

الرقم التسلسلي:

الرمز:

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

إدارة الرياضة ومساهماتها في نجاح المؤسسة

الإعلامية

دراسة ميدانية بالتلفزة الوطنية الجزائرية - القسم الرياضي -

إعداد الطالب:

- لبلالطة محمد رضا

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. مجادي رابح
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. شريف حمزة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. نويري بوبكر

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ



شكر وعرفان



خير ما نبداً به الكلام قوله تعالى عز وجل: (لئن شكرتم لأزيدنكم) ابراهيم 07

فحمد الله حمداً كثيراً أوفقنا لإتمام هذا البحث، وعملاً بقوله صلى الله

عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"، ومن هذا المنطلق النبيل:

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور "شريف

جمزة" الذي نورنا بتوجيهاته ونصائحه زيادة على تكبده عناء البحث معنا، فلم

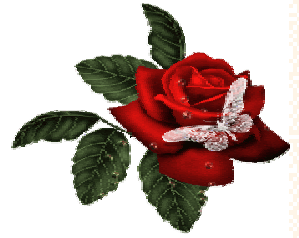
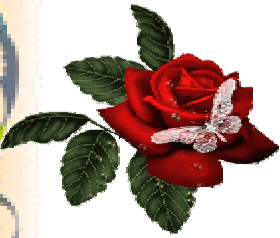
يبخل علينا بمساعدته فله منا عظيم الشكر وجزاه الله عنا ألف خير

كما نقدم شكرنا إلى جميع أساتذة قسم التدريب الرياضي الذين سهروا على

تأطيرنا.

وإلى جميع الطلبة الذين تجشموا معي عناء البحث، والذين ساهموا من قريب

أو من بعيد في إنجازه.



الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى:

مصدر أفراحي و مسكن آلامي وأحزاني إلى التي سهرت الليالي من أجل و عانت

الكثير لإسعادي، إلى الكلمة الطيبة واللحن والشجي والصدر الحنون

_ أمي الغالية _

إل الذي وهبني أول قلم ملكته في طفولتي وبعث بي إلى بحر العلم والإيمان

و ألبسني ثوب الشهامة

_ والدي الحبيب _

إلى من جمعني بهم رحم واحد، وسقف واحد، إخوتي جميعا والذين أقاسمهم

الماء والهواء إلى كل أفراد عائلة لبلاطة.

إلى الصديق العزيز الصحفي محمد جمال

إلى رفقاء الطفولة والدرب الطويل، إلى كل الأصدقاء والأحباب وكل من يحمل لي مكانة في قلبه.

إلى كل زملاء سنوات الدراسة

إلى كل زملائي الذين قدموا لي يد العون على رأسهم يوسف معروز وكمال عطيات الله

إلى كل من لم تنساهم ذاكرتي

ونسيتهم في إهداء مذكرتي

محمد رضا

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: إدارة الرياضة ومساهمتها في نجاح المؤسسة الإعلامية، دراسة ميدانية لإعلامي التلفزة الوطنية القسم الرياضي.

هدف الدراسة: التعرف على مدى تأثير إدارة الرياضة في تنوع التسيير واستغلال مختلف وظائفها داخل المؤسسة الإعلامية، وكذا التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في نجاح المؤسسة الإعلامية بواسطة إدارة الرياضة بمختلف وظائفها.

مشكلة الدراسة: هل تساهم إدارة الرياضة في نجاح المؤسسة الإعلامية؟

الفرضية العامة: تساهم إدارة الرياضة في نجاح المؤسسة الإعلامية

الفرضيات الجزئية:

- تساهم عملية التخطيط في نجاح المؤسسة الإعلامية. - تساهم عملية التنظيم في المؤسسة الإعلامية.
- تساهم عملية التوجيه دور في نجاح المؤسسة الإعلامية. - تساهم عملية الرقابة في نجاح المؤسسة الإعلامية.
عينة الدراسة: اعتمدنا في اختيارنا عينة الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 20 موظف وموظفة بالقسم الرياضي للتلفزة الوطنية.

المنهج: اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لطبيعة هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

الأدوات المستعملة في الدراسة: اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج المتوصل إليها: أظهرت نتائج الدراسة أن:

- التخطيط يساهم في نجاح المؤسسة الإعلامية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط.
- التنظيم يساهم في نجاح المؤسسة الإعلامية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية.
- التوجيه يساهم في نجاح المؤسسة الإعلامية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التوجيه في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التوجيه في العمليات الإدارية هو إطارها الخارجي فالتوجيه، يحدد المسؤوليات والسلطات التي تحدد عمل المنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية والغير رسمية.
- أن الرقابة تساهم في نجاح المؤسسة الإعلامية.

أهم الاقتراحات:

- أن يتولى قيادة القطاعات التي لها علاقة بالمجال الرياضي كالمؤسسات الإعلامية متخصصون في مجال التسيير الإداري الرياضي.

- اقتراح برنامج رقمي بين مختلف الوحدات لتسهيل عملية الأداء على مستوى الإدارة.

- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية لضبط العمل أكثر.

Study summary:

The title of the study: Sports Administration and its contribution to the success of the media institution, a field study for the National TV media, Sports Department.

The aim of the study: To identify the extent of the influence of the Sports Administration in diversifying the management and exploitation of its various functions within the media institution, as well as identifying the principles or elements that can be relied upon in the success of the media institution by the Sports Administration with its various functions.

Study problem: Does the Sports Administration contribute to the success of the media institution?

The general hypothesis: The Sports Administration contributes to the success of the media institution

Partial assumptions:

The planning process contributes to the success of the media organization. The organizing process contributes to the media institution.

The mentoring process contributes to the success of the media organization. The oversight process contributes to the success of the media organization.

The study sample: In our selection, we adopted the study sample on a comprehensive survey method for all members of the study population of 30 employees and employees in the content division of the National Television.

The curriculum: We relied on the descriptive approach because it is the appropriate method for the nature of this subject that we are studying.

Tools used in the study: We relied on the questionnaire as a tool to collect data.

The study results showed that:

Planning contributes to the success of the media organization and this is consistent with the importance and principles of planning.

Regulation contributes to the success of the media organization, and this is what is agreed upon in the function of regulation in the sports field, in the theoretical side which regulates the organization in the administrative process as its external framework.

-Guidance contributes to the success of the media organization, and this is agreed upon in the function of coaching in the sports field, in the theoretical aspect that guidance in administrative operations is its external framework.

-Control contributes to the success of the media organization.

Top suggestions:

-To be in charge of leading sectors related to the sports field, such as media organizations, who specialize in sports management.

-Propose a digital program between the various units to facilitate the performance process at the department level.

-Developing long-term plans, provided that these plans are divided into time stages to control work more.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة	
4	1- الإشكالية
4	2- التساؤلات الجزئية
5	3- فرضيات الدراسة
5	4- أهداف الدراسة
5	5- أهمية الدراسة
6	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
7	7- الدراسات السابقة
الجانِب النظري	
الفصل الأول: إدارة الرياضة	
13	تمهيد
14	1- الخلفية النظرية للإدارة
14	1-1- نشأة الفكر الإداري وتطوره
16	1-2- المداخل المفسرة لنظريات الإدارة
26	1-3- مفهوم الإدارة
30	1-4- الإدارة في المجال الرياضي
34	1-5- الأساليب والاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية
38	1-6- التطوير الإداري
39	1-7- وظائف الإدارة
الفصل الثاني: المؤسسة الإعلامية	
50	تمهيد

51	1- المؤسسة الإعلامية
51	1-1- مكونات المؤسسات الإعلامية
52	1-2- وظائف الإدارة في المؤسسة الإعلامية
52	1-3- التنظيم وملاحمه في المؤسسات الإعلامية
56	2- التلفزيون الجزائري
56	1-2-1- النشأة والتطور
57	2-2- القسم الرياضي في التلفزيون الجزائري
58	2-3- إنتاج البرامج الرياضية في التلفزيون الجزائري
59	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
61	تمهيد
62	1- الدراسة الاستطلاعية
62	2- المنهج المتبع في الدراسة
63	3- مجتمع وعينة الدراسة
63	4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
66	5- مجالات الدراسة
66	6- إجراءات التطبيق الميداني
66	7- الأساليب الإحصائية
67	خلاصة
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
69	تمهيد
70	1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة
102	2- مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات	
104	1- استنتاجات عامة
105	2- اقتراحات
106	3- المراجع المعتمدة في الدراسة
110	4- الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مساهمة الحضارات القديمة في الفكر الإداري	14
02	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	64
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	70
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	70
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	71
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	72
07	يوضح ما إذا كانت تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة ورسالة محددة	73
08	يوضح دور التخطيط الجيد في نجاح المؤسسة الإعلامية	74
09	يوضح ما تسطره المؤسسة الإعلامية من خطط لتحسين جودة العمل	75
10	يوضح واقعية وقابلية تنفيذ الخطط التي تضعها المؤسسة	76
11	يوضح ما إذا كان التخطيط يشمل المؤسسة في مختلف الجوانب الإدارية والإعلامية	77
12	يوضح مساهمة عملية التخطيط في التنبؤ بالمعوقات والمشكلات قبل حدوثها	78
13	يوضح مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التخطيط يساهم في نجاحها	79
14	يوضح مدى مساهمة التنظيم في فعالية العمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية	80
15	يوضح دور عملية التنظيم في تحقيق الأهداف المسطرة لنجاح المؤسسة	81
16	يوضح إمكانية وجود هيكل تنظيمي واضح في المؤسسة يتناسب مع متطلبات العمل الإداري	82
17	يوضح ما إذا كان التنظيم يساهم في تحديد المهام الموكلة لكل فرد	83
18	يوضح ما إذا كانت عملية التنظيم تضمن العمل التكاملي بين الأفراد لتطوير المؤسسة	84
19	يوضح ما إذا كانت توجد معايير محددة لاختيار الموظفين وتوزيع الصلاحيات عليهم	85
20	يوضح ما إذا كان لعملية التنظيم دور في التقليل من الجهد وإضاعة الوقت	86
21	يوضح وجود عدد كافي من الموظفين في المؤسسة لأداء عملية التنظيم وضمان نجاحها	87
22	يوضح مساهمة التوجيه الجيد في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الإعلامية	88
23	يوضح مساهمة التوجيه الجيد في زيادة ثقة الأفراد لأداء مهامه بأكمله وجه	89
24	يوضح مساهمة التوجيه في زيادة إنتاجية الأداء لضمان نجاح المؤسسة	90
25	يوضح عمل المؤسسة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح	91
26	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تستعمل أساليب مختلفة لتوجيه العاملين "دورات، ندوات"	92

93	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تتبع خطوات عملية أثناء عملية التوجيه	27
94	يوضح مساهمة التوجيه في التقليل الأخطاء أثناء العمل	28
95	يوضح ما إذا كانت الرقابة تعمل على السير الجيد للعمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية	29
96	يوضح ما إذا كانت الإدارة تقوم بمراقبة سير العمل في المؤسسة	30
97	يوضح ما إذا كانت الرقابة تساعد على تصحيح الأخطاء أثناء أداء العمل	31
98	يوضح ما إذا كانت الرقابة تشتمل المستويات الإدارية المختلفة "أفراد، وحدات"	32
99	يوضح مساعدة النظام الرقابي في الكشف عن الأداء الجيد والأداء الضعيف للعاملين	33
100	يوضح اعتماد الرقابة على معايير علمية ومدروسة	34
101	يوضح إجراءات تصحيح الانحرافات التي تتخذها المؤسسة في حالة وجود اختلاف بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي	35

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل هرم ماسلو للحاجات	19
02	يمثل المستويات الإدارية	28
03	يمثل وظائف الإدارة	29
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	90
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	91
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	72
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	72
08	يمثل ما إذا كانت تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة ورسالة محددة	73
09	يمثل دور التخطيط الجيد في نجاح المؤسسة الإعلامية	74
10	يمثل ما تسطره المؤسسة الإعلامية من خطط لتحسين جودة العمل	75
11	يمثل واقعية وقابلية تنفيذ الخطط التي تضعها المؤسسة	76
12	يمثل ما إذا كان التخطيط يشمل المؤسسة في مختلف الجوانب الإدارية والإعلامية	77
13	يمثل مساهمة عملية التخطيط في التنبؤ بالمعوقات والمشكلات قبل حدوثها	78
14	يمثل مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التخطيط يساهم في نجاحها	79
15	يمثل مدى مساهمة التنظيم في فعالية العمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية	80
16	يمثل دور عملية التنظيم في تحقيق الأهداف المسطرة لنجاح المؤسسة	81
17	يمثل إمكانية وجود هيكل تنظيمي واضح في المؤسسة يتناسب مع متطلبات العمل الإداري	82
18	يمثل ما إذا كان التنظيم يساهم في تحديد المهام الموكلة لكل فرد	83
19	يمثل ما إذا كانت عملية التنظيم تضمن العمل التكاملية بين الأفراد لتطوير المؤسسة	84
20	يمثل ما إذا كانت توجد معايير محددة لاختيار الموظفين وتوزيع الصلاحيات عليهم	85
21	يمثل ما إذا كان لعملية التنظيم دور في التقليل من الجهد وإضاعة الوقت	86
2	يمثل وجود عدد كافي من الموظفين في المؤسسة لأداء عملية التنظيم وضمان نجاحها	87
23	يمثل مساهمة التوجيه الجيد في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الإعلامية	88
24	يمثل مساهمة التوجيه الجيد في زيادة ثقة الأفراد لأداء مهامه بأكمل وجه	89
25	يمثل مساهمة التوجيه في زيادة إنتاجية الأداء لضمان نجاح المؤسسة	90
26	يمثل عمل المؤسسة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح	91
27	يمثل ما إذا كانت المؤسسة تستعمل أساليب مختلفة لتوجيه العاملين "دورات، ندوات"	92

93	يمثل ما إذا كانت المؤسسة تتبع خطوات عملية أثناء عملية التوجيه	28
94	يمثل مساهمة التوجيه في التقليل الأخطاء أثناء العمل	29
95	يمثل ما إذا كانت الرقابة تعمل على السير الجيد للعمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية	30
96	يمثل ما إذا كانت الإدارة تقوم بمراقبة سير العمل في المؤسسة	31
97	يمثل ما إذا كانت الرقابة تساعد على تصحيح الأخطاء أثناء أداء العمل	32
98	يمثل ما إذا كانت الرقابة تشمل المستويات الإدارية المختلفة "أفراد، وحدات"	33
99	يمثل مساعدة النظام الرقابي في الكشف عن الأداء الجيد والأداء الضعيف للعاملين	34
100	يمثل اعتماد الرقابة على معايير علمية ومدروسة	35
101	يمثل إجراءات تصحيح الانحرافات التي تتخذها المؤسسة في حالة وجود اختلاف بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي	36

مقدمة

مقدمة:

إذا ما أردنا لأي مؤسسة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقا والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بمختلف قطاعاتها كالرياضية والمؤسسات الإعلامية... الخ، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت وظائف الإدارة الرياضية إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير مخل بالمضمون والمحتوى ممنهجا في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرياضة في مختلف القطاعات منها كمثل المؤسسات الإعلامية المرئية - التلفزيون -.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجهها لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

إن الفروق الموجود بين مختلف المؤسسات في النجاح بما فيها المؤسسات الإعلامية ذات الطابع الرياضي مقرون بمدى الاستغلال الجيد للإدارة ووظائفها فهناك علاقة طردية بين إدارة الرياضة والمؤسسة الإعلامية فكلما كانت إدارة الرياضة جيدة معتمدة على أسس علمية كلما زاد نجاح المؤسسة الإعلامية والعكس، مع مراعاة أهم عنصر في هذه العملية وهو العنصر البشري الذي يعتبر طرف مهم في المعادلة.

وواضح من هذا أن محور إدارة الرياضة العلمية في مختلف القطاعات والمؤسسات كالمؤسسة الإعلامية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة بحكم أنهم يؤثرون ويتأثرون وهذه هي الحقيقة التي تضي على الإدارة طالبا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بالاستغلال الجيد لمختلف وظائفها وكذلك للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء الإدارة بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في الهيئة أو المؤسسة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

لقد أصبح لإدارة الرياضة دور مهم جدا في المؤسسات الإعلامية في ظل المنافسة الشديدة بين مختلف هذه المؤسسات فبقائها وضمها تواجدها أمسى يفرض عليها الاستغلال الأمثل لمختلف وظائف الإدارة محاولة لإرضاء كل مستهلك للمادة التي تقدمها وتحقيق رغبة أكبر عدد منهم مما يسمح لها بضمها مكانة مرموقة في ظل تلك المنافسة الشديدة، فالإدارة الجيدة والاستغلال الجيد للعنصر البشري يجعلك تقدم مادة جيدة تحقق لك نسبة عالية من المستهلكين أو المتابعين مما يجعلك ناجحا كمؤسسة إعلامية

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على إدارة الرياضة ومساهمتها في نجاح المؤسسة الإعلامية.

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى الإدارة الرياضية، وفي الفصل الثاني إلى المؤسسات الإعلامية -التلفزيون نموذجاً-، ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية البحث وإجراءاته الميدانية، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها ثم مناقشتها.

لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع استنتاج عام وطرح بعض التوصيات الاقتراحات التي تعد كأفكار لأبحاث مستقبلية.

الفصل (التمهيدى)

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- التساؤلات الجزئية
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 7- الدراسات السابقة والمشابهة

1- الإشكالية:

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول إلى التكامل والارتفاع في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية الأفراد والجمهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور في المؤسسات ومنها المؤسسة الإعلامية ومن ناحية الأفراد والجمهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه إدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المؤسسة الإعلامية.

ومما لا شك فيه أن واقع المجتمعات البشرية قديمها وحاضرهما يوحي بأن كل شيء في هذه الحياة إلا وله هدف وغاية فالحياة في حد ذاتها أهداف مسطرة فكذلك للإداريين المشرفين المسيرين وغيرهم. ومن المعروف أن لوظائف الإدارة أهمية كبيرة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات في تسيير شؤونها.

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير إدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء اختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

وهناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها وتطبيقها من قبل القائمين على قطاع الإعلام. بمختلف أنواعها وأشكالها ومع اختلاف نوع الخدمة التي تقدمها في خدمة جميع الأطراف التي لها علاقة بهم وذلك من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله.

وتعمل إدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة إعلامية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، التوجيه والرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها. كما يطلب من الإدارة الناجحة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بكفاءة من المشرفين والمسيرين وكذا الصحفيين وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري مع أقل جهد. كما يجب على الباحث في مجال إدارة الرياضية في المجال الإعلامي أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي والذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي تنطوي عليها العلوم في تحديد أركانها وأساسياتها والذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة.

ومن خلال هذا الطرح ارتأينا إلى طرح التساؤل التالي:

- هل تساهم إدارة الرياضية في نجاح المؤسسة الإعلامية؟

2- تساؤلات الدراسة:

يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم عملية التخطيط في نجاح المؤسسة الإعلامية؟

- هل تساهم عملية التنظيم في نجاح المؤسسة الإعلامية؟
- هل تساهم عملية التوجيه في نجاح المؤسسة الإعلامية؟
- هل تساهم عملية الرقابة في نجاح المؤسسة الإعلامية؟

2-الفرضيات:

2-1-الفرضية العامة:

-تساهم إدارة الرياضة في نجاح المؤسسة الإعلامية.

2-2-الفرضيات الجزئية:

- تساهم عملية التخطيط في نجاح المؤسسة الإعلامية.
- تساهم عملية التنظيم في المؤسسة الإعلامية.
- تساهم عملية التوجيه دور في نجاح المؤسسة الإعلامية.
- تساهم عملية الرقابة في نجاح المؤسسة الإعلامية.

3- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع إدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستها نظرا للأدوار التعليمية والتكوينية الهامة، التي تقوم بها من أجل تحسين وتسيير المؤسسات الإعلامية ذات الطابع الرياضي البحت أم مختلف المؤسسات الإعلامية التي تحتوي على أقسام خاصة بالجانب الرياضي وفي هذا السياق، إذا أردنا تحسين تسيير وأداء أي مؤسسة إعلامية ذات طابع رياضي علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارتها وعلاقتها مع مختلف الهيئات الرياضية والأنماط التسييرية التي تتبعها. ومن هذا المنطلق نرى أن لتطبيق إدارة الرياضة بمختلف وظائفها أهمية كبيرة في النهوض بهذه الأخيرة وجعلها في مصاف المؤسسات الإعلامية الرائدة من خلال عملية التخطيط، عملية التنظيم، عملية التوجيه وعملية الرقابة.

4- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر إدارة الرياضية ومساهمتها في نجاح المؤسسة الإعلامية.
- الكشف على أهمية مساهمة إدارة الرياضية في نجاح المؤسسة الإعلامية.
- التعرف على مدى تأثير إدارة الرياضية في تنوع التسيير واستغلال مختلف وظائفها داخل المؤسسة الإعلامية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في نجاح المؤسسة الإعلامية بواسطة إدارة الرياضية بمختلف وظائفها.

5- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

5-1- الإدارة الرياضية:

- الإدارة:

التعريف اللغوي: والتي حسب القاموس "السيبل" تستعمل كما يلي:

- إدارة مال: فندق وهي بمعنى تسيير رأس المال.

- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.

- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة. (دانيال ريفغ، 1983، ص 1875)

التعريف الإجرائي:

يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو

منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضا:

تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

- الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيلبي"، "بلاش وبيتل" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه

والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية. (إبراهيم عبد العزيز

شيحا، 1983، ص 41)

التعريف الإجرائي:

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد

الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات

المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

5-2- المؤسسة الإعلامية:

- تعريف المؤسسة:

لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فهل (أسس)، الأس والأسس والأساس: كل مبتدأ شيء،

والأسس والأساس أصل البناء والتأسيس أصل كل شيء، وأسست دار إذ بنيت حدودها ورفعت من

قواعدها. (ابن منظور، 1956، ص ص 6-7)

اصطلاحا: هي وحدة اقتصادية للإنتاج. (Le petit Larousse, 2001, p387)

التعريف الإعلامي للمؤسسة: إن المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات

حول تركيب الوسائل البشرية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني.

(عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 25)

تعريف الإعلام "information":

الإعلام كلمة مدلولها بدرجة من الصعب تعريفها.

- لغة: تعني الإبلاغ أو الإخبار (محمد منير حجاب، 2006، ص 117)، ولا يتضمن في المعنى اللغوي أكثر من الأبناء والإظهار والإبراز، فيكون من هذه الجهة أكثر اتصالات بالأحداث وأشد تعلقا بالصفة الآنية العابرة. (محمد جمال الفار، 2006، ص 26)

- اصطلاحا: ليس هناك تعريف محدد لمفهوم الإعلام أو العمل الإعلامي بسبب اتساع مفهومه وتداخله في الكثير من مجالات النشاط الإنساني وتباين مذاهب الباحثين فيه ويقرب معنى الإعلام اللغوي وتعريفه الاصطلاحي ولقد تنوعت تعريفات الإعلام، وتعددت وتعرف بالإيجاز بأنها كل الأشكال وصور إرسال المعلومات من إنسان إلى إنسان، أو من حيوان إلى حيوان، أو من حيوان إلى آلة، أو من آلة إلى آلة. (علي عبد الفتاح كنعان، 2014، ص ص 51-52)

تعريف المؤسسة الإعلامية:

- اصطلاحا: هي (كيان اجتماعي منسق إداريا بحدود واضحة نسبيا ويمارس وظائف على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف مشتركة).

هي الشخص المعنوي الذي ييئ وينظم وينشر برنامج إذاعي أو تلفزيوني أو مكتوب وينقله كله بلا تغيير إلى فريق ثالث. (القاضي أنطوان الناشف، 2003، ص 96)

- التعريف الإجرائي للمؤسسة الإعلامية: هناك ارتباط قوي ومباشر بين الإدارة والمؤسسات وأنه بدون الأخيرة، يصعب مزاولة العملية الإدارية بشكل منظم، كما أنه يكاد يكون من المستحيل استمرار هذه المؤسسات في الوجود بدون إدارة ناجحة.

- التعريف الإجرائي لإدارة المؤسسات الإعلامية: وهي الهيئة أو العضو الموجود داخل المؤسسات الإعلامية ويهيمن على نواحي النشاط فيها بوضع مجموعة القواعد والأسس لتنظيم وإدارة المؤسسة، والاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة وتحقيق كفاءة أكبر بقيادة المشروع من الناحية المادية والمالية، والنهوض بأعباء الاقتصادية للصناعة الإعلامية في ضوء الدور الثقافي والإعلامي والاجتماعي، بهدف خدمة المضمون الذي يهتم بشؤون الرسالة الإعلامية، ويقاس تجاهها في تحقيق أهداف المؤسسة وبقدرتها على تقديم الإنتاج بأقل تكلفة وبأفضل جودة فنية، وبأفضل استخدام للوقت والموارد وبأعلى عائد، وربحا لأصحاب رأس المال، ولذلك فطبيعة عملها تحتاج إلى مرونة وحرية الأداء.

بناء على التعريف هنالك مجموعة (ما هي) خصائص المؤسسات الإعلامية منها:

- 1) أنها كيان اجتماعي، بما فريق عمل يتفاعل مع بعضه لتحقيق هدف.
- 2) تحقيق هدف المؤسسة لا يكون عشوائيا إنما بناء على تخطيط دقيق.
- 3) تمارس الأعمال فيها بشكل مستمر.
- 4) هناك اختلاف بين المؤسسات الإعلامية من حيث النشاط.

(5) تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف. (علي عبد الفتاح كنعان، 2014، ص ص 51-52)

7- الدراسات السابقة والمساهمة:

للدراسات السابقة أهمية قصوى في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي وجب على كل باحث الاستعانة بها، باعتبارها الأرضية والقاعدة الأساسية لبحثه، فالعلم كما يقال تراكمي ولو ظل الباحث ينطلق من الصفر دون مراعاة ما تم إنجازه ما حدث تطور في المعرفة البشرية ولا عرف التقدم العلمي والتكنولوجي الذي نراه اليوم، وتتجلى أهمية الدراسات السابقة فيما يلي:

- تعين الباحث على تكوين خلفية نظرية عن الموضوع.
- تطلعه على جهود وأعمال الآخرين.
- كما توفر عليه الجهد في اختيار الإطار النظري العام لبحثه وتبصره بالصعوبات التي واجهت الباحثين الذين سبقوه وحتى أخطائهم.

وانطلاقاً من الأهمية التي تكتسبها الدراسات السابقة اعتمدنا في الدراسة الراهنة على هاته الدراسات:

1- دراسة عبد القادر بناجي وآخرون، الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة بالجللفة، 2016/2017.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، والكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معاً، وعلى العينة العشوائية لكونها أبسط طر اختيار العينات، وتكونت من 30 إداري على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة. واستخدمت أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وخلصت الدراسة إلى جملة النتائج التالية:

أولاً: انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مما أدى ذلك إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم وتحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

ثانياً: انعدام وجود إستراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنو لا يدرك أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث.

2- يجي إبراهيم المدهون، مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية من وجهة نظر الإعلاميين العاملين فيها

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر الإعلاميين العاملين فيها.

واتبعت الدراسة منهج المسح الإعلامي، واعتمدت على أداة الاستبيان مكون من (30) فقرة، موزعة إلى أربعة مجالات، وهي: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) على عينة عشوائية قوامها (140) عضواً من أعضاء نقابة الصحفيين الفلسطينيين المسجلين حتى العام (2019).

وأظهرت النتائج أن درجة ومستوى ممارسة الوظائف الإدارية من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت مرتفعة؛ من وجهة نظر الباحثين، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات الباحثين، لدرجة ومستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، نوع الوسيلة الإعلامية، سنوات الخدمة).

3- دراسة دريادي محمد أمين وشيخي كمال، دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية ببعض المركبات الرياضية بولاية المدية، 2016/2015.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، والكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية، وكذا التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنويع التسيير داخل المنشأة الرياضية.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟ وافترضت أنه للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى العينة العشوائية تعطي فرصاً متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث، وتكونت من 30 إداري موزعين على إدارة المنشأة، واستخدمت أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ومن خلال البحث النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجت الدراسة بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة الرياضية وجميع وظائفها تلعب دوراً مهماً ومميزاً في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف.

4-دراسة أسماء حميدي، فاطمة الزهراء فضيلي: دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات الإعلامية، دراسة حالة إذاعة الجزائر من المسيلة، 2017/2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإعلامية في إذاعة المسيلة وقد سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على موظفي إذاعة المسيلة.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما هو دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تسيير إذاعة الجزائر من المسيلة؟

واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وعلى العينة القصدية وتم توزيع 25 استمارة على مفردات البحث، واحتوت الدراسة على ثلاثة فصول، الأول كان منهجيا، أما الثاني فتناول الجانب النظري للدراسة، أما الفصل الثالث فتناولنا فيه الدراسة الميدانية الذي جرى فيه تحليل ومناقشة بيانات الاستمارة. وتوصلنا إلى مجموعة النتائج التالية:

- لتنظيم دور فعال في عملية تسيير المورد البشري داخل المؤسسة.
-وعى الإذاعة بالأهمية الإستراتيجية التكوينية في رفع مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من موظفين وإداريين.

-أن الإذاعة تعتمد على النزاهة والموضوعية في تسيير مواردها البشرية وذلك بالابتعاد عن الذاتية والمحسوبة وتطبيق الشفافية والعقلانية في جميع السياسات والأنشطة المتعلقة بشؤون الموظفين.

على ضوء ما عرضناه من دراسات سابقة والتي تتعلق بإدارة الرياضة في المؤسسة الإعلامية، يمكن لدراستنا أن تستفيد من المنهجيات المختلفة التي تناولت بها هذه الدراسات في دور وظائف الإدارة في عملية التسيير والتنسيق في المؤسسة الإعلامية، كذلك يمكن الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في المزيد من التعرف على الأبعاد والمختلفة لمفهوم إدارة الرياضة ووظائفها من ناحية التخطيط التنظيم والتوجيه وعملية الرقابة في إدارة المؤسسة الإعلامية.

5- دراسة يوسف حميش: دور الإعلام الرياضي التلفزيوني في إشباع الحاجات الإعلامية، دراسة ميدانية على طلبة الماستر، إعلام واتصال رياضي، 2016/2015.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الجمهور الرياضي ووسائل الإعلام من خلال معرفة الحاجات الإعلامية الرياضية التي تحققها قناة الهداف لطلبة الإعلام والاتصال الرياضي بجامعة المسيلة.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: هل للإعلام الرياضي التلفزيوني في "قناة الهداف" دور في إشباع الحاجات الإعلامية لدى طلبة الإعلام والاتصال الرياضي بجامعة المسيلة؟

فرضيات الدراسة

-للإعلام الرياضي التلفزيوني في قناة الهداف دور في إشباع الحاجات وتلبية الرغبات الإعلامية الرياضية لدى طلبة الإعلام والاتصال الرياضي بجامعة المسيلة.

الفرضيات الفرعية:

- للإعلام الرياضي التلفزيوني في قناة الهدف دور في إشباع الحاجات الإخبارية الرياضية الرياضي لدى طلبة الإعلام والاتصال الرياضي بجامعة المسيلة.

- للإعلام الرياضي التلفزيوني في قناة الهدف دور في إشباع الحاجات المعرفية الرياضية لدى طلبة الإعلام والاتصال الرياضي بجامعة المسيلة.

- للإعلام الرياضي التلفزيوني في قناة الهدف دور في إشباع حاجات التحليل الرياضي لدى طلبة الإعلام والاتصال الرياضي بجامعة المسيلة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى العينة العشوائية بـ 62 مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات.

من بين النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها ما يلي:

١ توصلت الدراسة إلى أن أغلب الباحثين أحيانا ما يشاهدون قناة الهدف.

٢ أغلبية الباحثين يرون بأن قناة الهدف ناجحة بدرجة متوسطة في إشباع الحاجات الإخبارية الرياضية لديهم.

٣ بينت نتائج الدراسة كذلك بأن معظم الباحثين يرون بأن قناة الهدف ساهمت في زيادة معرفتهم أكثر لتخصصهم.

٤ حلّ الباحثين يرون بأن قناة الهدف " أحيانا " فدائما ما تساهم في زيادة معارفهم بقوانين الرياضة عند متابعتهم لها.

٥ أغلبية الباحثين يرون بأن قناة الهدف نجحت بدرجة متوسطة في تحقيق تلبية حاجاتهم المعرفية الرياضية عند متابعتهم لها.

٦ وجود نقائص من ناحية التغطية الإخبارية، خاصة من ناحية بثّ البطولات والمباريات والأحداث الرياضية.

الفصل الأول

إدارة الرياضة

تمهيد

1 - الخلفية النظرية للإدارة

1-1 - نشأة الفكر الإداري وتطوره

1-2 - المداخل المفسرة لنظريات الإدارة

1-3 - مفهوم الإدارة

1-4 - الإدارة في المجال الرياضي

1-5 - الأساليب والاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية

1-6 - التطوير الإداري

1-7 - وظائف الإدارة

خلاصة

تمهيد:

النظرية والبحث بينهما علاقة تكامل واندماج في الآن عينه، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، كما إن البحث يعطي النظرية مجالا للاختبار والتوسع، إن جدية البحث السوسولوجي تأتي من قدرة الباحث على اختيار النظرية المناسبة أو النظريات الملائمة لبحثه ومنطلقاته النظرية، لذلك سنحاول هنا استعراض أهم النظريات التي درست واهتمت بالإدارة عامة والإدارة الرياضية خاصة وتناولت متغيري الدراسة من تطوير الإداري والاحتراف، وأخيرا استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

1- الخلفية النظرية للإدارة:

1-1- نشأة الفكر الإداري وتطوره:

الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات لا تزال هنالك شواهد كثيرة عليها، ومن بينها المدن والأهرامات والقصور والمساجد والكنائس، وأقامت السدود ومشاريع الري والزراعة، وإنشاء الدواوين والوزارات، وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة، وإدارة الحروب وتنظيم المحاكم وغيرها. وقد مارس السومريون والبابليون والفراعنة والإغريق والرومان والصينيون والهنود والمسلمون الإدارة. ولكن تلك الإدارة لم تكن تحمل نفس مسميات المبادئ والأسس والمفاهيم المعروفة في وقتنا الحاضر، كما

كانت تلك الإدارة تعتمد على الحدس والتخمين وعلى المحاولة والخطأ. (حسين حريم، 2010، ص 47)

1-1-1- الإدارة في الحضارة القديمة:

لقد كان لمصر القديمة نصيب كبير في بزوغ عمليات الإدارة والمعروفة في الوقت الحالي وفي ظهور الفكر الإداري والتنظيمي الذي مازال يعتبر معينا لا ينصب لكثير من النظريات الإدارية المعاصرة فالمتجمع المصري الفرعوني كان على جانب كبير من التنظيم الهرمي الذي هو رمز التنظيم الإداري على مر الزمن ففي قمة الهرم فرعون ملوك مصر وتحت هذه القمة كان ينتظم في تسلسل تنازلي اخذ في الاتساع النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفين ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون، وهناك ثلاث أقسام لإدارة شؤون الدولة والثاني شؤون المعابد الدينية وقسم ثالث لإدارة شؤون الحرب والجيش. (نعيم إبراهيم الظاهر، 2011، ص 43)

1-1-2- الإدارة في عصر صدر الإسلام:

جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارية المعاصرة، من خلال المبادئ التالية:

المبدأ الأول: مبدأ الشورى أحد مبادئ الإسلام واصل من أصول علاقات العمل، جاء الإسلام يحث على الشورى وينهى على الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوروبا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى: {وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ} {سورة آل عمران (159)} ويقول أيضا: {وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ} {سورة الشورى (38)}.

المبدأ الثاني: العدل الكامل فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة، لا فرق بين سيد ومسود، ومقياس التفاضل هو التقوى وتطبيقا لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات.

المبدأ الثالث: مبدأ الحوافز في محيط العمل، العاملون وان كانوا متساويين بحسب خلقهم الأول، إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال، ولذلك اوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته، ويقول الله تعالى: {وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ} {سورة الأحقاف (19)} وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل.

المبدأ الرابع: أرسى الإسلام قواعد الطاعة، وهو مبدأ من مبادئ الإدارة لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات، وفي ذلك يقول تعالى: {أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ} {سورة النساء (59)}.

المبدأ الخامس: تفويض السلطة، وهي من أبرز الأفكار ولعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول صل الله عليه وسلم، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقههم في أمور الدين الإسلامي. (نعيم إبراهيم الظاهر: 2011، ص44)

1-1-3- الإدارة في الحضارة الغربية:

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها، وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر وشحذه، ولم يكن الفكر الإداري الغربي وفي بدايته مهتما بنفس القيم والأخلاقيات التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة بقدر اهتمامه القيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام، وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دورا بارزا في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته، فظهرت الإدارة كعلم له أصوله ونظرياته التي يعتمد عليها. (نعيم إبراهيم الظاهر: 2011، ص45).

يلخص الجدول التالي ما أسهمت به الحضارات السابقة في مجال الإدارة:

جدول رقم(01): يوضح مساهمة الحضارات القديمة في الفكر الإداري

الحضارة	التاريخ	الأفكار	متطلبات الوقت	مساهماتها في التطور وملائمتها للإدارة المعاصرة
السومريون	5000 سنة ق، م	الكتابة التدوين	أو تكوين الحكومات والتجارة	المعلومات المدونة مهمة للتنظيمات المختلفة
المصريون	2000-4000 ق، م	التخطيط والتنظيم والرقابة	تنظيم مئة ألف عامل لبناء الأهرام	الخطط وتسلسل السلطة مهم لتحقيق الأهداف
البابليون	1700-2000 ق، م	القوانين والمسؤولية	وضعت شريعة حمورابي المستويات للأجور والعقود والحقوق والعقوبات	تعليم السلوك للسيطرة على الأفراد لغرض تحقيق الأهداف
الصينيون	500 ق، م	الأنظمة	التجارة والعسكرية تتطلب أنظمة وإجراءات محددة وثابتة	النمطية والإجراءات مطلوبة في عمل المجموعة
الإغريق	350-500 ق، م	التخصص والطرق العلمية	التخصص ووضع الأساس للطريقة العلمية والمنطق والرياضيات	التنظيمات تحتاج إلى التخصص والتفكير العلمي يؤدي إلى التطور
الرومان	500 ق، م-350	التنظيم المركزي	إمبراطورية واسعة تحتاج إلى نظم اتصالات وسيطرة من الرومان	أهمية وفاعلية نظم الاتصالات والإشراف للسيطرة على التنظيمات الكبيرة
الحضارة الإسلامية	1800-600 م	تشريع، سياسة، إدارة، علوم	إمبراطورية واسعة، تنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية	سلطات مدنية وعسكرية وعلاقات دولية، عدالة اجتماعية
الفينيقيون	1300 م	الإشكال	التجارة الفينيقية تحتاج إلى وسائل	الإطار القانوني للتجارة كأساس

القانونية للتنظيم	قانونية عديدة	للمخاطرة في عالم التجارة
نظم المحاسبة	قواعد التكاليف والإيرادات في التجارة	النظام المحاسبي ومسك السجلات
1400م		
باكيولي		
الاستعمال	اعتماد الحكومة على	أهمية التوجيهات والإرشادات
العملي للقوة	الجماهير. توقعات القادة والشعب	الحقيقية لاستخدام السلطة
1500م		
ماكيفيلي		
	يتطلب الوضوح. انتهاز القادة	
	لغرض استخدام السلطة يعطيهم	
	صفة الكفاءة	
تقسيم العمل	نظام المنافسة الذي نتج عن	التخصص والأرباح أساس
1776م		
ادم سميت		
المنظمة	الحاجة إلى رؤوس أموال كبيرة من	فصل الملكية والإدارة نتج عن
19 ق		
الأمم		
الغربية	المنظمة التي تتميز بشخصية معنوية	الحاجة إلى المدير المؤهل علميا
	وحياة طويلة ومسؤولية محددة	ومهنيا

المصدر: (موفق محمد حديد، 2001، ص 72، 73).

ونستنتج مما سبق ذكره أن الفكر الإداري مر بمراحل وحضارات مختلفة، لقد كان للحضارة القديمة نصيب وإسهام كبير في ظهور الفكر الإداري وخاصة في الحضارة الفرعونية التي تميزت بالتنظيم والبناء الهرمي في السلطة، ثم تطور الفكر الإداري وخاصة في صدر الإسلام حيث يستمد أصوله وجذوره من خلال آيات القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وان قواعد ومبادئ الإسلام نظمت حياة الأفراد ومعاملاتهم اليومية، وهم ما ركز عليه الفكر الإداري في عصر الإسلام مجموعة من المبادئ أهمها (مبدأ الشورى، والعدل والمساواة، والطاعة). ومع مرور السنين تطور الفكر الإداري وخاصة في الحضارة الغربية التي عملت على بلورت الأفكار القديمة وعملت على صياغتها إلى نظريات جديدة كان لها أثر كبير في المجتمع، ولقد كان لعلماء الغرب دور كبير ساعد على ظهور الإدارة كعلم له أصوله ونظرياته، التي يعتمد عليها في تسيير الإدارة.

1-2- المداخل المفسرة لنظريات الإدارة:

لقد نتج عن الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر انتشار المصانع وتوسعها، وظهرت العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية، والعمالية التي استدعت البحث عن حلول لها، وضرورة تنسيق الجهود البشرية الكبيرة التي تعمل في تلك المنظمات الصناعية، لضمان استمراريتها في الإنتاج، مما جعل اهتمام المفكرين ينصب أساسا على البحث عن حل لهاته المشكلات الإدارية، فتبلورت مجموعة من الأفكار التي مهدت لظهور علم الإدارة.

إن تطور مفهوم الإدارة كعلم له نظريات ومبادئ وأسس، يعتبر حديث النشأة بالنسبة للعلوم الأخرى. وترجع بداياته إلى أوائل القرن العشرين.. وفي النصف الثاني من القرن الماضي بدأت المنظمات الخدمية (من تعليمية وصحية ومصرفية وتأمينات واستشارات وغيرها) في التوسع والانتشار إلى أن وصلت إلى

ما هي عليه الآن. وهكذا تزايدت الحاجة والضرورة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفاعلية لتوظيف الجهود البشرية واستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة لتلك المنظمات لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.

وفي ضوء ما تقدم تراكمت قاعدة معرفية واسعة وراسخة من النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية والتنظيمية نتيجة الأبحاث والدراسات والخبرات والتجارب المكتنفة في حقل الإدارة عبر العقود العشرة الماضية (حسين حريم، 2010، ص 49، 50)

وأشهر هذه المدارس والنظريات الإدارية ما يلي:

1-2-1- المدرسة التقليدية:

ظهرت المدرسة التقليدية أواخر القرن التاسع عشر، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة. (خالد العساف، 1983، ص 42)

ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي "فريدريك تايلور" رائد نظرية الإدارة العلمية والفرنسي "هنري فايول" رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني "ماكس فيبر" رائد نظرية البيروقراطية.

ترجع بداياته إلى عام 1890، وتركز جميع وجهات النظر في هذا المدخل على الجانب الفني من العمل: التخصص وتقسيم العمل وتوزيعه وتنسيقه وتحديد السلطات والتسلسل الرئاسي وغيره، وذلك من أجل تحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاث. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية. (عوض الله السواط، 1996، ص 33)

1-2-1- الإدارة العلمية:

يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي المنظم للتعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة، ويعتبر المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" رائد نظرية الإدارة العلمية "1856-1915" وقد نشر كتاباً بعنوان مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911، وحيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية.

وتكمن أهم إسهامات تايلور والإدارة العلمية في ما يلي:

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشمل على دراسة الحركة والوقت اللازم لإنجازها وتحضير ظروف مناسبة للمكان العمل. (صبحي العتيبي: 2005، ص 24).
- استخدام طريقة عملية اختيار العاملين وتقديم برامج تعليمية للتطوير وتدريب.
- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف التنظيم في إطار الطريقة العلمية للأداء عن طريق التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة إنجازها.

- التقسيم العادل للمسئولية بين المديرين والعاملين، حيث يقوم المديرين بعمليات التخطيط والمراقبة ويقوم العاملون بتنفيذ. (نوف مدا الله العازمي: 2014، ص21)

1-2-1-2- نظرية التنظيم الإداري/ نظرية المبادئ:

ظهرت أثناء الفترة الزمنية 1841-1925 دراسات العالم الفرنسي هنري فايول (*henri fayol*) نظرية المبادئ الإدارية ففي الوقت الذي كان تايلور يجري أبحاثه في الولايات المتحدة الأمريكية، كان فايول يساهم هو الآخر بأبحاثه في حركة الإدارة في فرنسا (حسان والعجمي: 2007، ص78).

وظهرت أفكاره في كتابه المشهور "الإدارة العامة والصناعية" الذي صدر عام 1916. وقسم مهام ووجبات الإدارة إلى خمس عمليات رئيسية:

- الاستبصار والحكمة: التي من خلالها توضع الخطة للتنفيذ مستقبلا.
- التنظيم: للحشد وتأطير الموارد المستخدمة في تنفيذ الخطة.
- القيادة وإصدار الأوامر: لتقييم العاملين وإنجازهم للحصول على أفضل النتائج من خلال تنفيذ الخطة.
- التنسيق: لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات للحل المشكلات الإدارية.
- الرقابة: للتأكد مما تم إنجازه كان متوافقا مع ما كان مخططا له واتخاذ إجراءات لتصحيحه أن لزم الأمر. (صالح مهدي، طاهر محسن منصور الغالي: 2014، ص 57)

ويعزى نجاح فايول في الشركة التي عمل فيها إلى تطبيقه لمجموعة من المبادئ الإدارية ذات العلاقة بالإدارة العليا، وقد ذكر فايول 14 مبدأ من مبادئ هذه الإدارة: (تقسيم العمل، السلطة والمسئولية، الانضباط، المكافآت، الاستقرار الإداري، المبادرة، العمل بروح الفريق، وحدة السلطة والأوامر، وحدة الإدارة والتوجيه، المركزية الإدارية، التدرج، التدريب، فترة التوظيف). (لوكيا الهاشمي، 2008، ص55)

1-2-1-3- النظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864-1920). وكان "فيبر" عالما اجتماعيا، له أبحاث ودراسات في الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها.

وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى وتعني المكتب والثانية وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها "قارستون" بأنها بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت أولى طبعاته بعد وفاته في عامين "1992م" مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جدا كما حدد خصائصها في ما يلي: (محمد منير مرسي، 2002، ص253)

- تقسيم واضح للعمل وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملين بمهارات كافية لا دائها كما ينبغي.
- هيكل واضحة للسلطة.

- قواعد وإجراءات رسمية: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.

- اللاشخصية في التعامل: أي أن هاته القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية.

- التدرج الوظيفي حسب الجدارة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابلياتهم الفنية وأدائهم.

- فصل الإدارة عن الملكية. (صالح مهدي، طاهر محسن منصور الغالي: 2014، ص 60).

1-2-2- المدرسة السلوكية:

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية وترفض مبدأ تعميم الأحكام، وان السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات. (خالد سعد الضجعي، 2006، ص31) وظهرت هذه المدرسة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، واهتمت هذه المدرسة بالعنصر البشري في أي مؤسسة عامة أم كانت خاصة والعنصر البشري هو أساس علم الإدارة وأن قيمته تعلق بكثير الجانب المادي. وفي هذه المدرسة ينظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري يؤثر فيه ويجفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسانا، نتيجة إشباع حاجاته الأساسية (إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2004، ص 24، 25)

يندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان <هما: مدخل العلاقات الإنسانية، الحاجات الإنسانية لماسلو.

1-2-2-1- العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينات الميلادية من القرن العشرين، وجاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها متهمه إياها بأنها أهملت الجانب الإنساني ولم توله الأهمية اللازمة. إلا أن بدايتها كانت إثر الحرب العالمية الأولى مباشرة التي أثار اهتماما بالعلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918 في مدينة نيويورك، ويعتبر كتاب "واتينغ وليمز" بعنوان "ماذا يدور في ذهن العامل" أول تعبير عن الاتجاه المشار إليه ونشر هذا الكتاب عام 1920. وأبرز رواد هذه المدرسة أتلون مايو وماري باركر فولت؛ وأهم أفكار هذه المدرسة:

- لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد على مستوى كفاءته وطاقته الفيزيولوجية فحسب وإنما تحدده إرادته وخلفيته الاجتماعية.

- تلعب المكافآت والخوافز غير المادية دورها الرئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضي.

- يواجه العمال سياسات الإدارة كأعضاء في الجماعة.

- الاهتمام بتدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية.

- أن لمعنويات العاملين وعلاقات العمل أثر كبير على إنتاجيتهم (فاتق حسني أبو حليلة، 2004، ص 23، 33)

1-2-2-2- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال أبرهام ماسلو (1908-1970) حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، وتقوم هذه الأخيرة على مبدئين أساسيين:

الأول: مبدأ الحرمان من الإشباع حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين، في حين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.

الثاني: فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت فعلا.

الشكل رقم (01): يوضح هرم ماسلو للحاجات



المصدر: (صالح مهدي، طاهر محسن: 2014، ص63)

1-2-3- مدرسة الإدارة الكمية:

لقد تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (*problem-solving*) واتخاذ القرار.

ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية، كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب. (هاشم حمدي رضا: 2014، ص66)

1-2-4- المدارس والاتجاهات الحديثة:

أن تطور المدارس جاء مستندا ومكملا للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس، في إطار توجهات المدارس الحديثة ينظر إلى الأفراد في المنظمات باعتبارهم مكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة وفي ما يلي عرض موجز لما جاءت به المدارس الحديثة من أفكار حول الإدارة:

1-4-2-1- مدرسة/ مدخل علوم صنع القرارات والمعلومات:

يطلق هذا الاسم أو اسم مدرسة القرارات على أولئك الدارسين الذين رأوا في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة، وكان تشستر برنارد من أوائل الذين أكدوا على فكرة كون الإدارة والتنظيم نظاما ونمطا من اتخاذ القرارات ومن بين المساهمات التي جاء بها برنارد ما يلي:

- التأكيد على أهمية عملية اتخاذ القرارات لقدرة المحدودة للفرد على الاختيار.
- النظر للتنظيم على أنه مجموعة من النشاطات لشخصين أو أكثر؛ الأمر الذي يعني ضرورة معرفة العوامل الخارجية والتكيف طبقا لها.
- أهمية النشاطات الجماعية والتعاونية للتغلب على محدودية قدرة الأفراد على الأداء.
- تعتمد الكفاءة الإنتاجية على التوازن التنظيمي وهو عملية تفاعل بين ما تقدمه الإدارة للفرد وبين ما يقدمه الفرد للإدارة. (فاتق حسني أبو حليلة، 2004، ص33، 34)

1-2-4-2- مدخل إدارة النظم:

يعتبر بير تلا نفي (BERTALAMFLY) المتخصص في علم الأحياء أول من وضع الخطوط العامة لفكرة نظرية النظم العامة عام 1950، ومع بداية السبعينات بدأت تظهر تطبيقات هذا المنهج. وتؤمن النظم بان التغيير في أي من مكونات النظام الواحد يؤثر على مكوناته الأخرى نظرا لتأكيد نظرية النظم على النظرة للكل باعتبار أن دراسة الأجزاء بشكل منفصل عملية مضللة. (هاني عبد الرحمان صالح الطويل: 2001، ص34)

وتنقسم النظم إلى نظم مفتوحة ونظم مغلقة، ويأخذ النظام المفتوح مدخلاته من البيئة ويصدر إليها مخرجاته المتمثل في سلع وخدمات وفقا لنظرية النظم فإن المنظمة تكون فعالة أي ناجحة إذا استطاعت الحصول

على الموارد اللازمة لتشغيل عمالة وإنتاج مخرجاتها ولذا فإنه يصبح التعامل مع البيئة شرطا أساسيا لنجاح المنظمة (محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي، 2009، ص 95).

1-2-4-3- المدرسة الموقفية:

وترى هذه النظرية أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد وقد أشار فيدلر (Fiedler) إلى انه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة وبالتغيرات الموقفية من جهة أخرى، وأكد فيدلر أن ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسة هي:

علاقة القائد بالعاملين (جيدة أو سيئة)، وطبيعة المهام (محددة أو غير محددة)، وسلطة المركز (قوية أو ضعيفة). (المنقاش، 2007، ص50)

ويتضح من خلال هذه النظرية ارتباط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوال مغايرة مثل موقف موت النبي -صل الله عليه وسلم- حيث لم يكن عمر -رضي الله عنه- لم يكن الشخص المناسب لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم -رضي الله عنه- لذا تحكم هذه النظرية عناصر هي سمات القائد وسمات العاملين وسمات الموقف لذا تقوم هذه النظرية على فلسفة خاصة أن الظروف هي التي توجد القادة وتبرزهم وان طبيعة القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بظروف ما أو ظرف قيادي. (مطاوع إبراهيم، 2003، ص63)

تعتبر نظرية الموقف امتداداً فكرياً لنظرية النظم المفتوحة في الإدارة وتتلخص أفكار هذه النظرية على عبارة "كل شيء يعتمد"، ويعني هذا أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن إدراكها وفهمها بدون الأخذ بعين الاعتبار عوامل وظروف الموقف داخل وخارج المنظمة. وهذه النظرية مجال مناسب ورحب للتفكير المبدع، وعدم التسرع خاصة عندما تتيح المنظمة فرص المشاركة وتمكين العاملين من دراسة الأفكار، والتأكد منها قبل تطبيقها. (يحي ملحم: 2006، ص33)

1-2-4-4- الإدارة بالأهداف:

ينسب هذا المدخل أو الأسلوب في الإدارة للعالم بيتر دراكر الذي أكد في كتابه *The practice of management* الذي نشره عام 1954 على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا جاء التأكيد على قيام المديرين في جميع المستويات بوضع الأهداف المحققة التي ينبغي العمل من أجل تحقيقها ونقطة البداية هي تحديد الأهداف العامة للمنظمة، وإسناداً لهذه الأهداف يحدد المدير أهداف دائرته، ومن ثم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمه اعتماداً على أهداف الدائرة. وعن كطيفية وضع هذه الأهداف فقد أكد مدخل الإدارة بالأهداف على أهمية وضرة

مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها. (هاشم حمدي رضا، 2014، ص 79)

والإدارة بالأهداف أسلوب إداري يركز على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات فأى نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الغايات والمهم دائما هو النتائج، وتقاس فاعلية نجاح الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيسي لكل موارد المؤسسة وتجهيزاتها، والنفقات والبرامج، والخطط، وتصبح وظيفة الإدارة بالأهداف تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين كل المدخلات والعمليات والنتائج، في نسق واحد متفاعل ومتكامل. (إبراهيم العمرو، 2013، ص 109)

وهي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمؤوسين معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات. (عابدين شريف، 2003، ص 194)

وكذلك تقوم الإدارة بالأهداف على أساس اشتراك العاملين من كل المستويات الإدارية في وضع القرارات وتحديد النتائج المتوقعة وتتم بتفويض السلطة والابتعاد على المركزية، ووضع خطة عما واضحة المعالم بين الرئيس والمؤوس، وكذلك التشاور والمشاركة لشد العاملين بأهداف منظمة وتقوم على إتباع الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين. (بوخرص رمضان، 2018، ص 18).

1-2-4-5- نظرية (Z) النظرية اليابانية:

حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع من العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين لما آلت إليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار تطوير الإنتاجية وتحسن النوعية (حمود خضير: 2002، ص 43).

ومن الباحثين الذين اهتموا بالتجربة اليابانية هو وليم واشي الذي طور نموذجاً إدارياً أطلق عليه نظرية (Z) ويؤكد هذا النموذج على الاهتمامات الإنسانية للأفراد.

وحتى تأخذ صورة واضحة عن نظرية (Z) نورد خصائصها:

ن العائلية: ينظر إلى المؤسسة اليابانية على أساس مؤسسة عائلية، متألفة على شكل العشيرة فجميع العاملين فيها عليم واجب أساسي نحو العمل ونجاحه

ن الاستخدام طويل الأجل: تقوم الإدارة اليابانية على درجة عالية من ضمان الوظيفة، تتميز في إدارة العاملين في المؤسسة من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة.

ن جماعية صنع القرار: يميل اليابانيون إلى الرغبة في المشاركة في صنع القرارات

ن شمولية الاهتمام بالفرد: تهتم الإدارة اليابانية بالعامل سواء داخل المؤسسة أو خارجها ولا يتوقف ذلك الاهتمام على الفرد نفسه على الاهتمام بأسرته، وتعمل الإدارة اليابانية على الاهتمام بالإنسان وباحتياجاته الروحية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية. (نوف مدى الله العازمي: 2014، ص 35)

ن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اليابانية: تهتم المؤسسات اليابانية بالمجتمع اهتماما كبيرا وهي تعمل جاهدة على كسب ثقة المجتمع، ويصل الأمر بها إلى أنها تفضل اكتساب ثقة المجتمع على تحقيق الأرباح.

ن المشاركة الجماعية روح الفريق في إدارة النظام وصنع القرارات: تتبنى الإدارة اليابانية روح الفريق التي تقود إلى الإحساس بالمسؤولية الجماعية، فلكل مسؤول عن القرارات وتنفيذها باعتبار أن الكل أسرة واحدة متضامنة متكاملة. (نوف مدى الله العازمي: 2014، ص 36).

كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الاتصالات المفتوحة، وعلى أهمية العمل الجماعي والقرارات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل، وكذا الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية. (محسن مخامرة: 2000، ص 61)

1-2-5- الاتجاهات المعاصرة في الإدارة:

تتطور الإدارة بوتيرة سريعة في العصر المعاصر ويرتبط هذا التطور بمجموعة كبيرة من المتغيرات والأبعاد يدخل في إطارها التقدم التكنولوجي والمعرفي في هذا الصدد سنحاول عرض أهم الأفكار التي استندت عليها أهم المدارس المعاصرة في الإدارة:

1-2-5-1- التمييز في الأداء:

حظي موضوع التمييز في الأداء على مستوى المنظمات خاصة، باهتمام زائد من قبل الكاتب ومستشار الإدارة توم بترز. وتعتبر الدراسة التي أجراها هو وزميله روبرت وتورمان من أشهر الدراسات في مجال الفاعلية والأداء المتميز. وشملت الدراسة ما يزيد على (40) منظمة من المنظمات الناجحة والمتميزة بدرجة عالية من الأداء، ولاحظنا أن هناك ثماني خصائص مشتركة بين تلك المنظمات، وتعتبر سبب تميزها ونجاحها وهي:

ن لديها اتجاه وميل نحو العمل وإنجاز الأمور؛

ن كانت قريبة وعلى اتصال مستمر من المستهلكين لكي تستطيع تفهم حاجاتهم ورغباتهم والاستجابة لها؛

ن السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية في العمل؛

ن السعي لتحسين زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال؛

ن الإدارة بالمتابعة والاستفسار الدائم عن القيمة التي تضيفها كل عملية؛

ن استخدام هياكل تنظيمية بسيطة بمستويات إدارية قليلة؛

ن الجمع بين الرقابة الشديدة والمرنة، رقابة شديدة لحماية قيم وأهداف المنظمة ورقابة مرنة في المجالات الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع. (حسين حريم: 2010، ص 73، 74).

1-2-5-2- الميزة التنافسية:

تركزت هذه النظرية على أهمية أن تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة (موارد، قدرات، مهارات... الخ) لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو نسخها وتعني النظرية بصورة خاصة بتحديد مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وتتمحور حول كيفية إدارة القوى البشرية في المنظمة وإيجاد دافعية عالية لدى العاملين، وتطوير ثقافة تستثير حماس الأفراد وتشجع الإبداع وتنمي الولاء للمنظمة.

وكان العالم مايكل بوتر من أوائل العلماء الذين طبقوا علم الاقتصاد في حل المشكلات الاقتصادية، وخاصة استراتيجيات المنظمات، وأشار إلى أن باستطاعة المنظمة تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على غيرها من خلال:

١ القيادة التكاليفية (تقديم سلع/خدمات بأقل الأسعار)؛

٢ التمايز: المقدرة على تقديم سلع/خدمات فريدة وتعود بأعلى قيمة / منعة للمستهلك فيما يتعلق بجودة المنتج وخصائص معينة، والخدمة ما بعد البيع؛

٣ التمايز المركز: التركيز على سلعة معينة أو سوق معينة. (حسين حريم: 2010، ص 77)

1-2-5-3- إدارة الجودة الشاملة:

هي تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل. فهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل، فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه ونشير هنا إلى الفرق بين الإيزو وهذا المفهوم في كون أن الإيزو عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية وهي تمس نظم العمليات، كما أن التغيير والتحسين يكون هنا بغرض الحصول على الشهادة، أما الجودة الشاملة فهي تدرس رغبات العميل بهدف إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر مبني على إرضاء العميل، فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والارتقاء الشامل والمستمر، كما أن الجودة الشاملة هي طوعية وقناعة لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم، تهدف إلى الوصول إلى مستوى الجودة العالمية (نعيم الظاهر: 2017، ص 23)

من خلال ما تم عرضه، يمكن استخلاص أن المدارس الإدارية كانت مكملة لبعضها البعض، وتغيرت مفاهيمها حسب كل فترة زمنية معينة فالإدارة قديماً كانت قائمة على أساس الحدس والتجربة والخطأ ومع ظهور الفكر التقليدي أصبح ينظر إلى الإدارة كفكر من خلال استخدام الأسلوب العلمي من خلال مجموعة من الوظائف وهي والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة ثم تطور الفكر الإداري مع ظهور المدرسة السلوكية التي حولت الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم وبالتالي تحقيق أعلى إنتاجية. أما المدرسة الكمية والتي حاولت تطوير الإدارة ومساعدة متخذي القرار في اتخاذ القرارات وتحسين نوعيتها باستخدام النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية واستخدام الحاسوب، أما في الفكر الإداري الحديث لإدارة فقد تحول الاهتمام من مفهوم الإنتاجية والروح المعنوية للأفراد والمجموعات داخل المؤسسة باعتبارهم مكونات مختلفة لا يمكن فهمهم بسهولة واخذ هذا الاتجاه مدخلين مهمين: النظم والموقفية. وتطورت الإدارة في العصر الحديث للبحث عن الأداء الجيد للإدارة من خلال مجموعة من الأفكار كالبحث عن التميز والجودة الشاملة والميزة التنافسية، ويمكن ملاحظة أنه من خلال هذا التطور التاريخي للإدارة أن إسهامات المدارس وان تباينت الأفكار بحثت عن كيفية تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية وجودة.

1-3- مفهوم الإدارة:

إن مفهوم الإدارة قديم قدم الإنسان نفسه على هذه الأرض وقد مر هذا المفهوم بمراحل متعددة من التوسع والتطور حتى أصبح في عصرنا الحاضر يقوم على أساس من الدراسات والتجارب والنظريات المتعددة والمتشابكة فيما بينها (معتمد عبد الفتاح الشيخ، 2010، ص9)

تعد الإدارة نشاط مميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان، فهي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الإنسان فإن غابت الإدارة عن حياة الإنسان يجل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد أي مجال بالفشل.

والإدارة فن قيادة الأفراد بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، والفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى أفضل النتائج وبالأسلوب الذي يرضي اهتمامات من هم موضع التطبيق، فالإنسان كائن مركب متعدد الجوانب، والتعامل معه يحتاج إلى قدرات خاصة، حيث أن الإنسان ليس ترسا في آلة، فلو تصورنا وجود هيئة رياضية وتعاقب عليها اثنان من المديرين تحت نفس الظرف وبنفس الاشتراطات نجد أن هناك اختلافا في مدى تحقيق هذه الهيئة لأهدافها، ويرجع ذلك إلى قدرة كل مدير على تطبيق علم الإدارة في الهيئة الرياضية التي يديرها.

وفي هذا الصدد يقول "دال": إن كثيرا من علماء الإدارة يرون أن الإداري الناجح هو مجموعة متكاملة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية التي لها القدرة على تشخيص وتصنيف وتوصيف المشكلات، وفي نفس الوقت يمتلك المقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة تصادفه وهؤلاء الأفراد موهوبون بطبيعتهم وقادرون على ممارسة الأعمال الإدارية مما يحقق فنية الإدارة.

والإدارة ليست فنا فحسب بل هي علم حيث إنها تعتمد على الأسلوب والأبحاث العلمية في استخدام وسائل الإنتاج بكفاءة كبيرة، وتعتمد عليه أيضا في حل مشكلاتها. في نفس الوقت تعتمد على مبادئ علوم كثيرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وقد يذهب البعض إلى اعتبار الإدارة مهنة في حد ذاتها.

فالإدارة قادرة على الإنجاز، وفي الطريق الصحيح للوصول إلى الأهداف والأمان، والإدارة الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح وهي قوة تحمي الأهداف من التصدع والانهيار والضياع وتحصنها ضد المتغيرات الدخيلة التي تعمل على ضياعها، والإدارة ضد العشوائية تحارب الارتجال وتندد به (عبد الحميد شرف، 1998، ص 19، 20)

1-3-1- تعريف الإدارة:

"تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين والباحثين في مجالها، وذلك على مدى قرن ونصف من الزمن، إذ كان كل منهم يحاول أن يضع تعريفا يوضح مضمونها ويعطي تصورا عاما عنها، ومن يقرأ هذه التعاريف يلاحظ أنها لم تكن متفقة تماما في البداية حول مضمون واحد لها. وقد استمر عدم الاتفاق التام لفترة طويلة من الزمن، لكن حدته كانت تخف مع مرور الزمن والتطور والبحث العلمي في هذا المجال، إلى أن أصبح

هناك اتفاق بين المفكرين على الكثير من المفاهيم والمبادئ والأسس الإدارية، بعد أن أثبت صحتها من خلال التجربة والممارسة".

أصل كلمة إدارة لا تبيّن. بمعنى (Ministerted) المكونة من مقطعين، أي تقديم العون للآخرين. (نعيم الظاهر: 2017، ص 7).

إن تعريفات الإدارة كثيرة ومتعددة ولقد تناولها كثير من العلماء كل من وجهة نظره، وسنعرض فيما يلي لبعض هذه التعريفات:

يعرفها جمال محمد علي يوسف: أن الإدارة الحديثة أصبحت جانب أساسي من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع وفي جميع المجالات وتلعب دور مهم في توجيه المؤسسات والمنظمات الرياضية نحو سبيل التقدم وحل المشكلات.

وعرفها علي عبد المجيد في كتابه (الأصول العلمية للإدارة والتنظيم): "الإدارة هي عبارة عن النشاط الخاص بالقيادة والتوجيه وتنمية الأفراد والتخطيط والتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن طرق وأقل تكاليف. (بوخرص رمضان، 2018، ص 25)

عرف كوونتز **Koontz** "الإدارة هي تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين".
وعرفها براون **Brown** على أنها مجموعة الجهود لكل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه.
كما عرفها فايول **Fayol** التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة (إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي، 2003، ص 13).

ويعرف رائد الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" الإدارة بأنها: المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصه. (اعمر وصفي عقيلي، 2007، ص 13)
أما "شستر بارنارد" فقد عرفها بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.
أما "شيلدون" فقد تناولها على أنها وظيفة يتم بموجبها رسم السياسات، والتنسيق بين أنشطة المنظمة الرئيسية: الإنتاج، والتوزيع، والمالية، وتصميم الهيكل التنظيمي لها، والقيام بأعمال الرقابة على كافة أعمال التنفيذ.

ويستنتج الباحث من خلال هذه التعاريف أن الإدارة علم وفن وعمل ذهني أساسا، يسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج في الهيئة وهي الموارد البشرية والمادية بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة، وهي عبارة عن عملية إدارية متكاملة، وهذه العملية مكونة من أربع وظائف رئيسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وتستخدم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأسس التي ثبت صحتها من خلال التجارب والممارسة، وكذلك التحكم الجيد في الإجراءات والمهام والأنشطة والتنسيق فيما بينها واتخاذ الإجراءات الصحيحة من أجل اختيار الأفراد والعاملين بالإدارة، والإدارة تعطي اهتماما خاصا للعنصر البشري وترعى مصالحه، وتسعى لإشباع حاجاته ورغباته قدر الإمكان.

1-3-2- مستويات ووظائف الإدارة:

إن كبر الإدارة وزيادة حجم المنظمات خلق مستويات عديدة في الهياكل التنظيمية للمنظمات، وبالتالي أصبح هناك مستويات إدارية مختلفة يمكن أن نشير إليها كما يلي:

أ- الإدارة العليا: وتعتبر مستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.

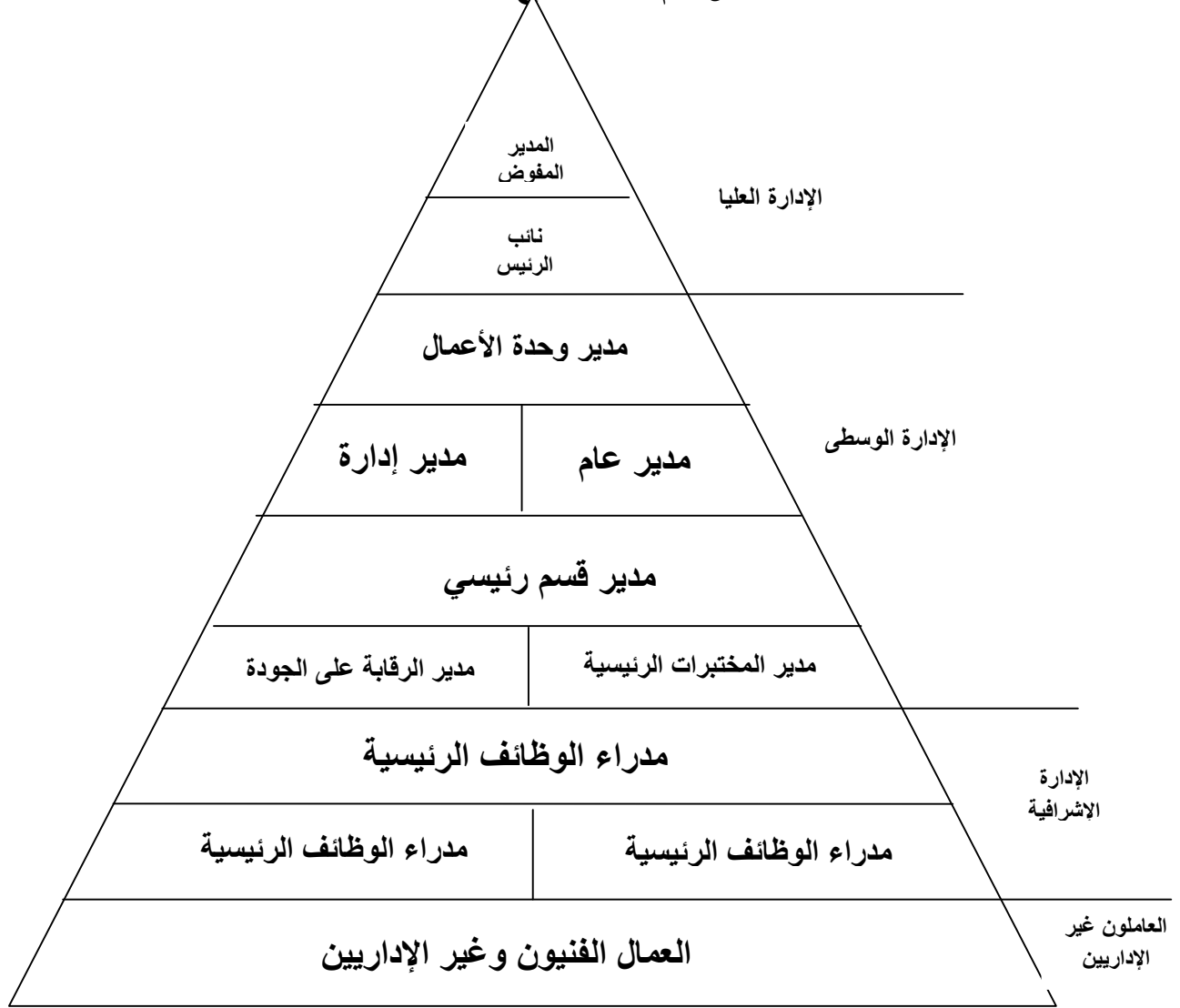
ب- الإدارة الوسطى: هي مستوى إشراف التنفيذ وتشمل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام (نبيل الحسيني النجار، ناجي فوزي خشبة، 2007، ص366) ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط، وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية، وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالباً ما يكون أكبر من الإدارة العليا.

ج- الإدارة الإشرافية: وتتمثل في الإداريين الذين يقومون بالرقابة المباشرة على الأداء وهم يتعاملون مع المنفذين (العمال) مباشرة، من ثم فإن الرقابة أحد أهم الوظائف في عملهم وبالتالي توفر المهارات الفنية لهذا المستوى الإداري يدعم واجبهما الوظيفي ويؤكدده.

والواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة غير أن أهمية هذه الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر.

فالإدارة العليا تختص بأعمال التخطيط منها تتولى الإدارة الوسطى التنفيذ عن طريق الإدارة المباشرة (طبقة المشرفين). (مصطفى حسين باهي، 2001، ص27)

شكل رقم (02) يوضح المستويات الإدارية:



(صالح مهدي، طاهر محسن: 2014، ص33)

وتترجم هذه المستويات من الإدارات والعلاقات القائمة فيما بينها من خلال الوظائف الرئيسية للإدارة

وهي:

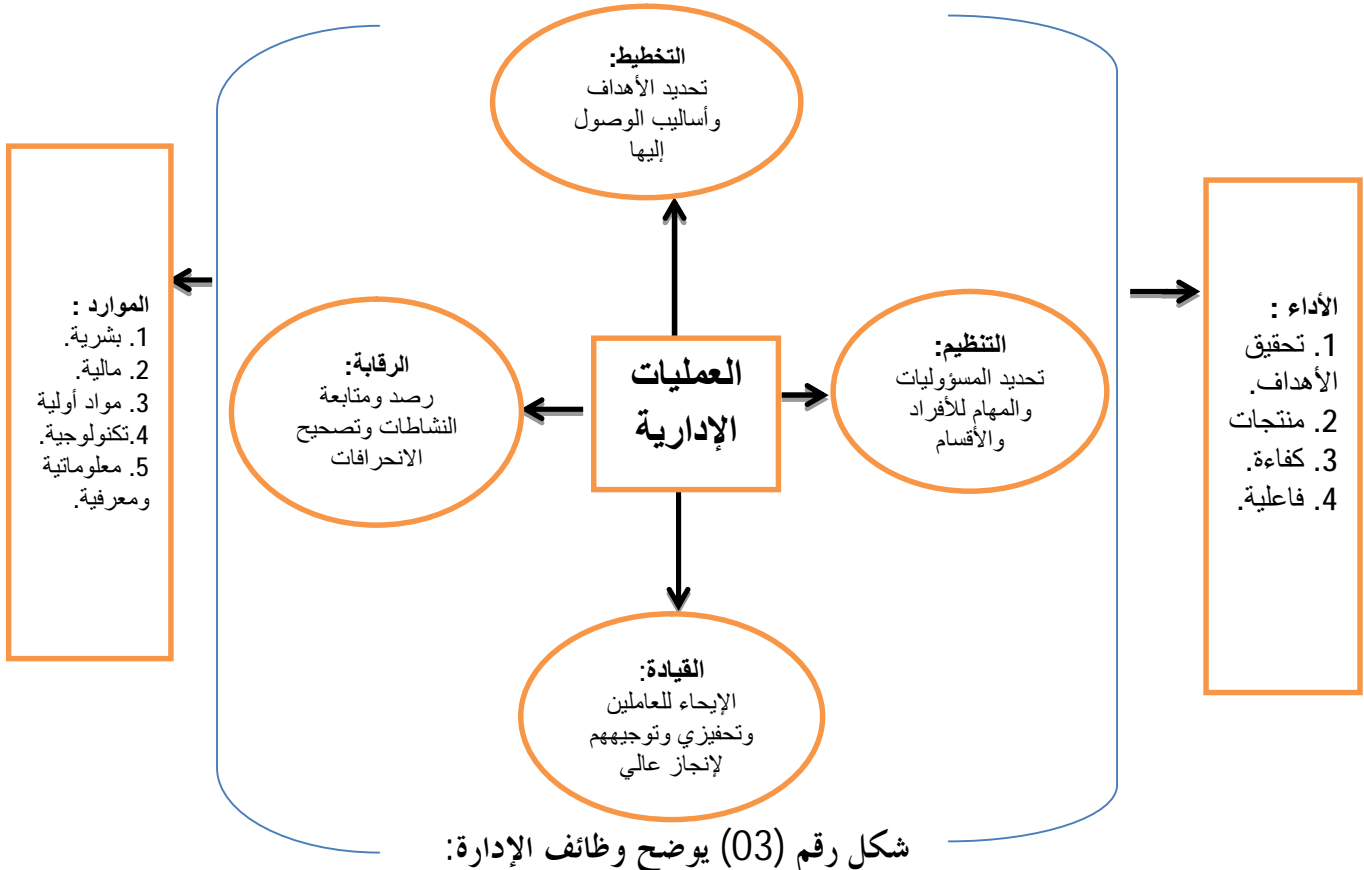
- **التخطيط:** يعرف التخطيط بأنه العملية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها. (صالح مهدي، طاهر محسن: 2014، ص30)
- **التنظيم:** وتعني وظيفة التنظيم القيام بتحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في التخطيط ثم تجميع هذه الأنشطة في شكل إدارات وأقسام وبعد ذلك يتم تحديد السلطات والمسؤوليات اللازمة للقيام بإنجاز هذه الأنشطة مع تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف أفراد ومستويات التنظيم. (فائق حسني أبو حليلة: 2004، ص 50)

ويرى "ادوين ستين" بان لتنظيم هو: عبارة عن مجموعة من الأفراد توحد جهودها الفردية بشكل مرتب

محسوس لتحقيق مهمة متفق عليها. (فوزي حبش: 1999، ص65)

القيادة: إن القيادة تتجسد بالتأثير في الأفراد وتحفيزهم لإنجاز عمل يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك و عام للمنظمة. (صالح مهدي، طاهر محسن: 2014، ص30)

الرقابة: هي وظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية، وتعني المتابعة المستمرة لأداء العاملين أثناء قيامهم بتنفيذ الخطط الموضوعة وتقييم أعمالهم أول بأول، ومقارنتها بالمعايير أو الأهداف الكمية والنوعية والتقديرية التي تضمنها المنظمة بالخطط المعمول بها، وذلك ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه ممكن. (إبراهيم بدر شهاب الخالدي: 2011، ص241)



شكل رقم (03) يوضح وظائف الإدارة:

1-4-4- الإدارة في المجال الرياضي:

إن الإدارة الرياضية من المجالات التي لم تحظ باهتمام الباحثين والمختصين إلا في الآونة الأخيرة، وبالرغم من تعدد الأبحاث في هذا المجال إلا أنه توجد وجهات نظر متباينة حول هذا المفهوم وفي ما يلي سنحاول تبيان هذه الأفكار حول الإدارة الرياضية من خلال التطرق إلى مفهومها وأهم المهارات الإدارية وعناصر الإدارة الرياضية.

1-4-4-1 مفهوم الإدارة الرياضية:

تسعى الإدارة لتحقيق الأهداف النهائية، والرؤية المستقبلية، وتؤمن بأهمية توافر سياسات إدارية تحكم الفكرة، وتوجه الجهود، وتضبط الحركة داخل المنظمات، والاتحادات، فوجود السياسات الإدارية يعد بمثابة الضوء الذي يرشد القائمين بالعمل الإداري، ويرشد قراراتهم بما يؤدي إلى الوصول بهم لتحقيق أهداف منظماتهم، واتحاداتهم بأعلى كفاءة، وبأقل مجهود، وأقل تكاليف.

أي أن السياسة تعد بمثابة دستور العمل، فهي الإطار الدائم الذي يحدد الفكر، ويوجهه وفي نطاقها تتم جميع التصرفات، وفي فلكها تدور الأنشطة على كافة المستويات، كل ذلك انسجام، وتوافق، وصولاً إلى تحقيق الهدف (نبية عبد الحميد العلقامي، وآخرون، 2009، ص88)

ونظراً لأهمية الأنشطة الرياضية في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها، فقد أصبحت تستند إلى خصائص ومبادئ علمية توضع برامجها في ضوء معلومات منسقة مستندة إلى خصائص علمية مختلفة، وأصبحت تهتم بأكثر من الناحية البدنية للفرد، فشملت النواحي الفسيولوجية والسيكولوجية بالإضافة إلى النواحي العقلية والاجتماعية وغيرها من أوجه النمو والتطور وتعدد مهامها وكثير عدد العاملين في ميادينها المختلفة مما يتطلب تنظيمًا إداريًا سليماً حيث يتوقف نجاح برامج الأنشطة الرياضية وقوة تأثيرها على حسن إدارة هذه البرامج (محمود حسن عبد الله مصطفى، 2010، ص35)

1-4-2- تعريف الإدارة الرياضية:

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كمًّا ونوعاً وهي: "عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة" (طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، 1997، ص8) وهي: "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصور منتظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات" (شلتوت السيد وآخرون، 1998، ص76)

وهي عبارة عن: "عمليات واختصاصات تستهدف تمكين العاملين في المنظمات الرياضية من أداء المسؤوليات المنوطة بهم تبعاً لمتطلباتهم ووظائفهم لتحقيق أهداف الهيئة بشكل فعال في إطار المحددات القائمة" (محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي، 2009، ص73)

ويتفق كل من حلیم المنیري وعصام البدوي، على أن الإدارة الرياضية هي:

"الأعمال المطلوب إنجازها أو هي الاختصاصات والواجبات المرحلية المستقبلية المحددة كمسؤوليات لأي مؤسسة أو هيئة رياضية لتحقيق رسالتها بكفاءة" (محمود حسن عبد الله مصطفى، 2010، ص35) ويمكن أن نخرج بتعريفين هما:

التعريف الأول: أن الإدارة الرياضية هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرون على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

التعريف الثاني: أن الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة لمجهود أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة (إسماعيل مقران، 2010، ص77)

ويستنتج الباحث مما سبق أن الإدارة الرياضية هي عملية فنية اجتماعية اقتصادية مرتبطة بشتى العلوم الأخرى، بالإضافة إلى أنها تشمل عدة مهارات وأنشطة رياضية وأن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها في الأسلوب أو الطريقة فإن هدفها هو تحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية. ويلاحظ الباحث أن الإدارة الرياضية تعتبر مقياس تطور وتقدم أي نشاط رياضي يتم هذا من خلال إحداث تغيير في

أسلوب الإداريين والموظفين بالهيئة الرياضية وتحسين كفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم وذلك بالاستخدام الأمثل للوسائل والتكنولوجيا من أجل مواكبة التطور الحاصل في المجال الإداري.

1-4-3- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

- مبدأ التوازن: يجب أن تكون المؤسسة الرياضية ابتداء من اللجنة الاولمبية أو الاتحاديات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها.

- مبدأ التبسيط: يجب استبعاد جميع العناصر الغير ضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل ممكن.

- مبدأ التخصص: يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبرات بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية.

- مبدأ التمييز: يجب أن نحدد أحسن طريقة نعبر عنها بوحدة محدودة أو أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط وفي الرقابة.

- مبدأ الحوافز المادية: يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز ويشترط أن توضح مستويات عادلة للأعمال المنجزة.

- مبدأ العلاقات الإنسانية: تنجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها.

وهناك مجموعة من المبادئ الأخرى تضاف إلى ما تم ذكره نذكر منها مبدأ التخطيط، مبدأ الرقابة، مبدأ القيادة، مبدأ السلطة والمسؤولية، مبدأ اتخاذ القرارات، مبدأ استخدام القدرة الإدارية. (بوخرص رمضان، 2018، ص43، 42)

1-4-4- خصائص الإدارة الرياضية: هناك اتفاق على ستة خصائص وهي:

- عملية: بمعنى أن الإدارة هي نشاط حركي يتكون من الممارسات هي مرتبطة بعضها ببعض وتقوم بها علاقة متداخلة تتميز بالتأثر والتأثير.

- اجتماعية: بمعنى أن هناك عدد من الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب.

- مستمرة: أي أنه مادام هناك مجتمع فهناك أفراد يحتاجون إلى خدمات، وبالتالي فالإدارة تمارسها نشاطها في هذا المجتمع لان حاجات الأفراد لا تنقطع، فالإدارة مستمرة باستمرار المجتمع.

- مجموعة من الموارد المتاحة: وتنحصر في المورد البشري وكذا الموارد المادية وأخيرا الموارد المعنوية

- استغلال الموارد: تستغل الإدارة ما هو متاح لها من موارد مادية وبشرية ومعنوية وفكرية لتحقيق أهدافها.

منظمة: حيث تتعامل مع مجموعة للوصول إلى الهدف المنشود. (بوخرص رمضان، 2018، ص44، 45)

1-4-5- عناصر الإدارة في المجال الرياضي.

يقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على خمس عناصر يمكن تحديدها في الآتي:

- البرامج: هي التي يضعها المتخصصون في المجالات الرياضية.
 - المستفيدون: هم الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياتهم وفتاتهم وفقا للمراحل السنية أو وفقا لسن البداية لكل لعبة، وأيضا وفقا لنتائج اختبارات الانتقاء التي تجرى عليهم.
 - القائد: يشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته ومؤهلاته وخبراته.
 - المنشآت: يشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها التنفيذ، بما في ذلك الأدوات والأجهزة وما يدخل على هذه المنشآت والأجهزة من تطوير واستحداث.
 - الميزانيات: تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها، والميزانيات هي التي تسبب النجاح، وهي أيضا تسبب الفشل في بعض الأحيان (محمود حسن عبد الله مصطفى، 2010، ص36)
- 1-4-6- صفات الإدارة الرياضية الحديثة:

- الشمول: تغطية كل جوانب العمل في المؤسسات الرياضية في حدود اختصاصها.
- التكامل: تكامل بين كل الأقسام والمصالح في الهيئة الرياضية.
- المستقبلية: ضرورة أن تكون للإدارة الرياضية برامج وأهداف مسطرة ومشاريع رياضية لتحقيقها مستقبلا.
- الانفتاح: ونقصد الانفتاح الخارجي وما فيه من متغيرات حيث تأثر وتتأثر به الإدارة.
- الاستمرارية: الاعتماد على طرق وأساليب تسمح بتحقيق الأداء المتميز وتقديم خدمات ذات جودة عالية تضمن الاستمرارية.

1-4-7- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

للإدارة مهارات (فنية وإدارية وإنسانية) وتعتبر هذه المهارات متطلبا أساسيا في كل مستويات الإدارة، وتمثل المهارات الفنية في المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط ويجب أن يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا للرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري. (نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، 2010، ص19)

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلة كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص، والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص52).

أما المهارات الإدارية فهي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطتها كلها وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة الرياضية والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أو جزئية من جزئيات العمل.

وتأتي المهارات الإنسانية لتلعب دورا أساسيا في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية فهي تعتمد على دراسة نفسيات الأفراد والجماعات وكيفية التعامل باختلاف المواقف (علي شريف وآخرون، 2007، ص221)

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه، وبذلك فهي تعتمد في الدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين، وجميع العاملين في مجالها وميادينها الواسعة، كما وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية، وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2010، ص52)

1-4-8- الهيكل التنظيمي والإداري في الإدارة الرياضية:

مفهوم الهيكل التنظيمي والإداري: ونقصد به الهيكلة أو ترتيب أو رسم الصورة التي تعكس شكل الكيان كاملاً بما فيه ترتيب ووضع أجزائه، كون الهيكل يغير عن صورة خارجية مصغرة، ويعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التسلسلي الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، بحيث نستطيع التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

تعريف الهيكل التنظيمي والإداري: هو ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم وهذا يشير إلى التسلسل الهرمي للسلطة ولغايات تحقيق الأهداف بفعالية.

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وانه نظام للسلطة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية لتحديد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

ويقصد به التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسئولية كل تقسيم. (بوخرص رمضان، 2018، ص50، 49)

من خلال ما تم عرضه، يمكن استخلاص الممارسة العملية الإدارية تتطلب مجموعة من المهارات لتحديد أهداف الإدارة في مستوياتها المختلفة وكذا إتباع المبادئ الأساسية التي تنظم سير الإدارة الرياضية ما يتيح للقائمين على العمل الإداري في المجال الرياضي تحقيق مستويات مقبولة من النجاح والكفاءة في تسير المؤسسات الرياضية ولضمان نجاح العملية الإدارية ينبغي على القائمين عليها تحديد البرامج في شكل خطط مستقبلية تحدد نوعية الأطراف المستفيدة منها سواء تعلق الأمر المستفيدين، القيادات والمنشآت الرياضية وترجم هذه البرامج في شكل ميزانيات الأهداف مما يتيح للقائمين تقييم أداء العملية الإدارية وفعاليتها وهذا من خلال وجود هيكل تنظيمي جيد يتضمن عناصر هامة تكون مصدر قوة المؤسسة.

1-5- الأساليب والاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية:

1-5-1- الإدارة الإستراتيجية:

لغة: فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش. (المنجد الأبجدي، ص63)
هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الاستشرافية. (عيسى مومني، 2002، ص17)

ويعرفها براون واوكونور *Brown and Oconnor*:

الإستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب.

ويعرفها جلويك وجاوش *Glueck and Jauch*:

هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة، والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة. (عبد السلام أبو قحف، 1992، ص 53)

تعد الإدارة الإستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية، ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة. ويرى (*Higgins*) الإدارة الإستراتيجية بأنها: "عملية متابعة وإدارة رسالة المنظمة مع بيئتها"، فالإدارة الإستراتيجية هنا تتمثل بعملية تنفيذ وتحقيق لرسالة المنظمة التي تعد السبب الحقيقي لوجودها وغرضها الأساسي الذي وجدت من أجله، ويصف (*sharplin*) الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان. كما يمكن وصف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى بناء استراتيجيات كفئة، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. (طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، 2009، ص 48).

وكذلك يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة من بين المسارات لتحقيق الأهداف وتحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، ونقاط الضعف والقوة في ضوء الرؤية المستقبلية والرسالة والخصائص الفريدة من نوعها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

وهي أيضا تعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتطورها في السوق وسقوطها واختفائها من السوق. (بوخرص رمضان، 2018، ص، 130)

1-5-2- الإدارة الالكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة كما انه لم يتم حتى الآن الوصول إلى تعريف دقيق يمكن إن يتفق عليه فيما يتعلق بمصطلح الإدارة الالكترونية من قبل الخبراء العلميين والباحثين حتى بالولايات المتحدة الأمريكية على اعتبار أنها هي مركز ظهور وانتشار الأعمال الالكترونية في العالم وفي ما يلي استعراض لبعض التعاريف التي وردت بشأن الإدارة الالكترونية:

الإدارة الالكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة أو فاعلية الأداء بالمنظمة، ويتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

- إن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الالكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الالكترونية.

- إن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الالكترونية بالمنظمات هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بها. (محمد سمير، 2006، ص42).

كما تعرف على أنها الاستغناء على المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا. (علاء عبد الرزاق، السليطي خالد، 2006، ص31-33).

يعرف الدكتور غالب ياسين الإدارة الالكترونية انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها مثل الحكومة الالكترونية والأعمال الالكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة في إطار يشمل كل من الأعمال الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال والحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية العامة أو الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة. (ياسين سعد غالب، 2010، ص 26-27). كما عرفها حسن باكير "هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شركة الانترنت دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للجهد والوقت والطاقات". (علي حسن باكير، 2006)

1-5-3- هندسة الإدارة (الهندرة):

يقصد بهندسة الإدارة أو الهندرة إعادة تصميم الهياكل الإدارية بشكل جذري والتخلص من اللوائح والقوانين القديمة التي تحكم الهيئة بقوانين ولوائح جديدة، ويمكن اعتبار الهندرة الإدارية بأنها إعادة التفكير المبني الأساسي وإعادة تصميم لعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها إعادة التصميم الجذري والسرير لعمليات المنظمة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية. (بوخرض رمضان، 2018، ص، 224)

1-5-4- إدارة المعرفة:

هي مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على التشارك بالمعرفة، وتوليدها وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات) إلى منتوجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم وحل المشكلات، وتحقيق رسالة المنظمة المتعلمة. (بدر، 2010، ص61)

وعرفها حمود خيضر كاظم بـ"الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين ومنتخذي القرار والعاملين والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة". (حمود، 2010، ص62) وقد غرقت أيضا على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات. (بلخير عبد القادر، 2017، ص40)

ومن ناحية أخرى فإن Kidwell وزملاؤه يعتقدون أن المعرفة تبدأ كبيانات خام مثل الحقائق والأرقام، وعندما يتم تنظيمها وتصنيفها بصيغة معينة أو وفق إطار معين فإنها تتحول إلى معلومات، وتكون تلك المعلومات جاهزة لاستخدام والتبادل في شكل وثائق أو قواعد معلومات، كما أنها قابلة للاسترجاع بواسطة تقنيات الاتصال الحديثة وعندما ترتبط هذه المعلومات بقرارات وأحكام معينة تتضمن حكمة وخبرة وبصيرة العاملين في المنظمة فإننا نستطيع أن نطلق عليها مصطلح المعرفة، والتي تعني معلومات موضوعية من الصعب ترميزها وخبرات العاملين ويمكن تبادلها ومشاركتها عبر البريد الإلكتروني والمذكرات والأحداث الشفوية وعندما تتوافر تلك المعرفة فإننا نستطيع أن نطبقها ونتخذ قراراتنا بناء عليها. *Kidwell et al, (2000, p28)*

ويمكن تعريفها أيضا بأنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية. (بوخرص رمضان، 2018، ص258).

1-5-5- الإبداع الإداري:

هو مصطلح يشير إلى التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادرة والمبادرة، فانطلاقا من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقا من خلال عمليات التفاعل والمزج وقد عرف العديد من الباحثين الإبداع بأنه: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجئ استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة وقد يكون الإبداع إداريا أو علميا أو أدبيا أو فنيا أو متمثلا في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد. (صالح مهدي، طاهر محسن: 2014، ص30)

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع تبعا لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، واختلاف الجوانب والمداخل التي يهتمون بها، والأهداف التي يريدون تحقيقها، وربما يعود هذا الاختلاف حول مفهوم الإبداع في جانب منه إلى صعوبة وتعقد ظاهرة الإبداع ذاتها كموضوع للبحث، ويؤكد عند يقول "بان أي محاولة للوصول إلى تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها". (الهويدي زيد، 2007، ص22)

-تعريف معجم (Webster): "هو مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد". (Webster, 2006, p10)

-أما تعريف: (Oslo) فإن الإبداع يعرف بأنه: "تقديم منتج (سلعة أو خدمات) أو عملية جديدة أو محسنة، طريقة جديدة في السوق في التنظيم أو تطبيقها في مؤسسة، تنظيم موقع العمل أو العلاقات الخارجية".
(Monieddin & Dizogler, 2011, p2)

- كما يرى (Habib) بأن: "الإبداع يعود قبل كل شيء إلى آليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة، فبدون التعلم ومعارف جديدة لا يمكن رؤية عملية الإبداع. (Thomas Pendide, 2011, P8)

وتعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنشآت الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة. (عميد سيد، 2008، ص12)

وهو أيضا جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على تحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة. (مشعل الحارثي، 2012، ص6)

ويقصد به الجهود التي تبذلها المنظمة لتطوير منتجات في شكل سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها. (صالح العامري، الغالي طاهر، 2008، ص440)

1-6- التطوير الإداري:

1-6-1- مفهوم التطوير الإداري

احتل الإصلاح والتطوير الإداري مكانا بارزا في أدبيات ودراسات الإدارة العامة، وشغل حيزا كبيرا من فكر العلماء، والدارسين والباحثين، ونال أيضا كثيرا من اهتمام خاصة في مجال الإدارة الرياضية وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع في معالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري الرياضي بالإضافة إلى أن نجاحه يضمن تنفيذ برامج التنمية بكفاءة وفعالية.

ومن الملاحظ أن الجهاز الإداري في النوادي الرياضية عموما والمحترفة خصوصا، يعاني من أمراض مستفحلة تتمثل في: ضعف الجهاز في الأعمال الموكلة إليه، وانخفاض كفاءته، ونتيجة لذلك أصبح هناك حتمية وضرورة ملحة للقيام بتطوير هذا الجهاز وإصلاحه ليتمكن من القيام بمهامه.

ونظرا لما يمر به حقل الإدارة العامة من تطورات متلاحقة نتيجة لتطورات العالمية في النظم السياسية والاقتصادية، والاجتماعية والرياضية لذا يكون من الطبيعي أن تظهر الحاجة لتحقيق تطوير في النظم الإدارية الرياضية، بما يلائم تلك التغيرات والتطورات.

وهنا تظهر الحاجة لوضع برامج إصلاح، وتطوير الأجهزة والنظم الإدارية بما يجعلها أكثر ملائمة للاحتياجات الجديدة. (احمد رشيد، 1994، ص1)

1-6-2- تعريف التطوير الإداري:

تعرف عملية التطوير الإداري بأنها: العملية الإدارية المصممة لتنسيق العلاقات بين الجهاز الإداري الرياضي والشرائح المعنية في المجتمع أو المصممة لتنسيق العلاقات بداخل الجهاز الإداري نفسه. (*gera LE caiden, 1970, p8*)

وهنا يمكن القول بان هذا المفهوم اخذ بعين الاعتبار، تغييرات طلبات الجمهور في حد ذاتها، ينبغي أن تعتمد كأهداف مشروعة لأجهزة النادي الإدارية ولكن قد يؤخذ على نفس المفهوم بأنه لم يعطي ولم يتضمن إيضاحات كافية عن الجوانب الفنية الإدارية للعملية التطويرية بداخل الجهاز الإداري نفسه، وبالطبع أن ذلك يشكل نقصا في المفهوم بالنسبة للواقع العلمي لعملية التطوير الإداري.

وانتهى المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الإدارية المنعقد في مدريد بإسبانيا عام 1956 إلى تعريف التطوير الإداري باعتباره من الناحية التطبيقية: سلسلة من عمليات التحسين التي تجرى على الجهاز التنفيذي، ابتداء من إعادة تنظيم هيكل الإدارة إلى التغييرات في أساليب العمل بالمصالح والوزارات (*spahisnational section of llas, 1957, p 923*).

من ناحية أخرى فقد عرف التطوير الإداري بأنه: إحداث تغييرات جذرية في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية وفي كل من يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية، واجتماعية وسياسية، ورياضية، ومن ثم فإن التطوير ليس مجرد تحسينات في التقنية الإدارية بقدر ما هو تغييرات في فلسفة ومناخ الإدارة. (علي السلمي: 1988، ص 309).

1-7- وظائف الإدارة:

1-7-1- مفهوم التخطيط

إن السؤال عن التخطيط ومعناه كان وما زال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة، ومن أشخاص مختلفين ويذكر آن اينشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم. وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط. وان كان هنا شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم منها:

* يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقا أو سلفا.

* ويعرف بنتون (Benton) التخطيط كمفهوم عام على انه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من اجل العمل أي بناء خارطة ذهنية وبتعبير بنتون فإن التخطيط يشمل كل فعل مقصود. يجب أن يتصور ويشب في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة أي يجب أن يخلق قبل أن يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل.

وبهذا المضمون فان الناس يمارسون التخطيط في جميع الأوقات، وهذا المعنى للتخطيط يرادف المعنى في معجم أكسفورد والذي ينص على أن التخطيط هو جميع الأشياء ولجميع الناس.

* يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة بجهد ومال محددين. (عثمان محمد غنيم: 1999، ص 26)

*فيردمان (Friedman) يعرف التخطيط على انه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعروفة من اجل توجه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها. (محمد غنيم: مرجع سابق ص 27)

وكمفهوم اقتصادي فان التخطيط يعرف بأنه حزمة من النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها وتنفيذها لحل مشكلات اقتصادية معينة وهو أيضا اختيار واع للأولويات الاقتصادية (Economic priorities) بواسطة بعض المؤسسات العامة.

*يعرف كونتزرو دونيل (Koohtzi dannel) التخطيط بأنه اختيار مبني على مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل قسم من أقسامه. (حسن عمر: د/سنة، ص 69-70)

1-7-2- مبادئ التخطيط

لابد للتخطيط لكي يون مجديا أن يلتزم بالمبادئ التالية والتي تشكل الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط:

أ- أن يعتمد الطريقة العلمية في طريقة التنبؤ وفي جميع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استكشاف المستقبل.

ب- التركيز على الهدف المراد تحقيقه وهذا يعني أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقاتنا في التنبؤ على ذلك الشيء بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بالأمر الجانبية لا تأثير أو صلة لها بالهدف الذي نخطط له.

ج- شمولية التخطيط وتعني يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له وان توفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك دون نقص.

د- أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب نعتمد أولا على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانيات المؤدية إلى الغاية أو الهدف. (صبيح العتيبي: مرجع سابق، ص 106)

1-7-3- أدوات التخطيط وأساليبه الفنية:

- التنبؤ العلمي.
- استخدام المشاهد أو السيناريوهات المستقبلية.
- إشارات التثبيت المرجعية.
- المشاركة بخبراء التخطيط، المشاركة والالتزام.
- الاستعانة بخبراء التخطيط.
- استخدام الإدارة بالأهداف.

1-7-4- خصائص التخطيط: (موسى يوسف خميس: 1999، ص 13)

من الطبيعي جدا أن يكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط، من خطة لأخرى، مجموعة من العوامل والظروف التي يمكن ترجمتها في حزمة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

أ- **الدقة:** تشمل هذه الخاصية على معاني ومفاهيم كثيرة، بل تنسحب في هذه وتلك على جميع مكونات ومراحل العملية التخطيطية فهي جميعا وحتى تحقق الدقة دورها كما ينبغي، يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.

- إعداد وهيئة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لإعداد الخطة.

- توفير الإمكانيات المادية والعينية اللازمة، لتحقيق المستويات المتقدمة من الدقة.

- اعتماد خاصية الدقة في جميع مراحل التخطيط، وليس في مرحلة جمع البيانات فقط.

ب- **الواقعية:** ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وإبعادها الحقيقة فلا يجوز أبدا التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.

ج- **المرونة:** تعتبر المرونة من الخصائص الشرطية، التي يجب أن تتوفر للخطة، حتى تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو يوقف العمل بها، وربما كانت المرونة تعني الاستعداد من قبل الخطة، للتكيف مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها.

د- **الأولوية:** تمثل الأولوية إحدى أهم الخصائص الشرطية المطلوبة، لأي خطة تنموية، وذلك لضمان أعلى نسبة من النجاح، في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة. مثلا وجود مشروعين ونظرا للإمكانيات المتوفرة نلاحظ انه لا يمكن تنفيذهما معا أو في وقت واحد فيأخذ بمبدأ الأولوية فإذا لم يؤخذ بهذه الخاصية فانه لا يمكن تنفيذ أي من المشروعين وبالتالي تفشل الخطة عن تحقيق أهدافها.

هـ - **الشمولية:** يعني مفهوم الشمولية الإحاطة التامة بجميع جوانب أخرى إلا أن ذلك قد يظهر وكأنه يتعارض مع مبدأ الأولوية للتخطيط الذي يركز على جوانب من احتياجات وتطلعات المجتمع فالشمولية تهدف إلى الابتعاد عن التجزئة، أو الفردية في المخطط المقدم، إذا أن احد أسباب نجاح الخطة يتمثل في عدم فردية المشكلة عند الدراسة، وكذلك النظرة الضعيفة أو المحددة.

و- **الاستمرارية:** تتطلب مراحل العملية التخطيطية التحلي بخاصية الاستمرارية إذا أن توقف العمل في قطاع معين أو نشاط معين يؤثر على نجاح الخطة ويتسبب في مشاكل عديدة منها ما يلي:

- إحداث بلبلة في البرنامج للتنفيذ.

- فقدان المصدقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد التخطيط.

- زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة الموضوعة.

ز- **التنسيق:** يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في نجاح العملية التخطيطية في سائر الدول وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه أكبر مشكلة تعيق عملية التنمية.

ح- **التكاملية:** تلعب التكاملية دورا مهما ف عملية التخطيط وذلك لما تساهم به في مجالات عديدة ومؤثرة في مراحل عملية التخطيط الثلاثة وهي الإعداد والتنفيذ والمراقبة فيكفي أنها تساعد على نمو مختلف أقسام

وخطوات العملية التخطيطية، وذلك بالاعتماد على بعضها البعض، وقد تزداد أهمية التكاملية أكثر في مرحلة التنفيذ، حيث تؤدي زيادة التكاملية إلى نمو المشاريع والبرامج التنموية .

ومن المميزات المهمة التي تقدمها التكاملية ما يلي:

- توفير في التكاليف والجهود والزمن.

- تعميق وتطوير الخبرات الوطنية والمحلية، وحتى على مستوى المشروع.

- خفض الواردات وذلك من خلال زيادة اعتماد بعض المشاريع الجديدة، على مشاريع قائمة.

1-7-5- أهمية التخطيط: (صبيحي العتيبي: مرجع سابق، ص116)

***القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات:** يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية، لتبرير عملية اتخاذ القرارات حيث انه وبدون تخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

***مواجهة حالة عدم التأكد:** يعتبر التخطيط، محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي، وإلا فان الإنسان سوف يبقى خائفا ومترددا، من القيام بأي بنشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحرركته.

***الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:** إن وظيفة التخطيط تستوجب جمع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وتكلفتها وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهد والزمن.

***التركيز على الأهداف:** رأينا في ما تقدم إن التخطيط وظيفة تسعى إلى الوصول إلى الهدف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.

***تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة:** سنأتي لاحقا في شرحنا لوظيفة الرقابة إلا أن الرقابة تستند دائما على ما ورد في الخطة والتنظيم لقياس الأداء والسلوك المراقبين، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز ما تم عمله أو انجازها فعلا تؤكد الرقابة.

***ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية:** لا شك انه أثناء استقراء المستقبل، يمكن ملاحظة مؤشرات التغيير المستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة المستقبلية.

1-7-6- وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكتملة للتخطيط، حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة، أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

-**تعريف التنظيم:**

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للإعمال وعلاقتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة تجميع الأعمال

في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس المباشر ومسؤولياته، ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسياً وأفقياً، أي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأيضاً بينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه، وعلى ذلك فكلمة التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

- أ- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.
- ب- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.

ج- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محدد. (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: 2003، ص 09)

التنظيم: " ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبرية اللازمة لتحقيق الأهداف". (أحمد ماهر، جلال المهجوسي وآخرون: مرجع سابق، ص 18)

1-7-7-7- خطوات التنظيم: (صباحي العتيبي: مرجع سابق، ص 117)

- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.

- وضع الأنشطة المماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة، وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل، والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للمنظمة وتوصف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.

- توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.

- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أي إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.

- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعمودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.

1-7-8- مبادئ التنظيم:

تجدر الإشارة هنا إلى أن التنظيم يخضع بشكل رئيسي إلى وجهتي نظر في الإدارة وجهة نظر التابعة للفكر الإداري الكلاسيكي التي ترى أن التنظيم عبارة عن عمليات بناء هيكل السلطة والمسؤولية في ضوء تقسيم النشاطات الضرورية إلى وحدات عمل متخصصة في الأنشطة لتحقيق الأهداف وتوزيع الإمكانيات البشرية وغيرها من الإمكانيات المتاحة، ثم تحديد العلاقات الرسمية فيما بينها بما يخدم تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

أما وجهة النظر الثانية فهي عبارة عن وجهة النظر التي يتبناها الفكر الإداري السلوكي ومدرسة النظم الموقفية، إذا تركزت وجهة النظر هذه على مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل أي أن التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة، كوسيلة لتحقيق الهدف، وان يعكس هيكل التنظيم واقع هذه العلاقات والعناصر المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وأهدافها. أما بالنسبة للإطار

الفري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله والذي نسميه بمبادئ التنظيم فيمكن إيجازه بالنقاط التالية:

أ- **مبدأ تحديد الهدف:** رأينا فيما تقدم أن التخطيط يعمل على تحديد الهدف العام للمنظمة خلال فترة التخطيط كما اشرنا إلى أن التنظيم ينبثق ويعتمد على التخطيط ويلتزم بما ورد فيه، أما بالنسبة إلى مبدأ تحديد الهدف فهذا يعني أن على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

ب- **مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتمكين تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.

ج- **مبدأ الفاعلية:** ويعني مبدأ الفاعلية أن يحقق التنظيم أهداف بأقل جهد وزمن وتكلفة، وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع. (صباحي العتيبي: مرجع سابق، ص 119)

د- **مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم مشرعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.

هـ- **مبدأ الوضوح:** يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة وغير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المنظمة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو لسوء التفسير.

و- **مبدأ الالتزام:** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة التنظيم وان ينطبق هذا المبدأ على كافة من لهم صلة به.

ز- **مبدأ تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة.

ح- **مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص:** يجب أن يبنى الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها، وليس حول الأفراد وعلاقاتهم، لأن التنظيم يبنى لكي يبقى ويستمر بغض النظر عن الأشخاص القائمين عليه، كما أن الوظيفة تمثل أنشطة ضرورية لتحقيق هدف جزئي، يسهم في تحقيق الهدف العام في حين أن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها، فالأصل هو الوظيفة لا الموظف، وهذه هي إحدى صفات المؤسسة الناجحة.

ط- **مبدأ تحديد المسؤولية:** إن المسؤولية لا تفوض ضمن مبدأ تفويض السلطة، إذا تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فوضتها، إلى المرؤوسين كي يساعدهم وعليه يجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم، في ضوء السلطة الممنوحة لهم.

ك- **مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية:** إن إعطاء الموظف سلطة أكبر، مما هو مطلوب منه القيام به تفسده إعطائه سلطة أقل مما هو مطلوب منه، تعيقه ولا تمكنه من القيام بما هو مطلوب منه، حيث يكون ما هو

مطلوب منه أكبر مما أعطي من سلطة، وعليه يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية كي يتمكن الموظف من إنجاز عمله وتحمل تلك المسؤولية المترتبة على ذلك.

ل- مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر: يجب تحديد المرجع في تلقى الأوامر، والرجوع إلى مصدر إصدار الأمر في تلقى الأوامر، عند الضرورة كي لا تحدث مخالفات في العمل لتضارب التعليمات والتوجيهات.

م- مبدأ نطاق الإشراف الإداري: ويعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذي يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وذلك من اجل تحقيق وظيفة المراقبة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي.

ن- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة، وان يجيب على متطلبات التغيير، ويستمر في تحقيق أهدافه فحركية وحيوية التنظيم وليس جهوده أمر ضروري لنجاحه.

(صباحي العنبي: مرجع سابق، ص 120)

1-7-9- وظيفة التوجيه:

3-1- تعريف التوجيه :

لغة: وجه، يوجه، توجيهها، فلان: أي انقاد واتبع وجهه، وتوجهه، انقاد واتبع، توجهها، أي ذهب وأقبل إليه.

(علي بن هادثة وآخرون: 1991، ص 24)

توجيه: وجهه، النصح والإرشاد. (ابن منظور: 1997، ص 161)

وجهة هي الجهة، قال تعالى: (ولكل وجهة هو موليها). (سورة البقرة، الآية 148)

ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والإلتباع والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد.

اصطلاحا:

تعريف سعد جلال: "مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية، فيحدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته. (سعد جلال: 1992، ص 85)

تعريف حامد عبد السلام زهران: "هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته، جسميا، عقليا، اجتماعيا، انفعاليا ويفهم خبراته ويجدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة. (محمود عبد الحميد منسي وآخرون: 2002، ص 386)

تعريف فيصل خير الزواد: "هو مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام أو يستعمل إمكانياته وإمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحقق لهذه الأهداف بحكمة وتعقل. (فيصل خير الزواد: 1984، ص 7)

1-7-10- أدوات التوجيه: للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

- إصدار القرارات.

- وجود القيادة الكفاءة.

- الاتصال.

- الدافعية

- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

سنستعرض في هذا المجال أهم مميزات هذه الأدوات ودورها في وظيفة التوجيه.

- إصدار القرارات: القرارات جمع قرار، والقرار يأتي من فعل قرر ويقرر، تعني أن يجد المرء ما يجب عمله، أو عدم عمله، بعد فحص الأمر فالقرار إذا هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي، يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه، بعد تفحص الأمر موضوع القرار.

ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:

أ- **معايير التكرار:** ويناول هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرارات لضمان حسن سير الأعمال وبالنسبة إلى هذا المعيار يفرز القرارات التالية:

- **القرارات الطارئة:** إن القرارات الطارئة، هي قرارات تفرضها الظروف الاستثنائية الغير مخطط لها وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

- **القرارات العادية:** وهي القرارات، التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

ب- **معيار مجال التطبيق:** ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:

- **قرارات عامة:** إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة، وليس موجهة لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة، وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.

- **قرارات خاصة:** يكون هذا النوع من القرارات موجهة لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة. (سابق صبحي العيني: مرجع، ص 135)

1-7-11- وظيفة الرقابة:

مفهوم الرقابة وخصائصها:

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم. (عبد الهادي الجوهري: 1987، ص 14)

ويرى تسمون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب

توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة، حسن توقيت المعلومات المقدمة، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم، التركيز، تسهيل اتخاذ القرارات. (ختيم شامة وآخرون: 1999، ص 31)

1-7-12- خطوات الرقابة: تنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي:

أ- تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد للقسم، للإدارة، للمنظمة لكل حيث أن هذه المستويات والمعايير تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء منها إلى بلوغها ومن بينها معايير الربحية معايير تسويقية، معايير تكنولوجية، معايير زمنية، معايير مالية ومعايير ترتبط بالقوى العاملة... الخ.

ب- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا: هل ترجع هذه الانحرافات إلى الأفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية.

ج- تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: 1993، ص: 558)

1-7-13- أنواع الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة بالنسبة للنشاط الذي تمارس فيه إلى ما يلي:

- الرقابة العملياتية: وتعني هذه الرقابة بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كانت سلعة أو خدمة .

- رقابة عناصر الإنتاج : وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج .

- رقابة العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو بآخر ، ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.

- رقابة المنتج: يمثل المنتج سلعة أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع ويجب عليه أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع.

- رقابة موجودات المنظمة الأخرى :من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق .

- المراقبة المالية: وتعني بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات... الخ. وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال.

أما بالنسبة لزمان الرقابة الذي تمارس فيه يمكن ملاحظة الأنواع التالية:

- الرقابة المسبقة.

- الرقابة المتزامنة.

- الرقابة اللاحقة.

1-7-14- أهداف الرقابة:

- أ- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
- ب- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.
- ج- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم والتقييم.

د- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.

هـ- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.

و- مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.

ز- كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.

1-7-15- خصائص الرقابة الفعالة: فيما يلي أهم خصائص الرقابة الفعالة:

- أن يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المرقب.
- يجب أن تكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المرعبة أو النشاط المرقب.
- أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائجها.
- أن تكون الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمرقب. (صبيحي العتيبي: مرجع سابق، ص 160)
- أن ترتبط الرقابة بسلطة ووظيفة متصلة بمراكز اتخاذ القرار كي تكون فعالة في ممارستها وفي نتائجها.
- يجب أن تكون الرقابة على نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث وإمكانية تفسيرها.
- يجب أن تكون الرقابة مرنة وان تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة.

1-7-16- أهمية الرقابة:

- حالة الفجوة الزمنية بين القول والفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه وبين البدء بتنفيذه.
- التباين بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه. (صبيحي العتيبي: المرجع السابق، ص 162)

الفصل الثاني

المؤسسة الإعلامية

تمهيد

1- المؤسسة الإعلامية

1-1- مكونات المؤسسات الإعلامية

1-2- وظائف الإدارة في المؤسسة الإعلامية

1-3- التنظيم وملاحمه في المؤسسات الإعلامية

2- التلفزيون الجزائري

2-1- النشأة والتطور

2-2- القسم الرياضي في التلفزيون الجزائري

2-3- إنتاج البرامج الرياضية في التلفزيون الجزائري

خلاصة

تمهيد:

إن أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة، ومهما اختلفت طبيعة المؤسسة، فإن إنشاءها من المفترض أن تسعى إلى تحقيق هدف يتلاءم مع هذه الطبيعة ومن ثم فإن مؤسسة إعلامية تهدف إلى الإحبار، التوجيه، الترفيه ... إلخ، ستختلف عن مؤسسة أخرى تهدف إلى التعليم مثل: الجامعة أو إنتاج الخضراوات مثل: الزراعة... إن كل واحدة من هذه المؤسسات، يمكن اعتبارها مؤسسة ذات طبيعة معينة، ومن ثم فإن شكل إدارتها يختلف باختلاف هذه الطبيعة.

1- المؤسسة الإعلامية:

إذا كان وراء كل إنجاز حضاري جهود علماء كرسوا حياتهم من أجل المخترعات، فإن وراء نجاح هذه المخترعات، وتسهيل مهمة العلماء، تكمن دوماً الإدارة الناجحة، التي تستطيع توظيف الكفاءات العلمية، مع الإمكانيات المتاحة، بأفضل السبل، وبأقل التكاليف الممكنة، من أجل خير المجتمع، وضبط حسن سير العمل، وكفاءة الأداء، ولا يختلف اثنان لما لأهمية الإدارة في نجاح أي منظمة، سواء كانت شركة، أو مؤسسة، أو مدرسة، أو وزارة، أو مستشفى، أو مزرعة ولكن اختلاف طبيعة نشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الإدارة لا جوهرها. ومن ثم فأى نشاط يحتاج إلى إدارة ناجحة تتواءم مع طبيعة هذا النشاط. (علي عبد الفتاح كنعان، د ت، ص 7)

ولكنها تتفق مع أي منظمة أخرى في أنها جميعاً لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية، مثل: الإنتاج والمشتريات، والتسويق، والأفراد، والأعمال المكتبية، والتمويل، وإن كانت تختلف طبيعة هذا النشاط باختلاف المؤسسة.

ونظراً لطبيعة المهنة الإعلامية، فإن هذه الأهداف متحركة، ومن ثم فإن إدارة المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى أكثر من مهارة -فالتسلح بالعمل الإداري مثلاً- لا يستطيع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية، تحتاج إلى مرونة في إصدار القرارات وسرعة اتخاذها، والقدرة على حل المشكلات السريعة، والمتلاحقة، والمتداخلة بين الأقسام الإدارية، والفنية، والتحريرية، في مؤسسة صحفية ما.

كذلك فإن المشكلات التي تواجه مدير إذاعة أو تلفزيون ليست مشكلات مصنع إطارات أو مزرعة، إذ أنها مشكلات من نوع خاص، تحتاج إلى المرونة، والسرعة من قبل مدير مؤسسة إعلامية، ومن ثم فإن العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب، بل أنها علاوة عن ذلك تحتاج إلى مهارة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها "تسويقها".

ومها اختلفت أشكال المؤسسات، أو المنظمات، فإنها تتفق باشتراكها في عناصر أساسية هي:

(1) أهداف المؤسسة، (2) كادر المؤسسة من موظفين وعمال، (3) التمويل، (4) مقرر مشتملاته من آلات وأدوات... إلخ، (5) نشاط المؤسسة، (6) الاتصال، (7) الإدارة. (محمد فريد محمود عزت، 1994، ص 21-22)

1-1- مكونات المؤسسات الإعلامية:

كغيرها من أنواع المؤسسات الأخرى يتطلب وجود المؤسسات الإعلامية وممارستها لأنشطتها مجموعة من المكونات وهي:

أ- الناس: هم عبارة عن العنصر البشري الذي يتكون منه فريق العمل، ويتم اختيارهم على حسب قدراتهم على أداء (المهام) أو مهارات عملية تختلف باختلاف نشاط المؤسسة الإعلامية.

ب- الموارد: وتعني الإمكانيات المتاحة للعمل في المؤسسة الإعلامية، وتكون مادية ومالية وفنية، وتؤدي إلى إنجاز الأهداف عبر العمل أو النشاط.

ج- العلاقات (الهيكلي): هو شبكة علاقات العمل (نظامه) من تحديد المهام والمسؤوليات وتحديد نظم التسيير.

د- البيئة: وهي الإطار المحيط أو البيئة الحولية وتعتمد عليه المؤسسة الإعلامية في مدخلاتها ومخرجاتها.
 ه- الأهداف: هي الغايات التي تسعى المؤسسة الإعلامية لتحقيقها، وتتكون من مجموعة الأنشطة التي تقدمها للمجتمع أو للمتعاملين معها. (علي عبد الفتاح كنعان، دت، ص ص 51- 52)
 1-2- وظائف الإدارة في المؤسسة الإعلامية:

إن المدير في مؤسسة إعلامية تتنوع وظائفه لتشتمل أحيانا على مسئوليات إدارية، وتحريرية، ولذا فإن تنوع الوظائف وطبيعتها المتميزة بالسرعة، تحتاج إلى الاختصار في معالجتها، والتوجه الشديد نحو العمل، وكذلك فالاتصال الشفوي في ظروف العمل الإعلامي تمتاز بخاصية السرعة، والخفة والحصول على رجع الصدى، وهو من أفضل الوسائل الاتصالية في المؤسسات الإعلامية.
 والحديث عن الوظائف التي تمارسها العناصر القيادية في إدارة المؤسسات الإعلامية، سوف تعطي صورة أوضح لطبيعة عمل المديرين في تلك المؤسسات، وهذه الوظائف هي: التخطيط.. والتنظيم.. والتوجيه.. واتخاذ القرار.. والرقابة.. وإعداد الميزانية.. والتوظيف والتدريب.. والتمثيل والتفاوض.

1-3- التنظيم وملاحه في المؤسسات الإعلامية:

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية هامة، لاقت العناية من كافة الدراسات الإدارية، ولاحقها كثير من التطوير فيما يتعلق بالمبادئ التي تعتمد عليها، وأساليب تطبيقها، ويتوقف نجاح أداء الوظائف الإدارية الأخرى، وهي التخطيط، والتوجيه، والرقابة، وإعداد الميزانية، والتوظيف والتدريب، والتمثيل والتفاوض... على فعالية التنظيم، الذي يركز أساسا على الأفراد من حيث تجميعهم، وتحديد أدوارهم، بما يظهرهم كوحدة واحدة، يتحدد لكل فرد فيها علاقته بالآخرين وتحديد الرئيس والمرؤوسين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات. (محمد فريد محمود عزت، 1994، ص 62)

بحيث يكون معروفا للجميع من يتخذ القرارات بشأن الموضوعات المختلفة، والمسئول عن كل نشاط، والتصرف الواجب إتباعه عندما يحدث موقف معين.

إن كل هذه الأمور يكلفها التنظيم بحيث تظهر جموع الأفراد وكأنها فرد واحد.. فالتنظيم الناجح هو الذي يجعل الأفراد يعملون بتناسق، وكأن كل منهم خلية من خلايا وحدة حية، تعمل على تحقيق هدف معين.

والتنظيم يعتبر من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الإعلامية، إذا أن كل مدير أو مسئول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بشكل ينجز الواجبات الملقاة على عاتق المجموع، بما يحقق أهداف المؤسسة.
 ويعمل التنظيم على تجميع الموارد المتاحة بأفضل الأساليب، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتخصيصها على الأفراد، وفق قدراتهم وخصائصهم، وبطريقة تساعد على تحقيق الأهداف.. ويقصد به «تحديد السلطات والمسئوليات بالنسبة لكل شخص، والتنسيق بين واجبات الأفراد، وكذلك بين الإدارات، والأقسام المختلفة، بحيث يحقق الهدف المقصود في النهاية».

ويتطلب التنظيم الإداري، وضع هيكل المؤسسة الإعلامية، تفرغ فيع الواجبات والاختصاصات، في قوالب محددة، وأقسام معينة، منها الازدواجية، وتضارب، أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.. ويمكن توضيح الوضع التنظيمي في صور مكتوبة، وذلك بتحديد الإدارات على أعلى لأسفل، وتحديد عمل كل إدارة وسلطانها.. كما يمكن توضيحه بيانيا في شكل خريطة تنظيمية، توضح عليها الأقسام، والإدارات المختلفة، وتلحق بدليل مكتوب بوضع عمل كل إدارة وما يتصل بها.. وتتميز الخريطة بسهولة قراءتها. (محمد فريد محمود عزت، 1994، ص 62- 63)

وبيان التسلسل الوظيفي ومركز الموظفين، وتصلح كمرشد عند القيام بعملية التدريب، وتوضح صورة المستقبل أمام الموظف الذي ينتظر الترقية عادة. وجدير بالذكر أن يجب مراعاة المرونة في التنظيم، بحيث يمكن إعادة النظر فيه من وقت لآخر، كما يجب القيام بعملية توصيف الوظائف، وتقديمها عند إعادة التنظيم كلما أمكن ذلك، حيث ساعد هذا على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كذلك يمكن استمرار التنظيم لأطول فترة ممكنة. ويقوم التنظيم الإداري على مبادئ أساسية أهمها: التنسيق، والتدرج الرئاسي للسلطة، وتحديد الواجبات للإدارات والأقسام المختلفة...

ويقصد بالتنسيق، توجيه الجهود، والقدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد، بأقصى الكفاية، وأقل النفقات، وأقل الجهد والوقت، والسلطة العليا في أي تنظيم إداري تملك حق التنسيق بين الإدارات المختلفة، ولها الحق في إصدار القوانين، واللوائح التنظيمية. أما تدرج السلطة الرئاسي، فيعني وجود القيادة العليا تتمتع بالسلطة، والتوجيه، تليها مستويات أدنى من القيادات، والرؤساء، والمشرفين، تفوض إليهم القيادة العليا بعض صلاحياتها، ليتمكنوا من أداء واجباتهم، وتلزمهم بأن يكونوا مسؤولين عن أعمالهم، لدى السلطة العليا التي تمنحهم ذلك التفويض. ويولي ذلك تحديد الواجبات والأعباء الوظيفية للإدارات والأقسام والفروع المختلفة، وتقسم هذه الواجبات على أساس التخصص، والمقدرة الفنية والمهنية للأقسام المختلفة. (محمد فريد محمود عزت، 1994، ص63-64)

وحيثما نتطرق إلى الأنشطة الإعلامية، فإن التنظيم فيها يعني تحديد العلاقات والمسئوليات، والواجبات المطلوبة من كوادرها.. والمؤسسات الإعلامية تفصل في إدارتها بين جانبين هامين: جانب يتعلق بإدارة تهم بشؤون الرسالة الإعلامية، وهي التي تسمى في المؤسسات الصحفية ووكالات الأنباء، بإدارة التحرير ويسمى بإدارة البرامج في الإذاعة والتلفزيون، والجانب الثاني من إدارة المؤسسات الإعلامية، هو ما نسميه بإدارة الأعمال، وتشتمل على إدارة شؤون الأفراد، والإدارة المالية، وكل الخدمات الأخرى، التي تخدم وتسهل عمل إدارة التحرير، أو إدارة البرامج.

إن دراسة التنظيم في مؤسسة إعلامية ما، يمكن أن يصبح أكثر وضوحا من خلال عرض هيكلها التنظيمي، ذلك أن الهيكل التنظيمي - كما سبق ذكره - عبارة عن رسم توضيحي، يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسؤولية، وطرق تدفق المعلومات الرسمية ومستويات اتخاذ القرار، والاتصال بالمؤسسة.

واختيار الهيكل التنظيمي هو في حقيقة الأمر، يسهل عملية تحليل الوظائف وبتيح وصفها، وتحديد مواصفاتها- وهذه الأمور تخدم قيام المؤسسة بعملها بكفاية وفاعلية، من خلال وضع ذلك الهيكل التنظيمي للواجبات، والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد، ولتطوير الأفراد بحيث يواجهوا التحديات التي يفرضها التغيير، والتقدم، داخل المؤسسة وخارجها. (محمد فريد عزت، 1994، ص 64)

ووصف الوظائف ومواصفاتها بالهيكل التنظيمي، العمل على حل ثلاث مشكلات أساسية الإدارة بشأن الوظيفة وهي:

- مشكلة اختيار الرجل المناسب، ووضعه في المكان المناسب.
- مشكلة تدريب الفرد للوظيفة.
- مشكلة قاعدة (معياري) لدفع الأجر المناسب للوظيفة.

وبالإضافة إلى هذا فإن تحديد الوظيفة ومواصفاتها، يحدد شكل الاتصال وقنواته في المؤسسة، كما يحدد المستويات الإدارية القادرة على اتخاذ القرار فيها.

ويقدر ما توفر المؤسسة من تنظيم جيد في بنيتها، بمقدار ما تؤدي المؤسسة عملها بكفاءة، وحينما تحتل بنية المؤسسة التنظيمية، فإن إعادة التنظيم تصبح ضرورة، وخاصة عند إصابة التنظيم بالأمراض التنظيمية.

2- مفاهيم عامة حول التلفزيون:

2-1- ماهية التلفزيون: يعد التلفزيون وسيلة إعلامية هامة عرفها الإنسان لأنه يجمع بين الصوت والصورة فيجمع بذلك بين حاسي السمع والبصر اللذين يعتبران من أهم الحواس وأشدها اتصالا بما تجري في نفس الإنسان فلم تستطع أي وسيلة اتصالية أخرى ان تحدث تغييرا عميقا مثل الذي أحدثه التلفزيون أو ما يسمى بالصحافة المرئية. (أديب حضور، 1990، ص 21)

2-1-1- مفهوم التلفزيون: Television من الناحية اللغوية كلمة إنجليزية الأصل تتكون من مقطعين TELE وتعني بعيد، VISION وتعني الرؤية ومعنى الكلمة النظر من بعيد.

وإذا كان التلفزيون معناه النظر أو الرؤية من بعيد، ويمكن تعريف نظام التلفزيوني بأنه أسلوب إرسال واستقبال الصورة الحية المرئية والمسموعة بأمان ففكرة التلفزيون أو -إظهار صورة- ظهرت أول مرة كفكرة عند العالم "جوزيف ماي" حيث اكتشف عنصرا يختص في النقل وتحويل القوة الكهربائية إلى صورة ثم تطورت الفكرة ونضجت إلى أن ظهر التلفزيون الملون واستخدام البث بواسطة الأقمار الصناعية. (عبد الفتاح أبو معال، 1990، ص 39)

وما زال تطور التلفزيون سريعا منذ وجد، كما تفوقت أجهزة التلفزيون على عدد الصحف الموزعة منذ السبعينات إلى اليوم.

ومن المحطات التلفزيونية إلى القنوات الفضائية التي انتشرت في جميع الأرجاء، وأصبحنا نرى تنوع في هذه القنوات فمنها العلمي والفني والرياضي ومنها الحسي أيضا وغيرها من القنوات المنوعة الأخرى.

2-1-2- خصائص التلفزيون:

للتلفزيون أهمية بالغة في العديد من المجالات، فيأخذ القدر الكبير من التصاريح والتعليم فالمعلوم أن الصور المسموعة لها أثرها التعليمي فهي تزيد من وضوح الكلمة مما يؤدي إلى زيادة في فهم معناها ويساعد على فهم الموضوع واستيعابه كما أن التلفزيون لم يقف عند حد التعليم فحسب بل تعدده إلى التربية وصار له دور هام في تربية الجمهور وخاصة تربية الأطفال فله تأثير في تربية العقيدة والمبادئ والأخلاق والسلوك، كما له خصائص أخرى فإنه يورث الحوار والحدث والتمثيل عن المسرح وورث عن السينما شاشتها وطريقة عرضها حيث يقدم الواقع المصور، كما أنه يختص بالحضور المترام فأجهزة التصوير التلفزيوني حاضرة في زمان الحدث ومكانه ويتميز بالآنية فتصوير الأحداث ونقلها بشكل مباشر إلى المشاهدين اكسب التلفزيون ميزة عالية، كما أنه وسيلة إعلامية الوحيدة التي يشترك فيها حاسي السمع والبصر وهذه من أهم ميزات التلفزيون فالصورة الحية المرئية لها أهميتها وفعاليتها في جذب المشاهد وتعتبر أيضا من أحسن الوسائل إقناعا وله قدرة عالية على التفسير والتوضيح (محمد معوض، ص 09). فقد أصبح التلفزيون امتدادا للعين البشرية التي لا يغفل لها جفن عما يدور في العالم من المجرىات (عبد الله الطويرقي، 1997، ص 249) وكذلك للجمهور التلفزيوني خصائص تختلف عن جمهور الوسائل الأخرى غالبا متابع وثبات نسبيا، فالتلفزيون قدرة عالية في مخاطبة الرأي العام والتأثير عليه وهذه الميزة تمكن المراسل المسلم من تبليغ رسالته وتسهيل عمله وتسهم في إعطاء المستقبل فائدة أكبر (طارق سيد أحمد الخليفي، 2005، ص 69).

وهذه الأهمية أعطت للتلفزيون الدور الأكبر في مختلف الميادين الثقيفية والتربوية والصحية والاجتماعية والاقتصادية والإعلامية.

2-1-3- معايير التصنيف في التلفزيون

إن تصنيف برامج التلفزيون ذو أهمية كبيرة فهو من ناحية يستهل عمليات تبادل البرامج والتعاون المشترك بين جهات إنتاج الإعلامي ومن جهة أخرى يستهل إجراء الدراسات والتخطيط وصياغة السياسات الإعلامية ون بين المعايير التي يعتمدها هذا التصنيف في التلفزيون نجد:

- **التصنيف حسب المضمون:** أي تصنيف البرامج حسب محتواها كالبرامج الإخبارية أو العلمية أو برامج دينية وفنية ورياضية وغيرها.

- **التصنيف حسب الهدف والوظيفة:** حيث يتم تصنيف البرامج حسب هدفها الرئيسي وأهدافها الفرعية مثل البرامج الإخبارية هدفها الأخبار والإعلام.

- **التصنيف حسب الجمهور:** وهنا يتم تصنيف البرامج حسب حجم الجمهور الذي يتلقاها أو نوعيته فهناك برامج توجه لكافة الجمهور وبرامج أخرى توجه لجمهور خاص.

- **التصنيف من حيث نمط الإنتاج:** فهناك برامج تنتج محليا وأخرى يتم استيرادها وهناك برامج مشتركة.

- التصنيف من حيث الشكل: والمقصود الشكل الذي يتخذه المضمون فهناك برامج متنوعة وأخرى تسجيلية وإعلانات وموسيقى ورياضة... الخ. (بركات عبد العزيز، 2000، ص 54)

فمحاولة تصنيف البرامج التلفزيونية تعود إلى الستينات في دراسة قامت بها منطقة اليونيسكو، وهناك أنواع من تصنيفات أخرى قدمها "سمير جاد" منها برامج المقابلات، شكل المسابقات، شكل المنوعات، البرامج الإخبارية، وبرامج الروبورتاج والتحقيق، والشكل الفيلمي ومقدم البرامج.

2-2- التلفزيون الجزائري:

2-2-1- النشأة والتطور:

كان ظهور التلفزيون الجزائري حين تأسست أول محطة تلفزيونية في الجزائر عام 1956 من طرف الاستعمار الفرنسي وقد تطور ظهوره من خلال مرحلتين:

أ/ المرحلة الأولى: كانت هذه المرحلة بداية من 24 ديسمبر 1956 حين تأسست أول محطة تلفزيونية وكان ذلك لدعم الراديو في تثبيت الاستعمار وغرس جذوره على الأراضي الجزائرية عن طريق برامج فرنسية وهذا طبعا هدف القضاء على الشخصية الوطنية وكان عام 1960 لتنصيب مراكز إرسال بقمة جبل شريعة وتنصيب أول محطة جهوية بوهرا ن لكن التلفزيون لقي رفضا من الجزائريين خوفا منهم من طمس ملامح شخصية جزائرية أو تأثير فيها كما أن فرنسا وضعت برنامجا عاما للبرامج التي تعرض على التلفزيون وقد عمل الاستعمار على جعل التلفزيون في خدمة مصالحه الخاصة حيث كان هناك عناصر أجنبية تعمل داخل التلفزيون ممثلة في 16 صحفيا، 5 مصورين، 45 إداريا، 170 تقنيا، كما عمل على تقديم برامج لا تليق بالتقاليد والعادات الجزائرية.

ب/ المرحلة الثانية: وهي مرحلة ما بعد سنة 1962 تعين على الجزائر في هذه المرحلة إعادة هيكلة وتحديد لمضمون التلفزيون وقد واجهت صعوبات شتى لعدم دراية الجزائريين بطرق إدارة محطات الإرسال فبحثت عن منطلق جديد قصد الانتقال إلى مبادئ تنظيم جديدة تتلاءم والتطور الإعلامي فكان ميثاق الجزائر في 1964 الذي ينص على دور الإعلام في السياسة وبعه الميثاق الوطني العام في 1979 الذي نص على العمل على نشر ثقافة رفيعة وتلبية الحاجات الإيديولوجية والجمالية.

ورغم هذا فقد بقي التخلف حليف التلفزيون الجزائري طيلة 03 سنوات التي عقت الاستقلال وذلك لأسباب عدة منها تركز النشاط التلفزيوني على المدى الكبري وكذا نقائص تسيير مؤسسات الإعلامية والتلفزيونية لكن بعد عام 1965 كان لابد من وضع لبنات جديدة للتلفزيون بهدف نشر الإذاعة والتلفزيون في جميع أنحاء الوطن وبدأت الدولة بتكوين وتطير عمال الإذاعة والتلفزيون داخل وخارج الوطن بقصد كسب للخبرة وقد خضع التلفزيون إلى العديد من المشاريع الانتمائية والتي خصصت لها أقساط مالية ضخمة تقدر حتى بـ 70% من ميزانية وزارات الإعلام والثقافة.

وقد عملت إدارة الإذاعة والتلفزيون الجزائرية جهدت على توسيع شبكة الإرسال وإيصالها إلى أقصى مناطق الوطن مع تحسين مضمون برامج المنتجة.

كما أن السلطات المعنية عملت على أن يكون التلفزيون الجزائري في متناول الجماهير الشعبية، كما عملت على توفير الأجهزة وجعلها في متناول كل الفئات وقد تضاعف عددها عاما بعد عام، وهذا ما يوضح الأهمية التي توليها الدولة لهذا القطاع وما بلغه التلفزيون الجزائري من حجم وانتشار. (بوكات عبد العزيز، 2000، ص55)

2-2-2- القسم الرياضي في التلفزيون الجزائري:

يعتبر الإعلام الرياضي جزءا من إعلام العام، غير أنه يتميز بكونه إعلاما يتمم القضايا الرياضية والمعلومات والأخبار الخاصة بالرياضيين والعاملين في المجال الرياضي بشكل عام. ومن الأشياء التي قام بها الاستعمار الفرنسي هو إنشاء محطة تلفزيونية في عام 1956-12-24 تابعة للاستعمار الفرنسي وتكون داعمة للسياسة الشيطانية.

والتلفزيون الجزائري التابع للاستعمار اهتم بالرياضة قصد تلبية رغبات المعمرين، حيث يتولاها الصحفيين الفرنسيين يقومون بنقل الأنشطة الرياضية على الشاشة ولم تتح الفرصة للأقلية الجزائرية العاملة هناك بنقل الأخبار للجمهور الجزائري، ولكن بعد إن اشتدت الثورة قامت بإعطاء الجزائريين حقهم وتعديل الكفة ويمكن اعتبار سنة 1957 الولادة الأولية للقسم الرياضي بحيث عينت إدارة التلفزيون السيد (السعيد علي بابا عمر) مسؤولا بالقسم الرياضي والصحفيين العاملين فيه وتخص بالذكر المرحوم (نصر الدين العاصمي)، (ومحمد الزيتوني).

أما فيما يخص الرياضات التي كانت تنتقل على الشاشة هي كرة القدم وكرة السلة والسباحة، والملاكمة وألعاب القوى، ولكن واجه الصحفيين عدة صعوبات من طرف الاستعمار حالت دون تأدية مهامهم على أكمل وجه، وكذلك بعد الاستقلال بمغادرة أغلب الصحفيين الفرنسيين وكانت صعوبة وجود أشخاص مؤهلين للعمل مع الصحفيين أمثال (يوسف بن وعدية) و(محمد الزيتوني).

وفي فترة الستينات كان العمل الحفي يعيش مشاكل بالجملة لنقص الصحفيين ونقص الأجهزة والإمكانات، لذا كان دعم القسم بموظفين جدد أمثال عبد الرزاق زواوي ومصطفى هيوموز وهو بطل ملاكمة سابق وفي هذه الفترة كانت البرامج بالفرنسية لعدم وجود كفاءات في اللغة العربية.

وفي بداية السبعينيات طلبت السلطة تعريب البرامج فبدأ الصحفيون يدرّبون أقسام بأنفسهم.

كما أنظم للقسم الرياضي عدد من الصحفيين أمثال الحبيب بن عليّة في 1974 ثم بشيري محرز سنة 1976 وإدريس دقيق سنة 1979.

أما عن حالة القسم من الناحية الإدارية فكان القسم تابع مباشرة لمديرية الأخبار ولكن بعد ظهور قرار إعادة الهيكلة في جانفي 1987 أصبح قسما قائما بذاته له رئيس تحرير خاص آنذاك وهو يوسف بن وعدية أما عن حالة القسم الداخلية وطريقة العمل فتتمثل في العلاقات الداخلية والخارجية، داخليا تكون مع محطات ورقلة، وهران والجزائر، أما خارجيا يكون التنسيق مع المحطات الإفريقية والمحطات العربية ومع الأورفيزيون الذي مقره بروكسل (بلجيكا).

2-2-3- إنتاج البرامج الرياضية في التلفزيون الجزائري:

عرف التلفزيون الجزائري بروز عدة حصص رياضية متنوعة منها من استطاع أن يستمر ومنا من توقف عن النشاط ونذكر من هذه الحصص حصة الجملة الرياضية وهي حصة أسبوعية كانت تبث يوم الاثنين بعد نشرة الأخبار وكانت تهتم بنشر الأخبار الرياضية وغيرها وانتهت عن البث عام 1984 وكانت لا تتعدى 5 دقائق في بدايتها ثم أصبحت تقدم في مدة ساعة من الزمن بعد حدوث تغييرات داخل القسم. أما الحصة الأخرى وهي حصة من الملاعب وهي حصة كانت تأتي يوم الخميس على الساعة الثانية وكانت تهتم بالنقل المباشر لمباريات البطولة الوطنية وانقطعت هذه الحصة في السنوات الأخيرة حيث أصبح النقل المباشر لمباريات البطولة مباشرة من الملعب. ويكون أستوديو تحليلي فيا المكان المخصص لتعليق حيث المعلق يستضيف أحد الأخصائيين أو المدربين.

حصة دوري المحترفين:

هي حصة إعلامية رياضية إخبارية تبث يوم السبت من كل أسبوع على الساعة العاشرة وخمسة وأربعون دقيقة إلى غاية الثانية عشر ليلا (من 22:45 إلى 00:00 ليلا) تقدم من طرف الإعلامي يوسف رزيق على القناتين الأرضية والثالثة.

انطلق بث الحصة موسم 2010/2009 تماشيا مع انطلاق موسم الاحتراف في كرة القدم الجزائرية. تهتم هذه الحصة بنتائج البطولة الوطنية الاحترافية برابطتها الأولى والثانية مع تسليط الضوء على بعض المواهب الكروية بالإضافة إلى التطرق إلى أبرز الأحداث الرياضية الخاصة بالمنافسات القارية والدولية للأندية الجزائرية مع فتح هامش للحديث عن بعض المواضيع التي تخص الاحتراف من فرق، منشآت، وندوات إعلامية ضيوف الحصة هم كل العائلة الرياضية التي لها علاقة بكرة القدم قبل أو بعد الاحتراف من لاعبين، فنيين، مدربين، رؤساء، طاقم إداري، طبي، إلى جانب الصحافة المتخصصة وصناع القرار من رئيس الفاف (FAF) ورئيس الرابطة. (مقابلة مع معد الحصة يوسف رزيق ما بين 18 إلى 23 مارس 2014)

ملاحظة: الحصة كانت تبث يوم الأحد مساء على الساعة 18:30 على المباشر على القناتين الأرضية والثالثة، في بداية بثها، ثم تغير موعد بث البرنامج إلى يوم السبت وذلك نظرا للمنافسة مع بقية التلفزيونات الخاصة.

خلاصة:

نظرا إلى أن المؤسسات الإعلامية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى الاستقرار والاستمرار والتطور فإنه يتوجب عليها التركيز على هذا المورد الإستراتيجي وأن تعمل على تنميته والحفاظ عليه وهذا ما لم يكن لأن يتم في ظل وجود إدارة رشيدة لهذا المورد وتلك المؤسسة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- المنهج المتبع في الدراسة

3- مجتمع وعينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات

5- مجالات الدراسة

6- إجراءات التطبيق الميداني

7- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي حيث نقوم في هذا الجزء بالإحاطة بالموضوع عن الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية وذلك عن طريق توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة المختارة والتي تقوم أساساً حول الفرضيات التي قمنا بوضعها ثم تقديم ومناقشة وتحليل الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة بحيث نقوم بوضع جدول لكل سؤال والتي تتضمن عدد الإجابات. وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية دراسة علمية كشفية تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف إلى التأكد من ملائمة دراسة البحث والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

يعرفها رشيد زرواتي بأنها "الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث، حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة بهدف الاطلاع على جوانب دراسته الميدانية. (رشيد زرواتي، 2002، ص 23)

وكان الهدف من وراء هذه الدراسة ما يلي:

-التأكد من واقعية إشكالية الدراسة.

-إعداد أرضية تناسب العمل والتنبؤ بالمشاكل المتوقع وقوعها وتجنبها.

-تحديد أفراد العينة من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني.

بما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية لا بد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجهنا إلى مؤسسة التلفزة الوطنية، قسم الأخبار الرياضية بتاريخ: 1 مارس 2020 للوقوف على الظروف التي سيتم لإجراء البحث فيها وكذلك التعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة ومدى استعدادهم لذلك وكذلك تعاونهم معنا، حيث قمنا بمقابلة مختلف العاملين في القسم الرياضي من أجل معرفة آرائهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط التي لها صلة بالبحث والحصول على معلومات كافية من مجموعة الموظفين البالغ عددهم 05 موظف وموظفة.

ومن خلال ذلك اتضح لنا الصورة أكثر عن مشكلة الدراسة التي نحن بصدد مناقشتها وعلى واقع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان كما تم التعرف على مجتمع البحث وعدد العينة، وأخذ عينة من 05 أفراد.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

إن دراسة أي علم من العلوم لا تكتمل إلا بدراسة مناهج البحث فيه، ولكل علم مناهج خاصة به تتلاءم مع الخصائص النوعية التي تميز موضوعه. (محمد حسن علاوي، 2000، ص 23)

فالمنهج المتبع له علاقة بموضوع الدراسة، وانطلاقاً من البحث اقتضى منا استعمال المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما في الواقع ويساعد على اكتشاف الحقائق وآثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها والقوانين التي تحمها. (أحمد حافظ نجم، 1998، ص 14)

ويعرف بأنه كل منهج يرتبط بظاهرة قصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج وتعميمها. (بختي إبراهيم، 2007، ص 15)

وبناء على ذلك فإن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لطبيعة هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته في مذكرتنا.

3- مجتمع وعينة الدراسة:**3-1- مجتمع الدراسة:**

يعرفه GAAWTZ على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات. (موريس أنجوس، 2004، ص 194)

ومنه يتكون مجتمع الدراسة من موظفي التلفزة الوطنية القسم الرياضي والبالغ عددهم 25 موظف وموظفة.

3-2- عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة من الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة له تمثيلا صادقا. (بداود عبد اليمين، 2009، ص 68)

فالعينة تعتبر الجزء المأخوذ من المجتمع الأصلي والتي عن طريقها يمكن الحصول على البيانات الفعلية اللازمة فهذا بغية الوصول إلى نتائج قابلة لتعميمها على المجتمع الكلي للدراسة وقد اعتمدنا في اختيارنا عينة الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 25 موظف وموظفة بالقسم الرياضي للتلفزة الوطنية.

3-3- متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع خاضع للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما مستقل والثاني تابع.

- المتغير المستقل: وهو الذي يؤدي التغيير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به وفي هذه الدراسة المتغير المستقل "الإدارة الرياضية".

- المتغير التابع: وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو "نجاح المؤسسات الإعلامية".

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

لأدوات البحث أهمية كبرى وتتجلى هذه الأهمية من خلال استعانة الباحث بما في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة، حيث أن طبيعة البحث تلزم الباحث انتقاء الأداة الملائمة وفي هذا الموضوع اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

4-1- الاستبيان:

يمكن تعريفه بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المطروحة حلو الظاهرة المدروسة وتستخدم هذه الوسيلة في البحوث المسحية التي تجيب عن استفسارات مثل ما مدى؟ ها؟ من خلال قياس وجهات النظر لمجتمع الدراسة، حيث يصمم الاستبيان على أساس تقسيمه إلى محاور وتحت كل محور تصاغ عبارات أو أسئلة. وهو كذلك أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجانب النظري وقد راعينا عند صياغتها:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.

- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.

- صياغة الأسئلة باللغة العربية.

- احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة بـ "نعم" أو "لا" وأسئلة شبه مفتوحة تحدد لها إجابات.

وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان أولي بـ 17 سؤال لكل محور وبعد عرضه على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد تم تعديده لتتصل على استبيان في صورته النهائية مشكل من 33 عبارة مقسمة على خمس محاور وفقا للترتيب التالي:

محور البيانات الشخصية.

المحور الأول: تخطيط إدارة الرياضة دور في نجاح المؤسسة الإعلامية يتكون من 07 عبارات.

المحور الثاني: تنظيم إدارة الرياضة دور في نجاح المؤسسة الإعلامية يتكون من 08 عبارات.

المحور الثالث: توجيه إدارة الرياضة دور في نجاح المؤسسة الإعلامية يتكون من 07 عبارات.

المحور الرابع: رقابة إدارة الرياضة دور في نجاح المؤسسة الإعلامية يتكون من 07 عبارات.

وقد قمنا بتوزيع هذا الاستبيان على أفراد العينة و تم جمعنا لدراسته وتحليله واستخلاص النتائج منه.

وقد تم تجميع وصياغة مختلف جوانب هذه الأداة بالاعتماد على الوسائل التالي:

4-2- الشروط العلمية للأداة:

4-2-1- الصدق: وهو يشمل الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه ويعتبر مقياس الصدق من أهم المقاييس التي يحرص الباحث عليها عند القيام بالبحث ضمنا لعامل الموضوعية حتى يمكن التحكم في الجوانب الذاتية، ويقصد بالصدق صحة الاختبارات لقياس ما وضع لقياسه أما أسلوبه القياس فبمعنى قدرته على قياس ما وضعت من أجله أو الصفة المراد قياسها وتعد الأداة صادقة إذا قامت ما أعدت لقياسه فقط.

- صدق المحكمين:

للقوف على مدى تناسب عبارات الاستبيان مع أهداف الدراسة قمنا بطريقة الاستطلاع وعرض استمارة الاستبيان على محكمين من الأساتذة والدكاترة في التخصص للأخذ بآرائهم في مدى مطابقة العبارات المستعملة في الأداة ومع فرضيات الدراسة وبعد اقتراح بعض التعديلات قمنا بالتصحيح وأصبح الاستبيان في صورته النهائية.

- الصدق الذاتي: تم استخلاص معامل الصدق الذاتي من معامل الثبات الذي بلغ 0.959 وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

4-2-2- ثبات الأداة:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توفرها لصلاحية استخدام أي استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون نفسها لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. (زياد بن عبد الله الدهشه، 2006، ص 78)

معناه أن تكون الاستمارة على درجة عالية من الثبات، وتعتبر درجة الثبات عالية كلما اقتربت القيمة الصحيحة من الواحد، بحيث تم توزيع استمارة المقياس على 5 أفراد من الموظفين ووفقا لمتطلبات الدراسة تم استعمال طريقتين للتأكد من الثبات.

- الطريقة الأولى: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ.

- الطريقة الثانية: التطبيق وإعادة التطبيق على نفس الأفراد (5) ما بعد حساب معامل بيرسون.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات، وقد بلغت نسبته **0.959** مما نستنتج أن استمارة الاستبيان تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها مما يؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

جدول رقم (02): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط	07	0.969
التنظيم	08	0.979
التوجيه	07	0.915
الرقابة	07	0.973
الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان	29	0.959

يبين الجدول رقم 02 معاملات الثبات بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لمحاور الاستمارة، والذي بين أن معامل الثبات للمحور الأول بلغت نسبة 0.969 أما معامل الثبات للمحور الثاني بلغت 0.979 أما المحور الثالث فبلغت 0.915 أما المحور الرابع فبلغت 0.973 أما بالنسبة للدرجة الكلية لثبات الاستبيان بلغت 0.959 وهو قريب من 1 مما نستنتج أن الاستمارة تمتاز بثبات عالي جدا وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها ويؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

4-2-3- الموضوعية:

يمكن حصرها في مختلف العوامل التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوالم الشخصية للمبحوث أي الالتزام بمصداقية البحث والأمانة العلمية وكذا السرية التامة لما

يخطط بالمبحوثين وإتباع مختلف الخطوات العلمية والمنهجية لاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي.

5- مجالات الدراسة:

-المجال المكاني: القسم الرياضي للتلفزة الوطنية الجزائرية.

-المجال الزمني: تم إجراء البحث في الفترة الممتدة من 2019/12/04 إلى 2020/06/17.

حيث قمنا بتحضير أسئلة الاستبيان، وبعدها تم توزيعها على العينة المختارة ثم قمنا بجمعها وتحليلها ومناقشتها.

6- إجراءات التطبيق الميداني:

-المرحلة الأولى:

بعد الرجوع إلى الخلفية النظرية والدراسات السابقة والمشاهدة وقبل الشروع في صياغة وبناء استمارة القياس أجرينا الدراسة الاستطلاعية التي تم فيها استكشاف وتحديد عينة الدراسة وإجراء بعض المقابلات مع أفرادها ومن خلالها قمنا بتصميم عبارات الاستبيان.

-المرحلة الثانية:

بعد تصميم الاستبيان قمنا بالتأكد من صدق أداة الدراسة اعتمادا على صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان ما أعد أن لقياسه حيث تم توزيعه على مجموعة من الأساتذة، بعدما قمنا بتعديله انطلاقا بتوجيهات الأساتذة بعد موافقة المشرف تم ضبط الاستبيان كما تم توزيعه على 05 أفراد من مجتمع الدراسة بغية التأكد من ثبات الأداة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وكذلك التطبيق وإعادة التطبيق كطريقة أخرى لحساب الثبات بعد أن تأكدنا من مناسبة وثبات أداة الدراسة تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة "25" موظف وموظفة ثم استرجاع (20) استمارة من التي وزعناها ثم قمنا بتفريغها ومعالجتها إحصائيا وتحليلها.

7- الأساليب الإحصائية:

-تفريغ البيانات في الحاسوب.

-الاستعانة بمتخصص في مجال الإحصاء وتطبيق برنامج spss للحصول على النتائج الصحيحة للدراسة وتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2-معامل الثبات ألفا كورنباخ.
- 3-معامل الارتباط كا 2.
- 4-المتوسطات الحسابية.
- 5-الانحراف المعياري.

خلاصة:

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية دون منهج وأن لكل دراسة علمية منهجية يتبعها الباحث خاصة به لضمان نجاحها تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث ولا بد أن تتوفر لديه أدوات البحث مختارة بدقة من عينة ومتغيرات والطرق الإحصائية... الخ، حيث يعتبر العمل بالمنهجية أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة بحيث تكون خالية من الغموض والتناقضات.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

2- مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها

خلاصة

تمهيد:

لقد وضعنا في دراستنا هذه أربع فرضيات والتي عن طريقها نحاول إيجاد حلول لمشكلة الدراسة وقد حاولنا من خلال مسار الدراسة في جانبها النظري والميداني تجميع البيانات التي يمكن استغلالها في إثبات أو نفي هذه الفرضيات حيث تم جمع هذه البيانات عن طريق استمارة التي تم توزيعها على صحفيي القسم الرياضي بالتلغزة الوطنية الجزائرية.

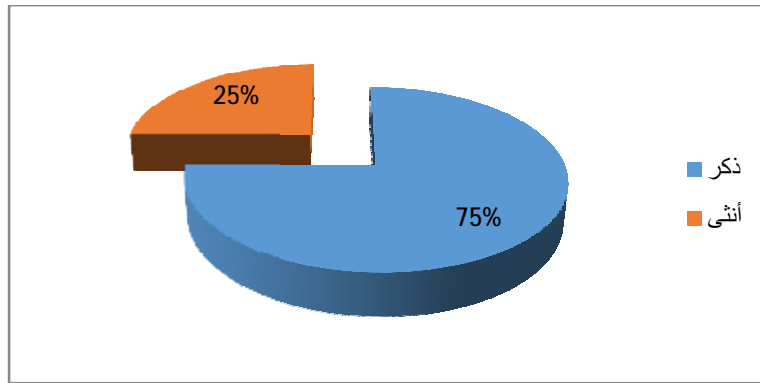
من خلال جمع الاستمارات الموزعة على صحفيي المؤسسة السالفة الذكر تمكنا من الحصول على المعلومات التي من خلال تحليلها ومناقشتها وصلنا إلى النتائج التي ستقودنا لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
75%	15	ذكر
25%	5	أنثى
100%	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور كانت هي الأعلى وقدرة بـ 75% مقارنة بنسبة الإناث والتي قدرت بـ 25%.

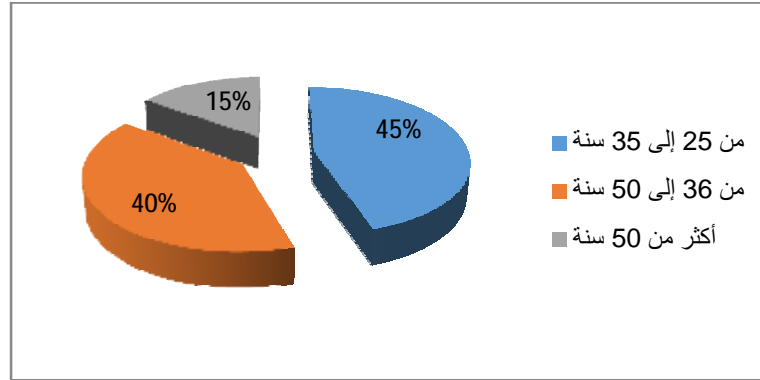


الشكل رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
45%	9	من 25 إلى 35 سنة
40%	8	من 36 إلى 50 سنة
15%	3	أكثر من 50 سنة
100%	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للسن هي للفئة العمرية بين 25 إلى 35 سنة وقدرة بـ 45% ثم تليها الفئة العمرية بين 36 إلى 50 سنة وقدرت بـ 40% مقارنة بنسبة الإناث وفي الأخير الفئة العمرية أكثر من 50 سنة والتي قدرت بـ 25%.

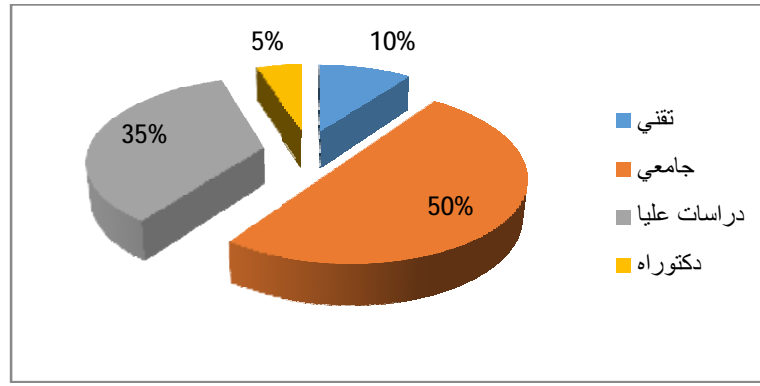


الشكل رقم (5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
10%	2	تقني
50%	10	ليسانس
35%	7	دراسات عليا
5%	1	دكتوراه
100	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة الخاصة بالمستوى العلمي هي لشهادة ليسانس والتي قدرت بـ 50% ثم في المقام الثاني شهادة الدراسات العليا بنسبة 35% وتليها شهادة تقني بنسبة 10% وفي الأخير شهادة دكتوراه بنسبة 5%.

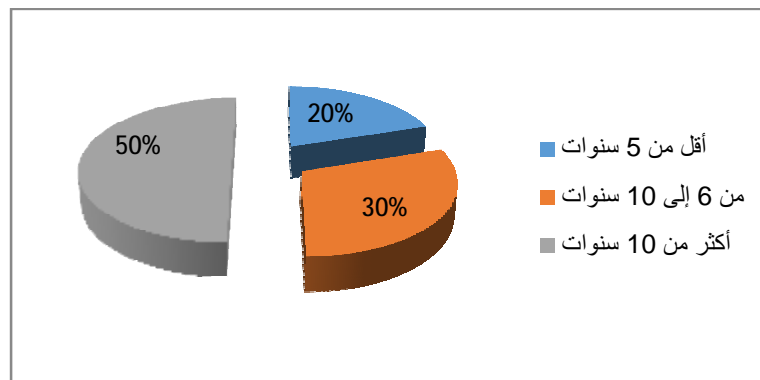


الشكل رقم (6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	20%
من 6 إلى 10 سنوات	6	30%
أكثر من 10 سنوات	10	50%
المجموع	20	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للأقدمية هي لفئة أكثر 10 سنوات وقدرة بـ 50% ثم تليها الفئة بين 6 إلى 10 سنة وقدرت بـ 30% وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات والتي قدرت بـ 20%.



الشكل رقم (7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

المحور الأول: التخطيط

السؤال رقم 1: هل تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة ورسالة محددة

الجدول رقم (7): يوضح ما إذا كانت تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة ورسالة محددة

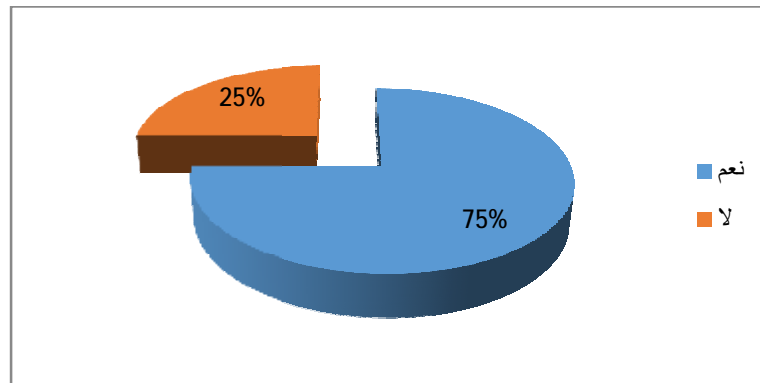
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2 المجدولة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	0.025	3,841	5.000	75%	15	نعم
					25%	5	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعمل وفق رؤية واضحة ورسالة محددة، نسبة 25% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 5.000 عند مستوى الدلالة 0.025 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 المجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تعمل وفق رؤية واضحة ورسالة محددة.



الشكل رقم (8): يمثل ما إذا كانت تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة ورسالة محددة

السؤال رقم 2: هل التخطيط الجيد له دور في نجاح المؤسسة الإعلامية
الجدول رقم (8): يوضح دور التخطيط الجيد في نجاح المؤسسة الإعلامية

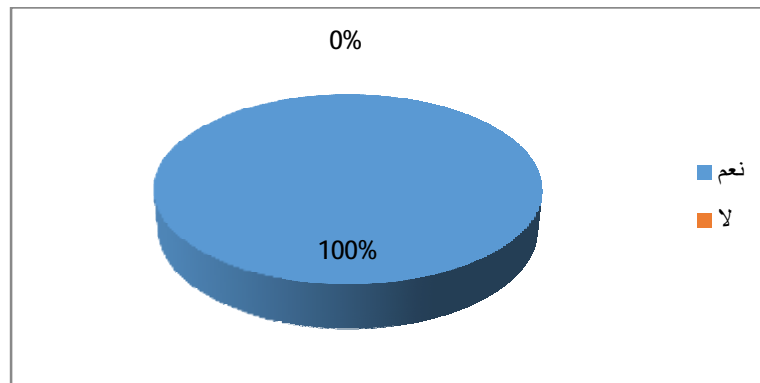
الدلالة الإحصائية	الدلالة الحرية	مستوى الدلالة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
/	/	/	/	100%	20	نعم
/	/	/	/	0%	0	لا
				100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول :

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ نسبة 100% من أفراد العينة يرون أن التخطيط الجيد له دور في نجاح المؤسسة الإعلامية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن التخطيط الجيد له دور في نجاح المؤسسة الإعلامية.



الشكل رقم (9): يمثل دور التخطيط الجيد في نجاح المؤسسة الإعلامية

السؤال رقم 3: هل تسطر المؤسسة الإعلامية خطط واضحة لتحسين جودة العمل
الجدول رقم (9): يوضح ما تسطره المؤسسة الإعلامية من خطط لتحسين جودة العمل

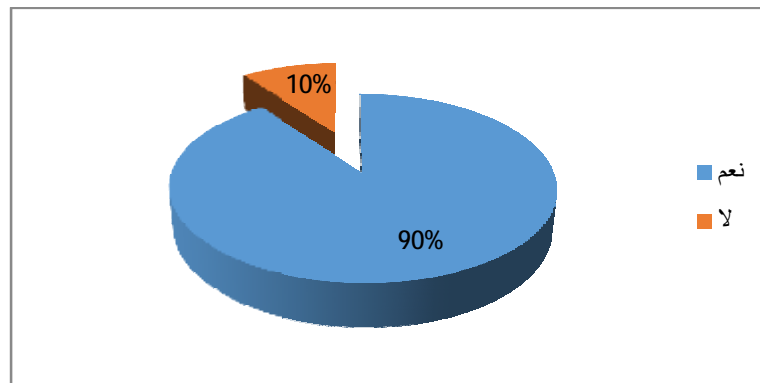
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2 الجدولة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.000	3,841	12.800	90%	18	نعم
					10%	2	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول :

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة يرون أن للمؤسسة خطط واضحة لتحسين جودة العمل، نسبة 10% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 12.800 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن للمؤسسة الإعلامية خطط واضحة لتحسين جودة العمل.



الشكل رقم (11): يمثل ما تسطره المؤسسة الإعلامية من خطط لتحسين جودة العمل

السؤال رقم 4: هل الخطط التي تضعها المؤسسة واقعية وقابلة للتنفيذ
الجدول رقم (10): يوضح واقعية وقابلة تنفيذ الخطط التي تضعها المؤسسة

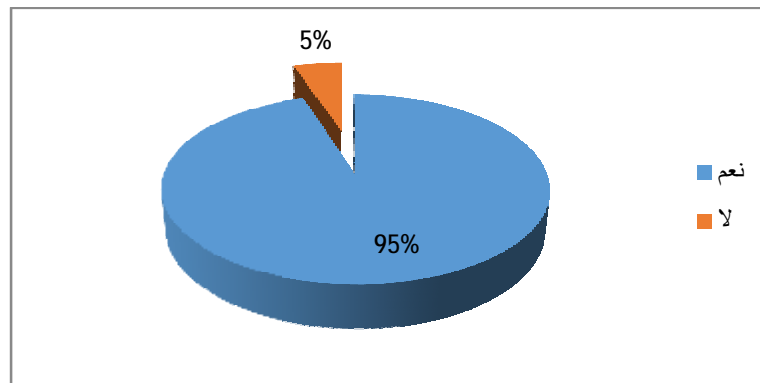
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2 الجدولة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.000	3,841	16.200	95%	19	نعم
					5%	1	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 95% من أفراد العينة يرون أن الخطط التي تضعها المؤسسة واقعية وقابلة للتنفيذ، ونسبة 5% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 16.200 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الخطط التي تضعها المؤسسة واقعية وقابلة للتنفيذ.



الشكل رقم (12): يمثل واقعية وقابلة تنفيذ الخطط التي تضعها المؤسسة

السؤال رقم 5: هل يشمل التخطيط في المؤسسة مختلف الجوانب الإدارية والإعلامية
الجدول رقم (11): يوضح ما إذا كان التخطيط يشمل المؤسسة في مختلف الجوانب الإدارية والإعلامية

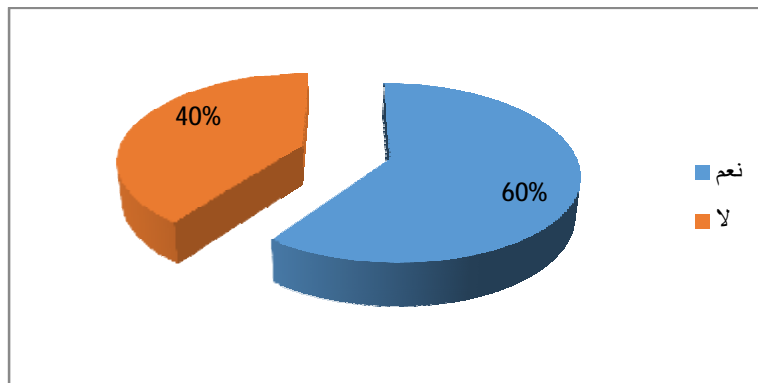
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2 الجدولة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
غير دال	1	.371	3,841	.800	60%	12	نعم
					40%	8	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن التخطيط في المؤسسة يشمل مختلف الجوانب الإدارية والإعلامية ، ونسبة 40% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 0.800 عند مستوى الدلالة 0.371 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي اصغر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن التخطيط في المؤسسة لا يشمل مختلف الجوانب الإدارية والإعلامية.



الشكل رقم (13): يمثل ما إذا كان التخطيط يشمل المؤسسة في مختلف الجوانب الإدارية والإعلامية

السؤال رقم 6: هل تساهم عملية التخطيط في التنبؤ بالمعوقات والمشكلات قبل حدوثها
الجدول رقم (12): يوضح مساهمة عملية التخطيط في التنبؤ بالمعوقات والمشكلات قبل حدوثها

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2 الجدولة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.000	3,841	12.800	90%	18	نعم
					10%	2	لا
					100%	20	المجموع

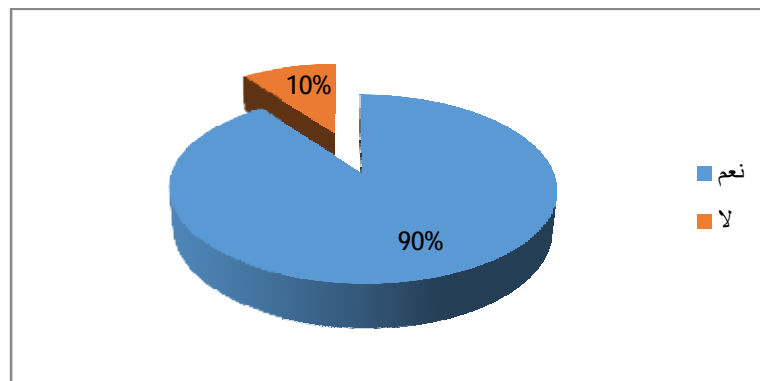
تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة يرون أن عملية التخطيط تساهم في التنبؤ بالمعوقات والمشكلات قبل حدوثها و نسبة 10% منهم يرون عكس ذلك.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 12.800 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن عملية التخطيط تساهم في التنبؤ بالمعوقات والمشكلات قبل حدوثها.



الشكل رقم (14): يمثل مساهمة عملية التخطيط في التنبؤ بالمعوقات والمشكلات قبل حدوثها

السؤال رقم 7: هل مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التخطيط يساهم في نجاحها
الجدول رقم (13): يوضح مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التخطيط يساهم في نجاحها

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2 الجدولة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.025	3,841	5.000	75%	15	نعم
					25%	05	لا
					100%	20	المجموع

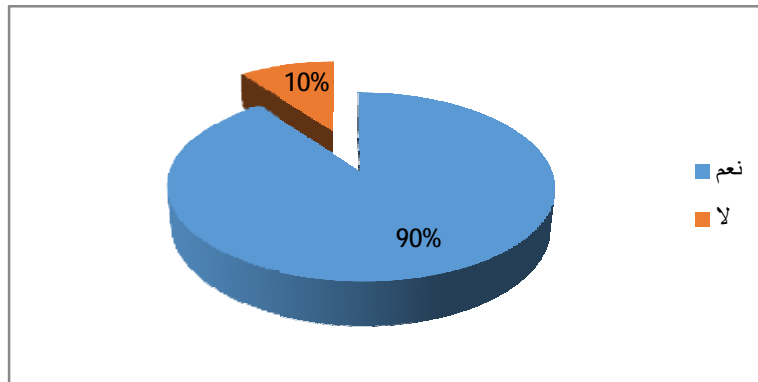
تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يرون أن مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التخطيط يساهم في نجاحها و نسبة 25% منهم يرون عكس ذلك.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 5.000 عند مستوى الدلالة 0.025 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التخطيط يساهم في نجاحها.



الشكل رقم (15): يمثل مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التخطيط يساهم في نجاحها

المحور الثاني: التنظيم

السؤال رقم 1: هل يساهم التنظيم في فعالية العمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية
الجدول رقم (14): يوضح مدى مساهمة التنظيم في فعالية العمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية

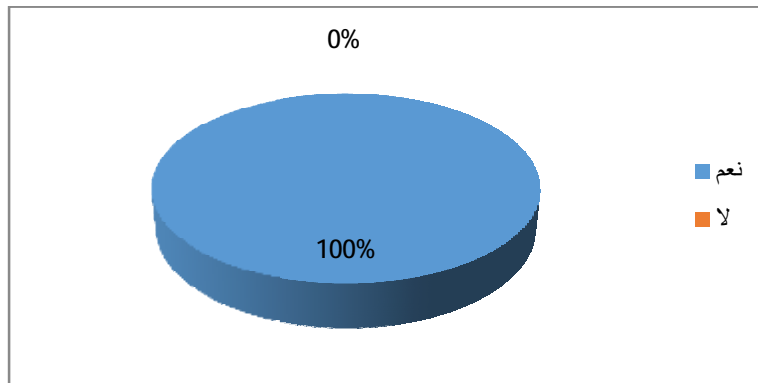
الدلالة الإحصائية	الدرجة الحرة	مستوى الدلالة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
/	/	/	/	100%	20	نعم
/	/	/	/	0%	0	لا
				100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ نسبة 100% من أفراد العينة يرون أن التنظيم يساهم في فعالية العمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن التنظيم يساهم في فعالية العمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية.



الشكل رقم (16): يمثل مدى مساهمة التنظيم في فعالية العمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية

السؤال رقم 2 : هل لعملية التنظيم دور في تحقيق الأهداف المسطرة لنجاح المؤسسة
الجدول رقم (15): يوضح دور عملية التنظيم في تحقيق الأهداف المسطرة لنجاح المؤسسة

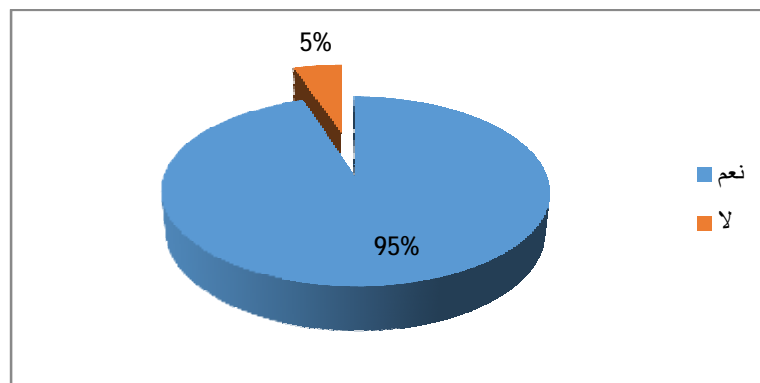
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K ² الجدولة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.000	3,841	16.200	95%	19	نعم
					5%	1	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 95% من أفراد العينة يرون أن لعملية التنظيم دور في تحقيق الأهداف المسطرة لنجاح المؤسسة، ونسبة 5% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 16.200 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن لعملية التنظيم دور في تحقيق الأهداف المسطرة لنجاح المؤسسة.



الشكل رقم (17): يمثل دور عملية التنظيم في تحقيق الأهداف المسطرة لنجاح المؤسسة

السؤال رقم 3: هل يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي واضح يتناسب مع متطلبات العمل الإداري
الجدول رقم (16): يوضح إمكانية وجود هيكل تنظيمي واضح في المؤسسة يتناسب مع متطلبات العمل
الإداري

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2 الجدولة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
غير دال	1	.180	3,841	1.800	65%	13	نعم
					35%	7	لا
					100%	20	المجموع

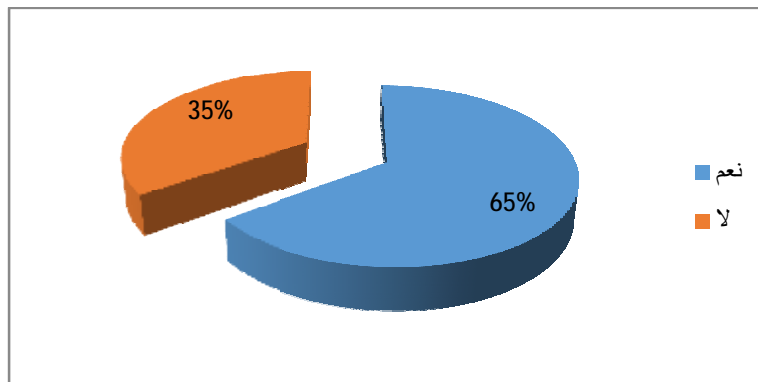
تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 65% من أفراد العينة يرون أنه يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي واضح يتناسب مع متطلبات العمل الإداري و نسبة 35% منهم يرون عكس ذلك.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 1.800 عند مستوى الدلالة 0.180 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أصغر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه لا يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي واضح يتناسب مع متطلبات العمل الإداري.



الشكل رقم (18): يمثل إمكانية وجود هيكل تنظيمي واضح في المؤسسة يتناسب مع متطلبات العمل الإداري

السؤال رقم 4: هل يساهم التنظيم في تحديد المهام الموكلة لكل فرد
الجدول رقم (17): يوضح ما إذا كان التنظيم يساهم في تحديد المهام الموكلة لكل فرد

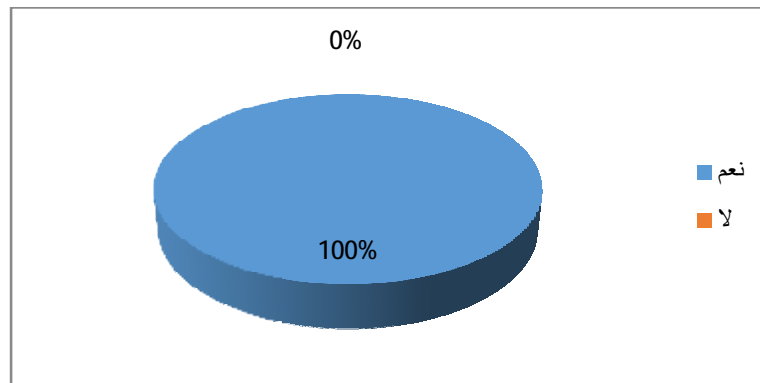
الدلالة الإحصائية	الدرجة الحرة	مستوى الدلالة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
/	/	/	/	100%	20	نعم
/	/	/	/	0%	0	لا
				100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ نسبة 100% من أفراد العينة يرون أن التنظيم يساهم التنظيم في تحديد المهام الموكلة لكل فرد.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن التنظيم يساهم التنظيم في تحديد المهام الموكلة لكل فرد.



الشكل رقم (19): يمثل ما إذا كان التنظيم يساهم في تحديد المهام الموكلة لكل فرد

السؤال رقم 5: هل تضمن عملية التنظيم العمل التكاملي بين الأفراد لتطوير المؤسسة
الجدول رقم (18): يوضح ما إذا كانت عملية التنظيم تضمن العمل التكاملي بين الأفراد لتطوير المؤسسة

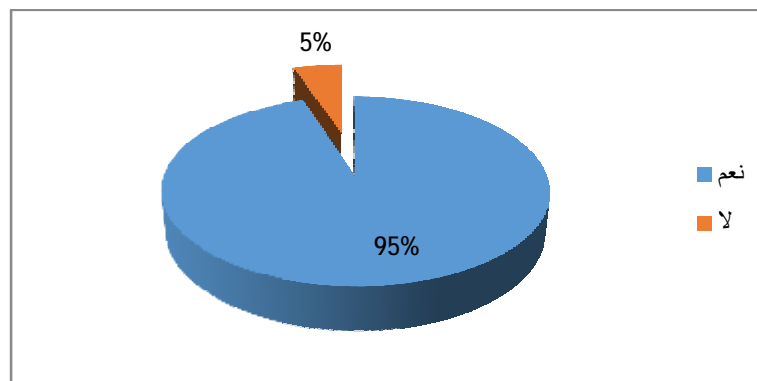
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2 الجدولة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.000	3,841	16.200	95%	19	نعم
					5%	1	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 95% من أفراد العينة يرون أن عملية التنظيم تضمن العمل التكاملي بين الأفراد لتطوير المؤسسة ونسبة 5% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 16.200 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن عملية التنظيم تضمن العمل التكاملي بين الأفراد لتطوير المؤسسة.



الشكل رقم (20): يمثل ما إذا كانت عملية التنظيم تضمن العمل التكاملي بين الأفراد لتطوير المؤسسة

السؤال رقم 6: هل توجد معايير محددة لاختيار الموظفين وتوزيع الصلاحيات عليهم
الجدول رقم (19): يوضح ما إذا كانت توجد معايير محددة لاختيار الموظفين وتوزيع الصلاحيات عليهم

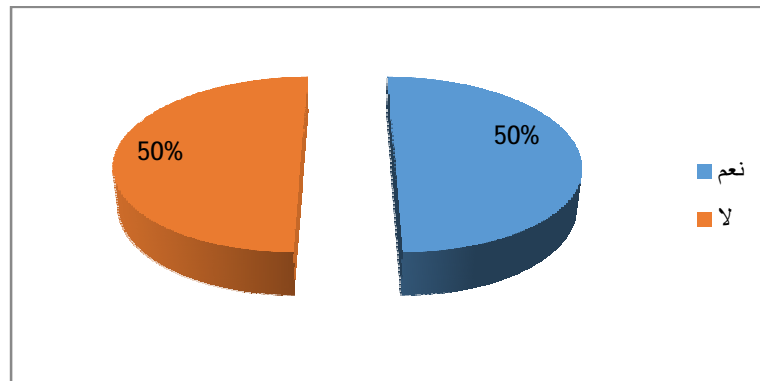
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K ² الجدولة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
غير دال	1	1.000	3,841	.000	50%	10	نعم
					50%	10	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة يرون انه توجد معايير محددة لاختيار الموظفين وتوزيع الصلاحيات عليهم ، ونسبة 50% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k² نلاحظ أن قيمة k² المحسوبة تساوي 0.000 عند مستوى الدلالة 1.000 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي اصغر من قيمة k² الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه لا توجد معايير محددة لاختيار الموظفين وتوزيع الصلاحيات عليهم.



الشكل رقم (21): يمثل ما إذا كانت توجد معايير محددة لاختيار الموظفين وتوزيع الصلاحيات عليهم

السؤال رقم 7: هل لعملية التنظيم دور في التقليل من الجهد وإضاعة الوقت
الجدول رقم (20): يوضح ما إذا كان لعملية التنظيم دور في التقليل من الجهد وإضاعة الوقت

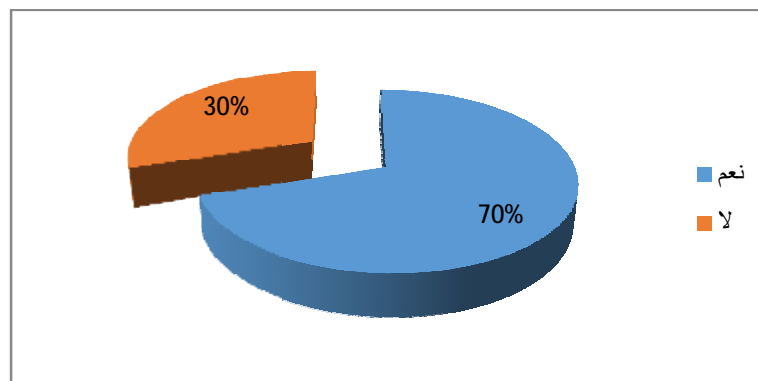
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K ² الجدولة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.025	3,841	5.000	75%	15	نعم
					25%	05	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يرون أن لعملية التنظيم دور في التقليل من الجهد وإضاعة الوقت، ونسبة 25% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k² نلاحظ أن قيمة k² المحسوبة تساوي 5.000 عند مستوى الدلالة 0.025 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k² الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه لعملية التنظيم دور في التقليل من الجهد وإضاعة الوقت



الشكل رقم (22): يمثل ما إذا كان لعملية التنظيم دور في التقليل من الجهد وإضاعة الوقت

السؤال رقم 8: هل يوجد أعداد موظفين كافي في مؤسستكم لأداء عملية التنظيم وضمان نجاح المؤسسة
الجدول رقم (21): يوضح وجود عدد كافي من الموظفين في المؤسسة لأداء عملية التنظيم وضمان نجاحها

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K ² الجدولة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.025	3,841	5.000	75%	15	نعم
					25%	5	لا
					100%	20	المجموع

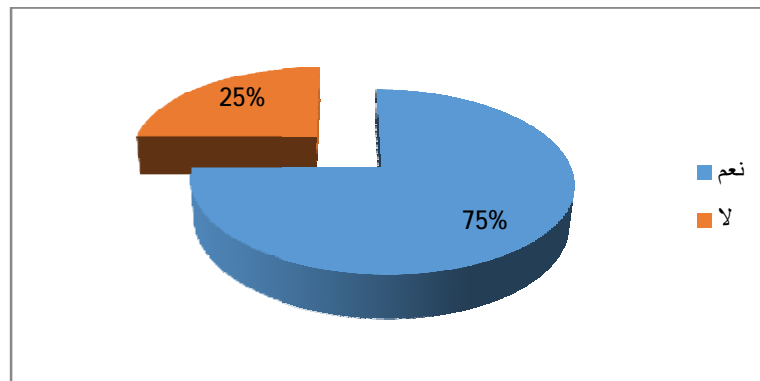
تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يرون انه يوجد أعداد موظفين كافي في مؤسستهم لأداء عملية التنظيم وضمان نجاح المؤسسة ونسبة 25% منهم يرون عكس ذلك.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 5.000 عند مستوى الدلالة 0.025 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه يوجد أعداد موظفين كافي في مؤسستهم لأداء عملية التنظيم وضمان نجاح المؤسسة.



الشكل رقم (23): يمثل وجود عدد كافي من الموظفين في المؤسسة لأداء عملية التنظيم وضمان نجاحها

المحور الثالث: التوجيه

السؤال رقم 1: هل التوجيه الجيد يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الإعلامية

الجدول رقم (22): يوضح مساهمة التوجيه الجيد في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الإعلامية

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K ² الجدولة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.000	3,841	16.200	95%	19	نعم
					5%	1	لا
					100%	20	المجموع

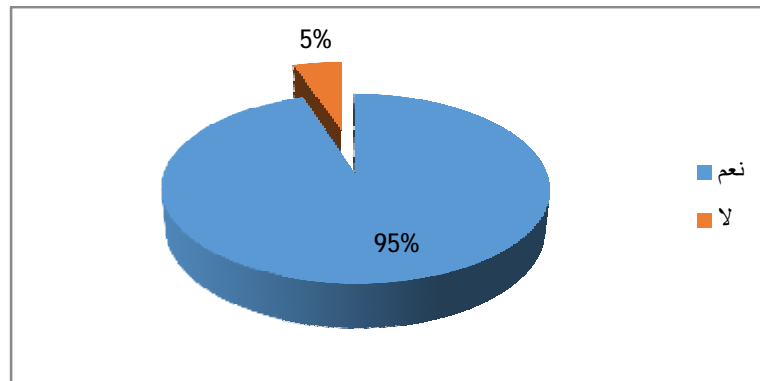
تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 95% من أفراد العينة يرون أن التوجيه الجيد يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الإعلامية ونسبة 5% منهم يرون عكس ذلك.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k² نلاحظ أن قيمة k² المحسوبة تساوي 16.200 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k² الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن التوجيه الجيد يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الإعلامية.



الشكل رقم (24): يمثل مساهمة التوجيه الجيد في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الإعلامية

السؤال رقم 2: هل التوجيه الجيد يساهم في زيادة ثقة الأفراد لأداء مهامه بأكمله وجه
الجدول رقم (23): يوضح مساهمة التوجيه الجيد في زيادة ثقة الأفراد لأداء مهامه بأكمله وجه

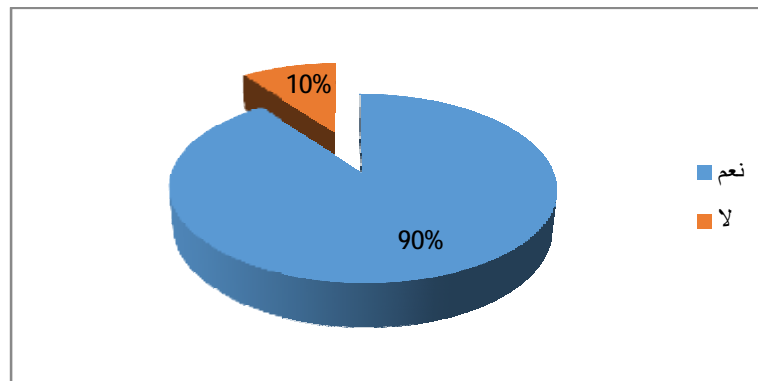
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K ² الجدولة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.000	3,841	12.800	90%	18	نعم
					10%	2	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة يرون
آن التوجيه الجيد يساهم في زيادة ثقة الأفراد لأداء مهامه بأكمله وجه، نسبة 10% منهم يرون عكس ذلك.
ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k² نلاحظ أن قيمة k² المحسوبة تساوي
12.800 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k² الجدولة التي تساوي
3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن التوجيه الجيد يساهم في زيادة ثقة الأفراد لأداء مهامه بأكمله وجه.



الشكل رقم (25): يمثل مساهمة التوجيه الجيد في زيادة ثقة الأفراد لأداء مهامه بأكمله وجه

السؤال رقم 3: هل يساهم التوجيه في زيادة إنتاجية الأداء لضمان نجاح المؤسسة
الجدول رقم (24): يوضح مساهمة التوجيه في زيادة إنتاجية الأداء لضمان نجاح المؤسسة

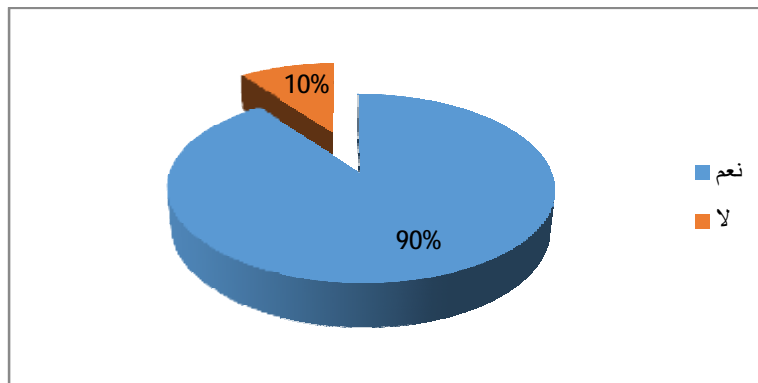
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2 الجدولة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.000	3,841	12.800	90%	18	نعم
					10%	2	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة يرون أن التوجيه يساهم في زيادة إنتاجية الأداء لضمان نجاح المؤسسة بنسبة 10% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 12.800 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن يساهم التوجيه في زيادة إنتاجية الأداء لضمان نجاح المؤسسة.



الشكل رقم (26): يمثل مساهمة التوجيه في زيادة إنتاجية الأداء لضمان نجاح المؤسسة

السؤال رقم 4: هل تعمل المؤسسة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح
الجدول رقم (25): يوضح عمل المؤسسة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K ² الجدولة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.007	3,841	7.200	80%	16	نعم
					20%	4	لا
					100%	20	المجموع

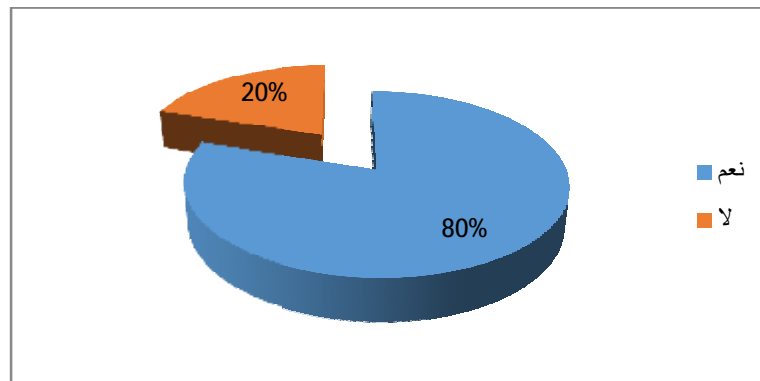
تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعمل على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح، ونسبة 20% منهم يرون عكس ذلك.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 7.200 عند مستوى الدلالة 0.007 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تعمل على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح.



الشكل رقم (27): يمثل عمل المؤسسة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح

السؤال رقم 5: هل تستعمل المؤسسة أساليب مختلفة لتوجيه العاملين "دورات، ندوات"
الجدول رقم (26): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تستعمل أساليب مختلفة لتوجيه العاملين "دورات،
ندوات"

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K ² الجدولة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.007	3,841	7.200	80%	16	نعم
					20%	4	لا
					100%	20	المجموع

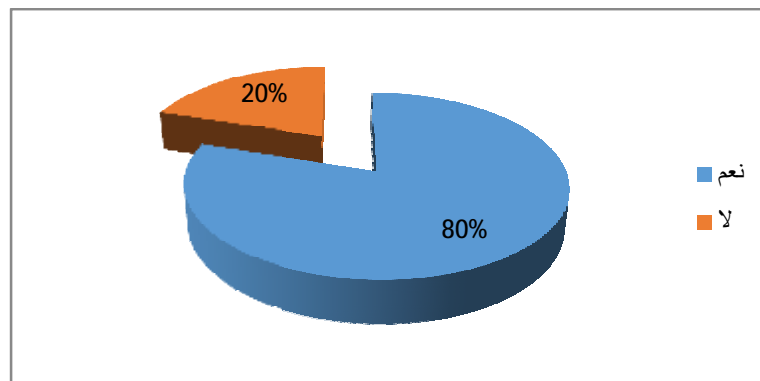
تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تستعمل أساليب مختلفة لتوجيه العاملين "دورات، ندوات"، ونسبة 20% منهم يرون عكس ذلك.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 7.200 عند مستوى الدلالة 0.007 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تستعمل أساليب مختلفة لتوجيه العاملين "دورات، ندوات".



الشكل رقم (28): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تستعمل أساليب مختلفة لتوجيه العاملين "دورات، ندوات"

السؤال رقم 6: هل تتبع المؤسسة خطوات عملية أثناء عملية التوجيه
الجدول رقم (27): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تتبع خطوات عملية أثناء عملية التوجيه

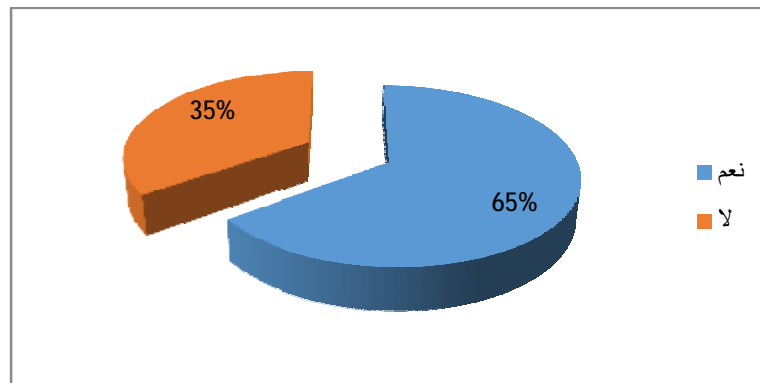
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2 الجدولة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.025	3,841	5.000	75%	15	نعم
					25%	5	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعمل وفق رؤية واضحة ورسالة محددة، نسبة 25% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 5.000 عند مستوى الدلالة 0.025 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي اصغر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تتبع خطوات عملية أثناء عملية التوجيه.



الشكل رقم (29): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تتبع خطوات عملية أثناء عملية التوجيه

السؤال رقم 7: هل يساهم التوجيه في التقليل الأخطاء أثناء العمل
الجدول رقم (28): يوضح مساهمة التوجيه في التقليل الأخطاء أثناء العمل

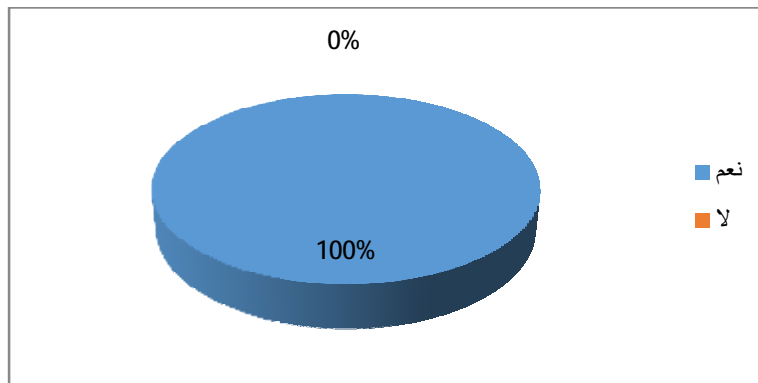
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
/	/	/	/	%100	20	نعم
/	/	/	/	%0	0	لا
/	/	/	/	%100	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ نسبة 100% من أفراد العينة يرون أن التوجيه يساهم في التقليل من الأخطاء أثناء العمل.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن يساهم التوجيه في التقليل الأخطاء أثناء العمل.



الشكل رقم (30): يمثل مساهمة التوجيه في التقليل الأخطاء أثناء العمل

المحور الرابع: الرقابة

السؤال رقم 1: هل الرقابة تعمل على السير الجيد للعمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية

الجدول رقم (29): يوضح ما إذا كانت الرقابة تعمل على السير الجيد للعمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية

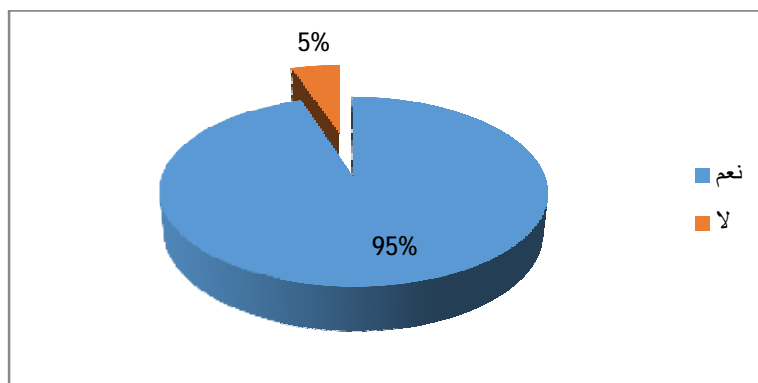
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K ² الجدولة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.000	3,841	16.200	95%	19	نعم
					5%	1	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 95% من أفراد العينة يرون أن الرقابة تعمل على السير الجيد للعمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية ونسبة 5% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 16.200 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الرقابة تعمل على السير الجيد للعمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية.



الشكل رقم (31): يمثل ما إذا كانت الرقابة تعمل على السير الجيد للعمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية

السؤال رقم 2: هل تقوم الإدارة بمراقبة سير العمل في المؤسسة
الجدول رقم (30): يوضح ما إذا كانت الإدارة تقوم بمراقبة سير العمل في المؤسسة

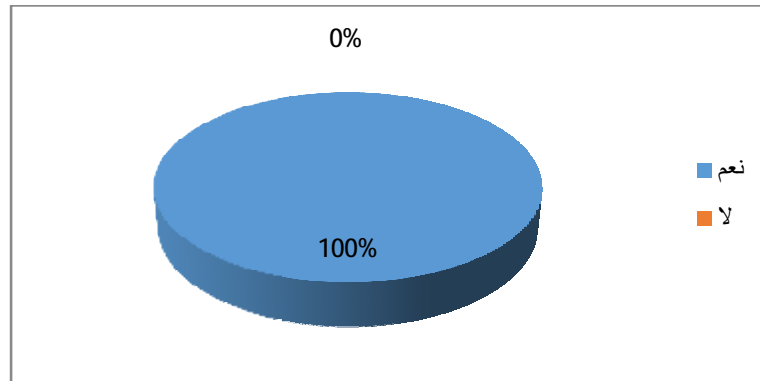
الدلالة الإحصائية	الدلالة	مستوى الدلالة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
/	/	/	/	%100	20	نعم
/	/	/	/	%0	0	لا
				%100	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ نسبة 100% من أفراد العينة يرون أن الإدارة تقوم بمراقبة سير العمل في المؤسسة.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الإدارة تقوم بمراقبة سير العمل في المؤسسة.



الشكل رقم (32): يمثل ما إذا كانت الإدارة تقوم بمراقبة سير العمل في المؤسسة

السؤال رقم 3: هل الرقابة تساعد على تصحيح الأخطاء أثناء أداء العمل
الجدول رقم (31): يوضح ما إذا كانت الرقابة تساعد على تصحيح الأخطاء أثناء أداء العمل

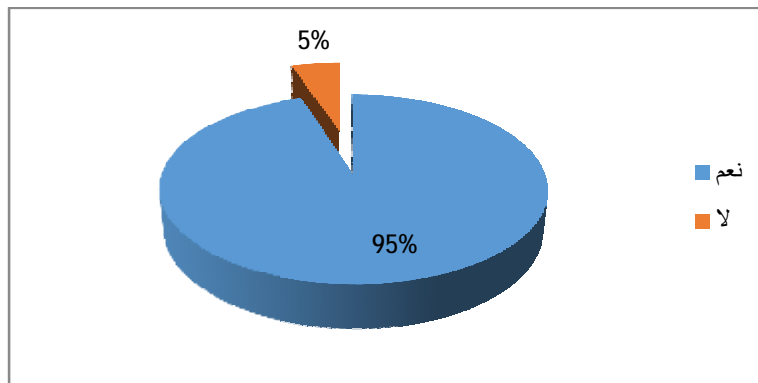
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2 الجدولة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.000	3,841	16.200	95%	19	نعم
					5%	1	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 95% من أفراد العينة يرون أن الرقابة تساعد على تصحيح الأخطاء أثناء أداء العمل، نسبة 5% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 16.200 عند مستوى الدلالة 0.000 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الرقابة تساعد على تصحيح الأخطاء أثناء أداء العمل.



الشكل رقم (33): يمثل ما إذا كانت الرقابة تساعد على تصحيح الأخطاء أثناء أداء العمل

السؤال رقم 4: هل الرقابة تشتمل المستويات الإدارية المختلفة "أفراد، وحدات"
الجدول رقم (32): يوضح ما إذا كانت الرقابة تشتمل المستويات الإدارية المختلفة "أفراد، وحدات"

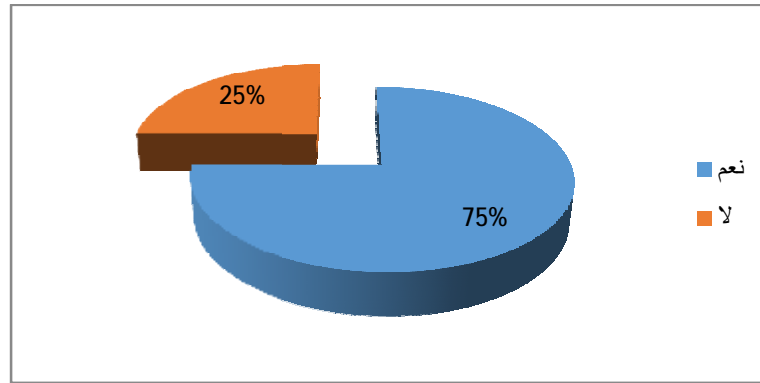
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2 الجدولة	K^2 المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.025	3,841	5.000	75%	15	نعم
					25%	5	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يرون أن الرقابة تشتمل المستويات الإدارية المختلفة "أفراد، وحدات"، نسبة 25% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k^2 نلاحظ أن قيمة k^2 المحسوبة تساوي 5.000 عند مستوى الدلالة 0.025 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k^2 الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الرقابة تشتمل المستويات الإدارية المختلفة "أفراد، وحدات"



الشكل رقم (34): يمثل ما إذا كانت الرقابة تشتمل المستويات الإدارية المختلفة "أفراد، وحدات"

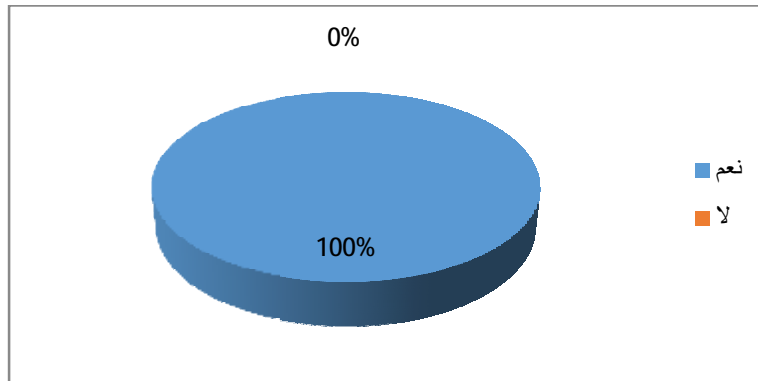
السؤال رقم 5: هل يساعد النظام الرقابي في الكشف عن الأداء الجيد والأداء الضعيف للعاملين
الجدول رقم (33): يوضح مساعدة النظام الرقابي في الكشف عن الأداء الجيد والأداء الضعيف للعاملين

الدلالة الإحصائية	الدلالة	مستوى الدلالة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
/	/	/	/	100%	20	نعم
/	/	/	/	0%	0	لا
				100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ نسبة 100% من أفراد العينة يرون أن يساعد النظام الرقابي في الكشف عن الأداء الجيد والأداء الضعيف للعاملين
استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن النظام الرقابي يساعد في الكشف عن الأداء الجيد والأداء الضعيف للعاملين.



الشكل رقم (35): يمثل مساعدة النظام الرقابي في الكشف عن الأداء الجيد والأداء الضعيف للعاملين

السؤال رقم 6: هل تعتمد الرقابة على معايير علمية ومدروسة
الجدول رقم (34): يوضح اعتماد الرقابة على معايير علمية ومدروسة

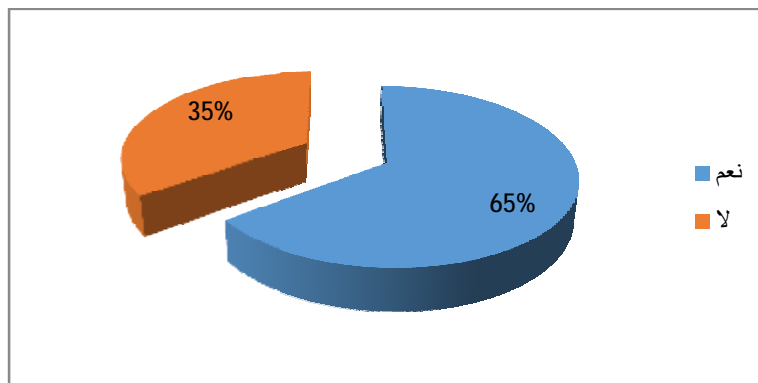
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K ² الجدولة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.025	3,841	5.000	75%	15	نعم
					25%	5	لا
					100%	20	المجموع

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يرون أن تعتمد الرقابة على معايير علمية ومدروسة، ونسبة 25% منهم يرون عكس ذلك. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k² نلاحظ أن قيمة k² المحسوبة تساوي 5.000 عند مستوى الدلالة 0.025 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k² الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن تعتمد الرقابة على معايير علمية ومدروسة.



الشكل رقم (36): يمثل اعتماد الرقابة على معايير علمية ومدروسة

السؤال رقم 7: هل تتخذ المؤسسة إجراءات تصحيح الانحرافات في حالة وجود اختلاف بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي

الجدول رقم (35): يوضح إجراءات تصحيح الانحرافات التي تتخذها المؤسسة في حالة وجود اختلاف بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K ² الجدولة	K ² المحسوبة	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
دال	1	.025	3,841	5.000	75%	15	نعم
					25%	5	لا
					100%	20	المجموع

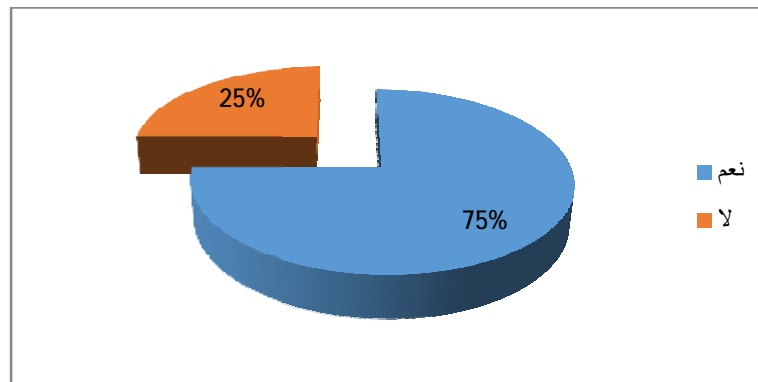
تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول السابق وكما هو موضح في الشكل نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتخذ إجراءات تصحيح الانحرافات في حالة وجود اختلاف بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي نسبة 25% منهم يرون عكس ذلك.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار k² نلاحظ أن قيمة k² المحسوبة تساوي 5.000 عند مستوى الدلالة 0.025 ودرجة الحرية 1 وبالتالي هي أكبر من قيمة k² الجدولة التي تساوي 3.841 إذن تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج:

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تتخذ إجراءات تصحيح الانحرافات في حالة وجود اختلاف بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.



الشكل رقم (37): يمثل إجراءات تصحيح الانحرافات التي تتخذها المؤسسة في حالة وجود اختلاف بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي

2- مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها:**2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على صحفي وموظفي التلفزة الجزائرية القسم الرياضي وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: يساهم التخطيط في نجاح المؤسسة الإعلامية، ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (7، 8، 9، 10، 11، 12، 13) تبين لنا فعلاً أن التخطيط يساهم في نجاح المؤسسة الإعلامية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري وكذا الدراسات السابقة أهمها دراسة يحي إبراهيم المدهون، مجلة جامعة غزة للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، ديسمبر 2019.

2-2- مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على صحفي وموظفي التلفزة الجزائرية القسم الرياضي تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثانية "مساهمة التنظيم في نجاح المؤسسة الإعلامية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث للتنظيم (14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21) تبين لنا فعلاً أن التنظيم يساهم في نجاح المؤسسة الإعلامية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيمًا ملائماً. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية وأيضاً يتفق مع دراسة عبد القادر بن ناجي وآخرون.

2-3- مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على صحفي وموظفي التلفزة الوطنية القسم الرياضي وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثالثة "يساهم التوجيه في نجاح المؤسسة الإعلامية" ومن خلال الجداول في المحور الثالث للتوجيه (22، 23، 24، 25، 26، 27، 28) تبين لنا فعلاً أن التوجيه يساهم في نجاح المؤسسة الإعلامية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التوجيه في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التوجيه في العمليات الإدارية هو إطارها الخارجي فالتوجيه، يحدد المسؤوليات والسلطات التي تحدد عمل المنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية والغير رسمية، فبعد تنفيذ الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هنا التوجيه ملائماً كما يخدم التوجيه الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثالثة

وأيضاً يتفق مع دراسة يحي إبراهيم المدهون، مجلة جامعة غزة للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، ديسمبر 2019.

4-2- مناقشة الفرضية الرابعة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على صحفي وموظفي التلفزة الجزائرية القسم الرياضي تم الوصول إلى أغلبية الحقائق "تساهم الرقابة في نجاح المؤسسة الإعلامية" ومن خلال الجداول في المحور الرابع (29، 30، 31، 32، 33، 34، 35) تبين لنا فعلاً أن الرقابة تساهم في نجاح المؤسسة الإعلامية وهذا ما نجده في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:

- الرقابة على مستوى المؤسسة.
- الرقابة على مستوى العمليات.
- الرقابة على مستوى الأفراد.
- الرقابة الوقائية.
- الرقابة المتزامنة مع الأداء. وهذا يخدم لنا الفرضية الرابعة ويتفق أيضاً مع دراسة دريادي محمد أمين وشيخي كمال.

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

- 1- استنتاجات عامة
- 2- اقتراحات
- 3- المراجع المعتمدة في الدراسة
- 4- الملاحق

1 - استنتاجات عامة:

خلصت الدراسة إلى جملة النتائج التالية:

التخطيط:

- تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة ورسالة محددة وذلك بنسبة 75%.
- التخطيط الجيد له دور في نجاح المؤسسة الإعلامية.
- تسيطر المؤسسة الإعلامية خطط واضحة لتحسين جودة العمل وذلك بنسبة 90%.
- الخطط التي تضعها المؤسسة واقعية وقابلة للتنفيذ وذلك بنسبة 95%.
- يشمل التخطيط في المؤسسة مختلف الجوانب الإدارية والإعلامية وذلك بنسبة 60%.
- تساهم عملية التخطيط في التنبؤ بالمعوقات والمشكلات قبل حدوثها وذلك بنسبة 90%.
- مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التخطيط يساهم في نجاحها بنسبة 75%.

التنظيم:

- يساهم التنظيم في فعالية العمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية.
- لعملية التنظيم دور في تحقيق الأهداف المسطرة لنجاح المؤسسة وذلك بنسبة 95%.
- يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي واضح يتناسب مع متطلبات العمل الإداري وذلك بنسبة 65%.
- يساهم التنظيم في تحديد المهام الموكلة لكل فرد.
- تضمن عملية التنظيم العمل التكاملي بين الأفراد لتطوير المؤسسة وذلك بنسبة 95%.
- توجد معايير محددة لاختيار الموظفين وتوزيع الصلاحيات عليهم وقد كانت بنسبة متساوية بين التأييد والرفض.
- لعملية التنظيم دور في التقليل من الجهد وإضاعة الوقت وذلك بنسبة 75%.
- يوجد أعداد موظفين كافي في مؤسستكم لأداء عملية التنظيم وضمان نجاح المؤسسة وذلك بنسبة 75%.

التوجيه:

- التوجيه الجيد يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الإعلامية وذلك بنسبة 95%.
- التوجيه الجيد يساهم في زيادة ثقة الأفراد لأداء مهامه بأكمل وجه وذلك بنسبة 90%.
- يساهم التوجيه في زيادة إنتاجية الأداء لضمان نجاح المؤسسة وذلك بنسبة 90%.
- تعمل المؤسسة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح وذلك بنسبة 80%.
- تستعمل المؤسسة أساليب مختلفة لتوجيه العاملين "دورات، ندوات" وذلك بنسبة 80%.
- تتبع المؤسسة خطوات عملية أثناء عملية التوجيه وذلك بنسبة 75%.
- يساهم التوجيه في التقليل من الأخطاء أثناء العمل.

الرقابة:

- الرقابة تعمل على السير الجيد للعمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية وذلك بنسبة 95%.
- تقوم الإدارة بمراقبة سير العمل في المؤسسة.
- الرقابة تساعد على تصحيح الأخطاء أثناء أداء العمل وذلك بنسبة 95%.
- الرقابة تشتمل المستويات الإدارية المختلفة "أفراد، وحدات" وذلك بنسبة 75%.
- يساعد النظام الرقابي في الكشف عن الأداء الجيد والأداء الضعيف للعاملين.
- تعتمد الرقابة على معايير علمية ومدروسة وذلك بنسبة 75%.
- تتخذ المؤسسة إجراءات تصحيح الانحرافات في حالة وجود اختلاف بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي وذلك بنسبة 75%.

2- اقتراحات:

- يتوقف مردود أي مؤسسة كانت سواء رياضية أو إعلامية وكذا ضمان تسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا و إعلاميا على نوع الإدارة فيها، إذ تعتبر إدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تلك المؤسسة الإعلامية، وعليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد على تحسين الأداء داخل المؤسسات الإعلامية:
- أن يتولى قيادة القطاعات التي لها علاقة بالمجال الرياضي كالمؤسسات الإعلامية متخصصون في مجال التسيير الإداري الرياضي.
- وضع برنامج تكويني خاص بالتسيير الإداري وإخضاع جميع العاملين بالمؤسسة لهذا التكوين خاصة أن أغلبية شاغلي هذه المؤسسة صحفيين.
- اقتراح برنامج رقمي بين مختلف الوحدات لتسهيل عملية الأداء على مستوى الإدارة.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين العمل الإداري النابعة من الأفراد العاملين في المؤسسة على جميع الأصعدة مع التركيز على المورد البشري.
- الاستناد إلى منهجية علمية بحتة في العمل الإداري والتركيز على اختيار الكفاءات وتجنب التعيين على أساس الولاءات.
- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية لضبط العمل أكثر.
- الاعتماد على نظام الحوافز والترقية لتحسين مردود العاملين.

3- المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

- المصادر: القرآن الكريم

- المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور: لسان العرب، ط1، الجزء 10، دار صادر، بيروت، 1997.
2. ابن منظور، لسان العرب، بيروت: دار بيروت للإذاعة والنشر، 1956.
3. دانيال ريغ، معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983.
4. علي بن هادئة وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، ط7، الموسوعة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
5. محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، بيروت: دار أسامة، دار المشرق الثقافي، 2006.

- المراجع باللغة العربية:

6. إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
7. إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج7 (الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي)، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
8. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
9. أحمد حافظ نجم، دليل الباحث، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1998.
10. أديب حضور، الصحافة والتلفزيون، دمشق، الطبعة الأولى، 1990.
11. نجّي إبراهيم، الدليل المنهجي في إعداد البحوث العلمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.
12. بركات عبد العزيز، اتجاهات حديثة في إنتاج البرامج الإذاعية والتلفزيون، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2000.
13. بوداود عبد اليمين، عطاالله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
14. حسان محمد، العجمي أحمد، الإدارة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
15. حسن عمر: التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د/سنة.
16. حسين محمود حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، ط2، الأردن، 2010.
17. ختيم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 1999.

18. رشيد زرواتي، تدريبات على المنهج العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002.
19. سعد جلال: التوجيه النفسي والتربوي والمهني، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992.
20. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
21. طارق سيد أحمد الخليفي، فن الكتابة الإذاعية والتلفزيونية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
22. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، تسيير المنشآت الرياضية، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
23. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
24. عبد الفتاح أبو معال، أثر استعمال وسائل الإعلام على الطفل، ط1، عمان، دار الشروق، 1990.
25. عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.
26. عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، دار المعارف، ط2، القاهرة، مصر، 1987.
27. عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
28. علي عبد الفتاح كنعان، إدارة المؤسسات الإعلامية، عمان: دار اليازوري، طبعة العربية، 2014.
29. فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
30. فيصل خير الزواد: علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت، 1984.
31. القاضي أنطوان الناشف، البث التلفزيوني والإذاعي والبث الفضائي، ط1، لبنان: منشورات حلب الحقوقية، 2003.
32. لوكا الهاشمي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوي، دار الهدى للطباعة والنشر، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
33. محمد حسن علاوي، علم النفس الرياضي، القاهرة، دار المعارف للطبع والنشر، 2000.
34. محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي: منظور حديث في الإدارة الرياضية، ماهي للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2009.
35. محمد فريد ومحمود عزت، إدارة المؤسسات الإعلامية، القاهرة، د د ن، 1994.
36. محمد معوض، فنون العمل التلفزيوني، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
37. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2006.
38. محمود عبد الحميد منسي وآخرون: المدخل إلى علم النفس التربوي، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002.

39. المطاوع إبراهيم عصمت، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
40. معتصم عبد الفتاح الشيخ: الإدارة التربوية الحديثة وأثرها في التعليم، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010.
41. موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
42. موسى يوسف خميس: مدخل للتخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
43. موفق محمد حديد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، ط1، دار الحامدي للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
44. نبيل الحسيني النجار، ناجي فوزي خشبة: الإدارة المتقدمة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، المنصورة، مصر، 2007.
45. النبيه العلقماني، محمد فضل الله، التشريعات والقوانين - نظرة تكميلية-، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2004.
46. نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، الإدارة الرياضية، ط1، وزارة الثقافة والإعلام للنشر والتوزيع، 2010.
47. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة ونظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2011.
48. هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
49. يحيى ملحم، التمكين، مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، القاهرة، مصر، 2006.

-الرسائل الجامعية:

50. زياد بن عبد الله الدهشي، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي وفقا لنظرية هيزر بيرق، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم القانونية، الرياض، السعودية، 2006.
51. نوف مدا الله العازمي، نموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، 2014.

-المراجع الأجنبية:

52. Gera Le Caiden, Administrative Reform, Chicago, Allanlane Press, 1970.
53. Le Petit Larousse Illustré, Paris, 2001.

54. Thomas Pendide: Favoriser Le Innovation Dans Une Organisation Par Projets Sous Contraintes De Ressources, Définition De Une Approche Basés Sur Les Processus, Thèse De Doctorat En Système Industriels, Université De Toulouse, France, 2011.

55. Webster, Deniel, Webster Third New International Dictionary, Massachusetts USA, 2006.

4- الملاحق:

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البنّية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

إدارة الرياضة ومساهمتها في نجاح المؤسسة الإعلامية
موجه لإعلامي التلفزة الوطنية القسم الرياضي

في إطار مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي تخصص تسيير موارد بشرية ومنشآت رياضية تحت عنوان إدارة الرياضية ومساهمتها في نجاح المؤسسة الإعلامية. نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان التالي قصد مساعدتنا في إنجاز البحث، كما نرجو أن تكون إجابتكم دقيقة قصد التوصل إلى نتائج إيجابية، فلكم منا فائق عبارات الاحترام. ملاحظة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

إشراف الدكتور:

شريف حمزة

من إعداد الطالب:

لبلالطة محمد رضا

السنة الجامعية: 2020/2019

البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: 25-35 36-50 أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: تقني ليسانس دراسات عليا دكتوراه
- 4-الأقدمية: أقل من 5 من 5 إلى 10 أكثر من 10 سنوات

لا	نعم	التخطيط: هل لعملية التخطيط دور في نجاح المؤسسة الإعلامية؟
		1 هل تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة ورسالة محددة
		2 هل التخطيط الجيد له دور في نجاح المؤسسة الإعلامية
		3 هل تسطر المؤسسة الإعلامية خطط واضحة لتحسين جودة العمل
		4 هل الخطط التي تضعها المؤسسة واقعية وقابلة للتنفيذ
		5 هل يشمل التخطيط في المؤسسة مختلف الجوانب الإدارية والإعلامية
		6 هل تساهم عملية التخطيط في التنبؤ بالمعوقات والمشكلات قبل حدوثها
		7 هل مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التخطيط يساهم في نجاحها
التنظيم: هل لعملية التنظيم دور في نجاح المؤسسة الإعلامية؟		
		1 هل يساهم التنظيم في فعالية العمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية
		2 هل لعملية التنظيم دور في تحقيق الأهداف المسطرة لنجاح المؤسسة
		3 هل يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي واضح يتناسب مع متطلبات العمل الإداري
		4 هل يساهم التنظيم في تحديد المهام الموكلة لكل فرد
		5 هل تضمن عملية التنظيم العمل التكاملي بين الأفراد لتطوير المؤسسة
		6 هل توجد معايير محددة لاختيار الموظفين وتوزيع الصلاحيات عليهم
		7 هل لعملية التنظيم دور في التقليل من الجهد وإضاعة الوقت
		8 هل يوجد أعداد موظفين كافي في مؤسستكم لأداء عملية التنظيم وضمان نجاح المؤسسة
التوجيه: هل لعملية التوجيه دور في نجاح المؤسسة الإعلامية؟		
		1 هل التوجيه الجيد يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الإعلامية
		2 هل التوجيه الجيد يساهم في زيادة ثقة الأفراد لأداء مهامه بأكمل وجه
		3 هل يساهم التوجيه في زيادة إنتاجية الأداء لضمان نجاح المؤسسة
		4 هل تعمل المؤسسة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها التوجيه الصحيح

5	هل تستعمل المؤسسة أساليب مختلفة لتوجيه العاملين " دورات، ندوات "
6	هل تتبع المؤسسة خطوات عملية أثناء عملية التوجيه
7	هل يساهم التوجيه في التقليل من الأخطاء أثناء العمل
الرقابة: هل لعملية الرقابة دور في نجاح المؤسسة الإعلامية؟	
1	هل الرقابة تعمل على السير الجيد للعمل لإنجاح المؤسسة الإعلامية
2	هل تقوم الإدارة بمراقبة سير العمل في المؤسسة
3	هل الرقابة تساعد على تصحيح الأخطاء أثناء أداء العمل
4	هل الرقابة تشمل المستويات الإدارية المختلفة "أفراد، وحدات"
5	هل يساعد النظام الرقابي في الكشف عن الأداء الجيد والأداء الضعيف للعاملين
6	هل تعتمد الرقابة على معايير علمية ومدروسة
7	هل تتخذ المؤسسة إجراءات تصحيح الانحرافات في حالة وجود اختلاف بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي

ملحق رقم 2

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم ولقب المحكم
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د. برباخ رايح
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د. مجادي رايح
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر (ب)	د. تباري علي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر (ب)	د. نويري بوبكر
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر (ب)	د. تريش لحسن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

