياً
احيانا	07	35%					
ابدا	01	05%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: : من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات ونسبة 05% منهم يرون عكس ذلك، و35% كانت اجابتهم نوعا ما، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 9.100 عند مستوى الدلالة 0.011 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية **استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات.

الشكل رقم (19): يبين ما اذا كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

- السؤال رقم (18): هل تتحصل على تحفيزات لأداء عملك بشكل أفضل؟
- الغرض من العبارة: معرفة ما اذا كان الموظف يتحصل على تحفيزات لأداء عمله بشكل أفضل.

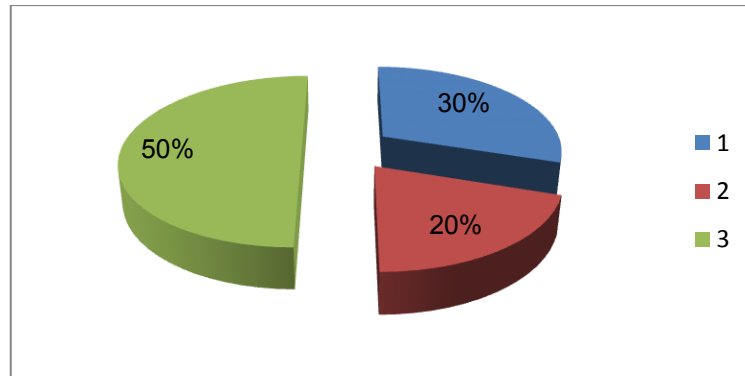
الجدول رقم (18): يبين ما اذا كان الموظف يتحصل على تحفيزات لأداء عمله بشكل أفضل.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ²		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
دائماً	06	30%	5.991	2.800	0.247	2	دال غ إحصائياً
أحياناً	04	20%					
أبداً	10	50%					
المجموع	20	100%					

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج spss.v23 وبرنامج EXCEL.2010

تحليل نتائج الجدول: من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة يرون أن الموظف لا يتحصل على تحفيزات لأداء عمله بشكل أفضل ونسبة 30% منهم يرون عكس ذلك، 20% كانت اجابتهم احياناً، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا² نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 2.800 عند مستوى الدلالة 0.247 ودرجة الحرية 2 وبالتالي: تدل على وجود فروق ذات دلالة غير إحصائية **استنتاج:** ومن خلال ما سبق نستنتج الموظف لا يتحصل على تحفيزات لأداء عمله بشكل أفضل.

الشكل رقم (20): يبين ما اذا كان الموظف يتحصل على تحفيزات لأداء عمله بشكل أفضل.



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال برنامج EXCEL

ثانيا: مناقشة و تفسير النتائج:

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

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان و من أجل معرفة صدق فرضية المحور الأول التي صيغت على النحو التالي : هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية النظم حيث احتوى المحور على ستة عبارات (أسئلة مرقمة من (01 إلى 06) والذي أردنا من خلاله أن نبين خضوع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية النظم ومدى التطبيق الفعلي لها و هذا بعد عملية فرز و تفرغ و ترتيب و تحليل النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL.

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

و من خلال نتائج الجداول (03) و (04) يتضح أن العمل بالمؤسسات الرياضية يلبي الحاجيات الخاصة للموظفين ، و أن المناصب التي يعملون بها و مقر العمل يمنحان لهم الحرية في المبادئ و المعتقدات.

و من خلال نتائج الجداول (05) و (06) يتبين أن الموظفين عند أدائهم للعمل يركزون على إجراءات العمل الرسمية و أن تفاعلهم داخل جماعة العمل و مشاركتهم القرار يزيد من فعاليتهم داخل المنظمة بشكل أكبر.

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

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان و من أجل معرفة صدق فرضية المحور الثاني التي صيغت على النحو التالي: هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الموقفية حيث احتوى المحور على ستة عبارات (أسئلة مرقمة من (07 إلى 12) والذي أردنا من خلاله أن نبين خضوع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الموقفية ومدى التطبيق الفعلي لها

وهذا بعد عملية فرز و تفرغ و ترتيب و تحليل النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS و برنامج EXCEL.

من الجداول رقم (07) و (08) تبين أن المؤسسات الرياضية تتميز بنظام ذو فعالية على المستوى الخارجي كما أنها تسعى لتقديم تحالف تفاعلي مع مختلف الأفراد والمنظمات الأخرى. وهذا حسب النظرية الموقفية التي تقدم المنظمة على أنها تحالف تفاعلي لمختلف فئات الأفراد فأهداف النظرية الموقفية تستند على فكرة كون المؤسسات الرياضية تراعي لمختلف شرائح المجتمع وأطرافه بغض النظر عن الأهداف والتفضيلات والاختلافات بينهم وكذا الظروف الداخلية والخارجية.

ومن خلال الجدول رقم (09) و (10) تبين أن كل مؤسسة تعتمد على طريقة واحدة في حل المعضلات و المشاكل التي توجهه ، وكذا نلاحظ ان هناك وجود لعلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه في جميع الظروف.

ومن خلال نتائج الجداول (11) و (12) تبين أن الإدارة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء وأن المصالح بينها والمساهمين معها أحيانا ما تميل للمنفعة الخاصة ، فالمؤسسة الرياضية تسعى لتحقيق الإشباع لموظفيها ومتعاملها بغض النظر عن النفعية المتحصل عليها، ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن معظم أسئلة المحور الثاني تتجه لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند المتوسط الحسابي ؛ وبفئات ليكرت الثلاثي ، وذلك ما يثبت أن المؤسسة الرياضية تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الموقفية عند تسييرها لأعمالها. و عليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

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

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان ومن أجل معرفة صدق فرضية المحور الثالث التي صيغت على النحو التالي : تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الكمية. حيث احتوى المحور على ستة عبارات (أسئلة مرقمة من (13 إلى 18) والذي أردنا من خلاله أن نبين خضوع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الكمية ومدى التطبيق الفعلي لها و هذا بعد عملية فرز و تفرغ و ترتيب و تحليل النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم

الإحصائية SPSS و برنامج EXCEL.

من الجدول رقم (13) تبين أن المؤسسة الرياضية تسعى أحيانا لتحقيق الرضا الوظيفي لعمالها من خلال القرارات المقدمة للعامل من الطرف المدير، وهذا ما تقوم عليه نظرية الكمية ، فالمدير يسعى لاتخاذ قرارات جيدة لموظفيه.

ومن خلال نتائج الجداول (14) و (15) تبين أن المؤسسة الرياضية تسعى دائما إلى تقديم خدمات متميزة وتساعدهم على تحقيق الرضا ورغبة في اداء العمل، و تشجع العمال وادخالهم بجو يساعد على الابتكار والتطوير، واعتبرت المؤسسة منظومة متكاملة متفاعلة متداخلة يتوقف استمرارها على توازن نظمها الفرعية وما يخرج عنها لتحقيق الرضا لعمالها وسلوك التعاون البناء. ومن خلال نتائج الجدول (16) تبين أن المؤسسة الرياضية تركز على الأساليب والتقنيات الحديثة للبحث والتطوير في المجال الرياضي وهذا ما توصلنا له و تبين ان هذه الأساليب و الوسائل المستخدمة تحقق تنمية إدارية فعالة ويساعد في تحقيق الأهداف العامة..

ومن خلال نتائج الجداول (17) و (18) تبين أن المؤسسة الرياضية تسعى دائما إلى تقديم خدمات متميزة على جميع منافسيها والاضافة إلى تقديم تحفيزات للموظفين من اجل تحقيق اداء جيد، وأنها أحيانا ما تقوم بإجراء دراسات حول محيطها لمعرفة الحاجات والنقائص ، واعتبرت المؤسسة منظومة متكاملة متفاعلة متداخلة يتوقف استمرارها على توازن نظمها الفرعية وما يخرج عنها لتحقيق الرضا لعمالها وسلوك التعاون البناء لتحقيق اداء افضل.

استنتاجات واقتراحات

1. استنتاجات عامة

• يمكن تطبيق النظريات الادارية الحديثة. وذلك بتحقيق فرضيات الدراسة حسب الفرضيات الجزئية المدروسة والتي كانت كالاتي:

- تخضع المؤسسة الرياضية لتطبيق نظرية النظم.
- تخضع المؤسسة الرياضية لتطبيق نظرية الموقفية.
- لا تخضع المؤسسة الرياضية لتطبيق نظرية الكمية.

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

2. اقتراحات

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

الخاتمة

الخاتمة

هناك أنواع مختلفة من أساليب الإدارة ، وقد تغيرت عملية الإدارة خلال السنوات الأخيرة. لقد غيرت إضافة فرق العمل والقيادة الخادمة ما هو متوقع من المديرين ، وما يتوقعه المديرون من موظفيهم. الإدارة ضرورية لتسهيل جهد منسق نحو تحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال البحث التالي وجدت أن الإدارة في جميع الأنشطة التجارية والتنظيمية هي عملية جمع الناس معا لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية هناك حاجة إلى مديرين جيدين للحفاظ على مؤسساتهم في المسار الصحيح من خلال التأكد من أن كل شيء يتم إجراؤه موجه أخلاقية نحو توفير ما يريده العملاء. هناك حاجة إلى إدارة جيدة لتنشيط الدافع والإبداع والانضباط والحماس في المناطق التي لا توجد فيها أو أنها ليست مطلوبة بالضرورة. الغرض من الإدارة هو خدمة العملاء. ومع ذلك ، إذا نظرنا إلى معظم كتب الإدارة للحصول على تعريف للإدارة ، فإن 99.9 بالمائة من الوقت لن يتم ذكر كلمة العميل. هذا أمر مثير للدهشة لأن خدمة العملاء من أجل الحصول على ربح هو جوهر كل مؤسسة تجارية. نفس القدر من الحيرة هو حقيقة أن معظم تعريفات الإدارة ترشح بدقة الخدمة في أوصافها للإدارة.

يبسط المديرون الجيدون منظماتهم باستمرار نحو إجراء عملية بيع. بعبارة أخرى ، هناك حاجة إلى مديرين جيدين للحفاظ على مؤسساتهم في المسار الصحيح من خلال التأكد من أن كل شيء يتم إجراؤه موجه أخلاقية نحو توفير ما يريده العملاء. وفي هذا الصدد ، يكون المدير الجيد مسؤولاً عن تقليل النفقات والغموض ، وإبقاء التكاليف منخفضة ، وتحفيز الآخرين على فعل الشيء نفسه. وعلى نفس المنوال ، فإن المديرين الجيدين يجرون بانتظام مخاطر متعلمة ويمارسون الحكم السليم (أساس ريادة الأعمال).

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
2. حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2006.
3. خليل محمد حسن الشماع سخنم كاظم حمود، "تنظريّة المظمة"، الطبعة الحالية، دار السرة، الأردن، 2007
4. صالح مهدي محسن العامري - طاهر محسن منصور العالي، الإدارة والأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وكل للنشر، الأردن، 2013
5. صبحي جبر العثي، "تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
6. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة"، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
7. عيسى حرش، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الوراق للنشر، الأردن، 2012
8. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008
9. محمد قاسم الفريون، "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في متطلبات الأعمال"، الطبعة الخامسة دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
10. محمد قاسم الفريون، "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
11. محمد قاسم الفريوي، "نظرية المنظمة والسظيم"، الطبيعية الرابعة، تار وائل للنشر، الأردن، 2010.
12. محمود أحمد قياضي وآخرون، "مبادئ الإدارة"، دار صفاء للنشر، الأردن، (2010).
13. مؤيد سعيد السيام، "نظرية المنظمة، دار وائل للنشر، الأردن، 2018

14. نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.

15. هاني خلف الطراونة، "نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها"، دار أسامية للنشر، الأردن، 2012.

ثانيا: الكتب باللغة الفرنسية:

1. Jean Fracois Souterain-Philppe Farcet «Organisation et gestion de l'entreprise" Berti éditions, France, 2006
2. Roger Aim, «L'essentiel de la théorie des organisations », 6 Éme édition, Gualino l'extenso éditions, France, 2013

ثالثا: الرسائل والأطروحات:

1. بالمختار هشام دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية، جامعة المسيلة 2015-2016

2. دائرة فاروق بعنوان "دور التسويق الإلكتروني في إنجاح التظاهرات الرياضية" مذكرة تخرج شهادة ماستر ، معهد التربية البدنية المسيلة 2015-2016

رابعا: الدوريات والمجلات العلمية:

1. نصير قاسم حلف نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية (حث وصفي) بدون سنة ولا تاريخ

خامسا: المراسيم والمناشير:

1. المرسوم التنفيذي 93 / 283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبية في الولاية إلى مديرية الشباب طبقا لأحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 06 / 345 المؤرخ في 5 رمضان الموافق ل 28 سبتمبر يهدف إلى تحديد وتتضم مصالح مديرية الشباب والرياضة

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم(1):الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة المسييلة



الملحق رقم (02): الاستبيان:

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

التحضير لمذكرة ماستر بعنوان :

مدى تطبيق بعض النظريات الادارية المعاصرة في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية في مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة

لإيماننا العميق بأنكم الأكثر معرفة بالوضع القائم في مديريات الشباب و الرياضة و بأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة ,كونكم أهل خبرة و اختصاص توجهننا إليكم التعبئة هذه الاستبانة و كلنا أمل أن نجد التعاون المطلق من قبلكم. يرجى قراءة فقرات الاستبانة المرفقة و اختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي.

علما أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

و تقبلوا فائق الاحترام و التقدير.

إشراف :د. حبيب صدراتي

الطالب: الياس بونيف

• المحور الأول: هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق وممارسة نظرية النظم

1. هل تتبع طريقة واحدة (مثلى) في تطبيق وإنجاز عملك ؟

أحيانا دائما ابدا

2. هل تشعر بتداخل في المهام الموكلة إليك مع العاملين حولك؟

أحيانا دائما ابدا

3. هل منصبك يمنحك حرية في مبادئك ومعتقداتك؟

أحيانا دائما ابدا

4. هل عملك يلبي حاجياتك الشخصية؟

أحيانا دائما ابدا

5. عند أدائك للعمل، يتم التركيز على إجراءات العمل الرسمية ؟

أحيانا دائما ابدا

6. تفاعلك داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليتك داخل المنظمة؟

أحيانا دائما ابدا

• المحور الثاني: هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الموقفية ؟

7. هل هناك مراعات للظروف و المتغيرات الموقفية التي تمر بها المؤسسة؟

أحيانا دائما ابدا

8. هل تعتمدون على الظروف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة ؟

أحيانا دائما ابدا

9. هل تعتمدون على طريقة واحدة لحل المعضلات و المشاكل التي تصادفهم في المؤسسة ؟

أحيانا دائما ابدا

10. هل توجد علاقة بين الرئيس ومرؤوسيه؟

أحيانا دائما ابدا

11. المؤسسة الرياضية تعظم المنفعة على حساب الأفراد والوكلاء؟

أحيانا دائما ابدا

12. المصالح بين المؤسسة الرياضية والمساهمين معها تميل للمنفعة الخاصة؟

أحيانا دائما ابدا

• المحور الثالث، هل تخضع المؤسسات الرياضية لتطبيق و ممارسة نظرية الكمية ؟

13. هل تؤثر قرارات المدير على ادائك في المؤسسة ؟

أحيانا دائما ابدا

14. هل عنصر الرغبة يساعدك في أداء عملك بشكل جيد ؟

أحيانا دائما ابدا

15. هل تتمتع مؤسستك ببجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي؟

أحيانا دائما ابدا

16. هل الطرق والأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق انتاج أكثر؟

أحيانا دائما ابدا

17. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يساعد على تطوير الأداء وسرعة تنفيذ القرارات؟

أحيانا دائما ابدا

18. هل تحصل على تحفيزات لأداء عملك بشكل أفضل؟

أحيانا دائما ابدا

Test

Statistics

	هل تتبع طريقة واحدة (مثلى في تطبيق وإنجاز عملك؟	هل تشعر بتداخل في المهام الموكلة إليك مع العاملين حولك؟	هل منصبك يمنحك حرية في مبادئك واعتقد أنك؟	هل عمالك يلبي حاجياتك الشخصية؟	هل عمالك يتم التركيز على إجراءات العمل الرسمية؟	تفاعلك داخل جماعة العمل ومشاركة القرار يزيد من فعاليتك داخل المنظمة؟	هل هناك مراعات للظروف و المتغيرات الموقفية التي تمر بها المؤسسة؟	هل تعتمدون على الظروف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة؟	هل تعتمدون على طريقة واحدة لحل المعضلات و المشاكل التي تصادفهم في المؤسسة؟	هل توجد علاقة بين الرئيس ومرؤوسيه؟	المصالح بين المؤسسة الرياضية والمساهمين على حساب الأفراد والوكلاء؟	هل تؤثر قرارات المدير على ادائك في المؤسسة؟	هل تتمتع مؤسستك ببجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي؟	هل الطرق والأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق انتاج أكثر؟	هل تتمتع مؤسستك ببجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي؟	هل تتمتع مؤسستك ببجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي؟	هل تتمتع مؤسستك ببجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي؟	هل تتمتع مؤسستك ببجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي؟	هل تتمتع مؤسستك ببجو يشجع على الإبداع والابتكار في المجال الرياضي؟
Chi-Square	4,300 ^a	12,100 ^a	7,600 ^a	9,700 ^a	9,800 ^b	19,600 ^a	19,600 ^a	6,700 ^a	12,400 ^a	12,400 ^a	15,700 ^a	2,800 ^a	2,500 ^a	3,200 ^b	1,300 ^a	5,000 ^b	9,100 ^a	2,800 ^a	
df	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	
Asymp. Sig.	,116	,002	,022	,008	,002	,000	,000	,035	,002	,002	,000	,247	,287	,074	,522	,025	,011	,247	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ