



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

دور الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية في اتخاذ

القرار الإداري

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

- شريف حمزة

إعداد الطالبين:

- أحمد يونس دحية

- خليل بن عاشور

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، مطهر القلوب، ومفرج الكرب، ومزيل الهموم، وعلام الغيوب،
والصلاة والسلام على الصادق الأمين، محمد بن عبد الله، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى
آله وصحبه أجمعين، أما بعد،

يطيب لنا بعد أن من الله علينا بإنجاز هذه المذكرة أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى
أستاذنا الفاضل شريف حمزة الذي نلنا شرف تأطيره على هذه المذكرة، ولما بذله معنا من
جهد وإرشاد طيلة الدراسة، سائلين الحي القيوم له بالبركة في عمره وعمله وولده وسدد
خطاه.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أستاذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لهؤلاء جميعا أقول : جزاكم الله خيرا ؛؛؛

الطالبين: يونس- خليل

قائمة المحتويات

	شكر
	قائمة المحتويات

	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ-ب	مقدمة
	الجانب المنهجي
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1.1. اشكالية الدراسة
06	2.1. فرضيات الدراسة
07	3.1. أهمية الدراسة
07	4.1. أهداف الدراسة
07	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
09	6.1. الدراسات السابقة
13	1.7. مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
	الفصل الثاني: الفاعلية التنظيمية
16	تمهيد
17	1.2. ماهية الفعالية
18	2.2. عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم
21	3.2. أساليب وطرق قياس الفعالية التنظيمية
22	4.2. الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية
23	5.2. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية
24	خلاصة
	الفصل الثالث: اتخاذ القرار الإداري
26	تمهيد
27	1.3. تعريف اتخاذ القرار
29	2.3. أهمية اتخاذ القرارات
30	3.3. أنواع القرارات
32	4.3. مراحل اتخاذ القرارات

35	5.3. نظريات اتخاذ القرار
37	6.3. المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات
38	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
41	تمهيد
42	1.4. الدراسة الاستطلاعية
42	2.4. المنهج المستخدم
43	3.4. متغيرات الدراسة
43	4.4. مجتمع وعينة الدراسة
44	5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
44	6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
51	7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
52	8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة
53	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
55	تمهيد
56	1.5. عرض النتائج
78	2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
82	خلاصة
	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
84	1.6. الاستنتاج العام
85	2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
88	- قائمة المصادر والمراجع
	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
46	.1	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
47	.2	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
48	.3	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

49	.4	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع
50	.5	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
56	.6	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
57	.7	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
58	.8	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
59	.9	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
60	.10	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
61	.11	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
62	.12	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
63	.13	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
64	.14	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
65	.15	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
66	.16	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
67	.17	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)
68	.18	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)
69	.19	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)
70	.20	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)
71	.21	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)
72	.22	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)
73	.23	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)
74	.24	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)
75	.25	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)
76	.26	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)
77	.27	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (22)
78	.28	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (23)

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
31	.1	أنواع القرارات في المستويات الادارية
32	.2	مراحل عملية اتخاذ القرار
56	.3	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 1.

57	.4	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 2.
58	.5	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 3.
59	.6	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 4.
60	.7	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 5.
61	.8	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 6.
62	.9	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 7.
63	.10	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 8.
64	.11	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 9.
65	.12	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 10.
66	.13	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 11.
67	.14	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 12.
68	.15	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 13.
69	.16	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 14.
70	.17	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 15.
71	.18	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 16.
72	.19	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 17.
73	.20	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 18.
74	.21	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 19.
75	.22	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 20.
76	.23	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 21.
77	.24	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 22.
78	.25	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 23.

الملخص باللغة العربية:

دور الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية في اتخاذ القرار الإداري

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

تعتبر الفعالية التنظيمية، أحد الظواهر الإنسانية، التي خضعت للدراسة والبحث والتحليل من طرف الباحثين. والهدف من تلك الجهود هو التحري عن دلالاتها وحصر أبعادها وبناء أدوات قياسها وتحديد مستوياتها وطبيعتها علاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى. كما حظي موضوع الفعالية، باهتمام

المختصين، وذلك من أجل تطوير مداخل فكرية تساهم في تأطير الطروحات النظرية والعملية وتحدد خصائص هذا المتغير، وفي هذه الدراسة فقد تم اعتماد الفاعلية التنظيمية للإدارة الرياضية ودورها في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الرياضية.

وتوصلت الدراسة إلى وضع الخطط المناسبة للإدارة الرياضية له دور في اتخاذ القرار الإداري، وأن تحسين الخصائص للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري، كما عملية التنفيذ للإدارة الرياضية لها دور في اتخاذ القرار الإداري، وفي الأخير عملية الرقابة والإشراف للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري.

الملخص باللغة الإنجليزية:

Abstract

The role of the organizational effectiveness of sports management in administrative decision-making

A field study in the Directorate of Youth and Sports of the State of M'sila Organizational effectiveness is one of the human phenomena that have been studied, researched and analyzed by researchers. The aim of these efforts is to investigate its implications, limit its dimensions, build tools to measure it, determine its level, and the nature of its relationship with other organizational variables. The issue of effectiveness has also received the attention of specialists, in order to develop intellectual approaches that contribute to framing theoretical and practical propositions and define the characteristics of this variable. In this study, the organizational effectiveness of sports management and its role in administrative decision-making in sports institutions has been adopted.

The study concluded that the appropriate plans for sports management have a role in administrative decision-making, and that improving the characteristics of sports management has a role in administrative decision-making, as well as the implementation process of sports management has a role in administrative decision-making, and in the end, the process of control and supervision of sports management has a role in administrative decision-making.

مقدمة:

تعد الإدارة الحديثة جانبا أساسيا من جوانب النظام الانتاجي في اي مجتمع من المجتمعات فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادبيولوجية والى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل والادارة اصبحت عملية اساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية فقي تحقيق أهدافها مستتدة ذلك إلى الدعامات والاسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الاداري، وفي بداية القرن العشرين انتقل العالم إلى عصر التكنولوجيا والحضارة الصناعية الحديثة وما يتطلب ذلك من التركيز على استخدام القوى الذهنية، وتتولي ذلك فئة من رجال الاعمال واساتذة الإدارة، ورغم تطوير الميكنة وتتميط نظم العمل واستقرارها الا انها اتصفت في نهاية الامر برتابة الفكر ونمطية اساليب الحياة وظهرت العديد من التحديات التي باتت واضحة امام العقل البشري فقد تنبو رواد الفكر إلى حتمية تطوير اساليب العمل وتغييرها وتوزيع الادوار بالشكل الذي يحقق الأهداف بطريقة اسرع وبكم اكبر وبكفاءة اعلى.

ويعد موضوع الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية واتخاذ القرار من الموضوعات الهامة في البناء الاداري والممارسة الادارية ، فالأول مرتبط بالإدارة والثاني بالقائد الاداري والعلاقات التفاعلية بينهما وللإدارة لذا انعكاس مباشر على عملية اتخاذ القرار من طرف القائد الاداري، فعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية القيادية كما انها نقطة انطلاق نحو جميع الاجراءات والنشاطات وانواع السلوك داخل المنظمة في اطار علاقتها والقرارات الحكيمة التي يصدرها القائد الاداري هو الاساس في تقرير مستقبل الهيئة وتفاعلها مع البيئة والرياضة نجاحا او فشلا، فعملية اتخاذ القرار عملية خطيرة فهي تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد اثارها إلى المستقبل لذلك يجب ان تسبقها دراسة متينة إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة مما يتعلق بموضوع القرار المزمع اصداره.

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

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمتكونة من

قسمين، الجانب النظري، والجانب التطبيقي (الميداني).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة،

الفصل الثاني: الفاعلية التنظيمية،

الفصل الثالث: اتخاذ القرار الإداري.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة، الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج، الفصل السادس:

الاستنتاجات والاقتراحات.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. اشكالية الدراسة

تتخذ المؤسسات الرياضية عدة أشكال، وهي مزيج بين الأفراد والهياكل يقومون بمهام مختلفة في إطار تنسيق وتعاون مشترك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الأخيرة تساهم في ترقية وتطوير النشاط الرياضي بشتى أنواعه، هذا ويعرفها علي غراب على أنها "هيئات نشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشئت من أجله"، ويشير أشرف صبحي نقلا عن دافت Daft ، روبيرز Roppies " إن المؤسسة الرياضية في تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه طبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة"، وقد ذكر أيضا دافت Daft " أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة ". (علي غراب، 2010، ص52) ويراهن الكثير في عالم الإدارة على أهمية و أولوية الاستثمار في التنظيم باعتباره من العوامل غير الملموسة، للنجاح في بيئة تتميز بالتنافسية الزاحفة والتي تهدد كيان المؤسسة.

ويعرف التنظيم على أنه عملية منهجية، يحدد من خلالها الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة. و تصنيف هذه الأنشطة و المهام بنا على أسس محددة التشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية لإنجاز الأعمال المطلوبة منها. كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف مختلف الطاقات بشكل أكثر فعالية. كما تعالج الظاهرة التنظيمية من زاويتين أساسيتين : - التنظيم كحالة: وتتمثل في تصميم الهيكل التنظيمي وهو الإطار الذي تمارس فيه العملية التنظيمية، من تحديد للاختصاصات والوحدات والمستويات التنظيمية.

- التنظيم كعملية: و يمثل وظيفة من وظائف الإدارة، وتعني مجموعة المهارات والقدرات التي تمكن من ضبط العلاقات بين الأفراد بغرض التنسيق بين مختلف الجهود والتعاون داخل الفضاء التنظيمي، وتحكمه مجموعة ضوابط تحفيزية توجه السلوكيات توجيهها ايجابيا نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

ويعتبر موضوع الفعالية في التنظيم والإنتاج من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي ومن بين الأسهم القوية التي يرتكز عليها، ويعد مصطلح الفعالية من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته الأولى إلى اليوم (رغم وجود خلط بين مفهوم الكفاءة والفعالية لدى الكثير من

المفكرين)، لأن هذا النوع من الفكر قد أدرك بأنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسهم والقواعد التي بنيت عليها، وأيضا معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي وضعت لأجلها، إذ لا يكفي القول أننا وضعنا خططا محكمة وقمنا بمتابعة مختلف مراحل تنفيذها، ونحن نجهل ما إذا كانت هذه الخطط هي الأفضل بين خطط بديلة أخرى، على اعتبار أنه لا يمكن الحكم على نجاعة الخطة إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بعد مرور مدة زمنية.

ولم تعد القرارات الادارية المتخذة ضربا من ضروب الحدس والتخمين أو أسلوب من أساليب التجربة والخطأ وإنما أصبحت تستند إلى أسلوب علمي متميزا ومتطورا في تحليل المعلومات تحليلا كميًا يتفق مع توجهات الادارة في القطاعات الاقتصادية المختلفة لدراسة العوامل المادية وغير المادية للمشاكل الادارية بأسلوب علمي سليم وذلك باستخدام الطرق العلمية المختلفة للوصول إلى قرارات أكثر دقة ومنطقية. (بلحاج فتيحة، 2016، ص269)

وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تشكل الركيزة الأساسية والاكثر أهمية في المؤسسات ولهذا السبب أصبح من الضروري محاولة البحث عن كيفية استخدام طرق وأساليب وفنيات مساعدة على اتخاذ القرارات حيث تسعى هذه الأساليب إلى مساعدة متخذي القرار للوصول إلى الحلول المثلى خاصة في بيئة أعمال تتسم بندرة الموارد وتناقض القيود.

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الاداري في المؤسسات الرياضية؟
ويندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤلات الجزئية:

- هل وضع الخطط المناسبة للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الاداري؟
- هل تحسين الخصائص للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الاداري؟
- هل عملية التنفيذ للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الاداري؟
- هل عملية الرقابة والاشراف للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الاداري؟

2.1. فرضيات الدراسة

1.2.1. الفرضية العامة:

- للفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الاداري في المؤسسات الرياضية.

2.2.1. الفرضيات الجزئية:

- لوضع الخطط المناسبة للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري.
- لتحسين الخصائص للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري.
- لعملية التنفيذ للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري.
- لعملية الرقابة والإشراف للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري.

3.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث والمدرج تحت عنوان " للفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الرياضية" من البحوث العلمية التي تساهم: في اكتشاف وإضافة معارف ومعلومات عن الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية والمحور الأساسي الذي يلعبه القائد الإداري في التحكم في الإجراءات العملية الإدارية، وكما يساهم البحث في وضع أسلوب أكثر فعالية في عملية اتخاذ القرار والتعرف على نقاط القوة و الضعف.

وقد يساهم هذا البحث في القاء المزيد من الضوء عن دور الفعالية التنظيمية في صنع القرار الإداري وفق مقاييس علمية وأكثر نجاعة للعمل الإداري، وكما يساهم في بناء مقياس للفعالية التنظيمية لبعض الإدارات الرياضية و يوضح بدقة محدداتها و يتمتع بدرجة معقولة من المصدقية والثبات، يعد البحث من أهم البحوث التطبيقية في المجال الرياضي الذي يخدم قطاع اعداد القادة الرياضيين باعتباره أحد العناصر للارتقاء بنشاط الرياضة.

4.1. أهداف الدراسة

- معرفة دور لوضع الخطط المناسبة للإدارة الرياضية في اتخاذ القرار الإداري.
- معرفة دور لتحسين الخصائص للإدارة الرياضية في اتخاذ القرار الإداري.
- معرفة دور لعملية التنفيذ للإدارة الرياضية في اتخاذ القرار الإداري.
- معرفة دور لعملية الرقابة والإشراف للإدارة الرياضية في اتخاذ القرار الإداري.

5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1.5.1. الفعالية التنظيمية:

يمثل مفهوم الفعالية أهمية كبيرة خاصة، لفهم السلوك التنظيمي، ولكنه في نفس الوقت المصطلح الذي يعني أمراً معقداً وجدلاً كبيراً، وهو ما يصعب لاحقاً من مهمة قياس فعالية التنظيم. ومفهومها يختلف باختلاف المدارس والاتجاهات، فهناك من يربطها بمستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وهناك

من يربطها بدرجة الإنتاج والإنتاجية؛ يوجد كذلك إتجاه يعرفها على أنها مستوى تناسق العمليات التنظيمية، وهو ما يجعل من عملية تحديد المفهوم معقدة للغاية، لكن من ناحية أخرى ربما يعطي للباحث أكبر حرية في معالجة الموضوع وتوجيه الدراسة

على حسب حدودها سواء كانت مكانية أو زمانية. (بن حبيب، 2001، ص 103)

- هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " (صالح بن نوار، 2006، ص84).

✘ اجرائيا: إتمد الباحث التعريف القائل بأن الفعالية التنظيمية هي مدى تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة للمؤسسة مقارنة لأهداف المحققة.

2.5.1. القرار:

- لغة: هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف. كما عرف القرار على أنه "...يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل- الأحسن- من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة...". (إبراهيم عبد العزيز، 1993، ص241)

- اصطلاحا: القرار هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها". (إبراهيم عبد العزيز، 1993، ص241)

✘ اجرائيا:

القرار هو آخر مرحلة من مراحل الإختيار، وهو الخيار النهائي الذي يعتمده متخذ القرار.

3.5.1. اتخاذ القرار:

- إتخاذ القرار هو: "عملية أو أسلوب الإختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين". (علي، 2006، ص29)

- كما يعرف أيضا: "إختيار لبدال من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة".

(رحيم حسن، 2001، ص13)

✘ اجرائيا:

إتخاذ القرار يقوم على المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل أو الحلول (على الأقل بديلين) المتاحة لمتخذ القرار، لاختيار واحد منهما باعتباره أحسن وسيلة لتحقيق الهدف المراد تحقيقه.

4.5.1. المؤسسات الرياضية:

- اصطلاحاً: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (بدوي عصام، 2001، ص 379)

☒ إجرائياً:

هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشياً ذلك مع أهدافه.

6.1. الدراسات السابقة

في هذه الخطوة من الفصل الأول ، يعمد الباحث إلى ذكر أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات بحثه، سعياً لتحقيق التزام فكري (Monisme)، أو للاستفادة المنهجية أو للترؤد النظري وسنعرض هنا مجموعة من الدراسات سواء منها الغربية والعربية، والتي رغم أنها لا تمس دراستنا بشكل مباشر، إلا أنها على الأقل تشترك معها في أحد المتغيرين، كما أننا سوف نتعامل مع المتغير الثاني بشكل أكثر توسعاً من حيث قبولنا للمفاهيم التي يرى العلماء أن مفهوم الأساليب العلمية واتخاذ القرار ينطوي تحتها.

1.6.1. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة فوكراش زبيدة يحيوي محمد (2016) "دراسة تحليلية لاتخاذ القرارات الإدارية وتأثيرها على التسيير الإداري لفريق وفاق اولمبي الشلف لكرة الطائرة، سيدات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت القرارات الإدارية المتخذة من طرف مسيري فريق وفاق اولمبي الشلف لكرة الطائرة سيدات لها تأثير على التسيير الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة قصديه شملت 09 مسيرين وتقنيين في الكرة الطائرة، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي الأخير توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- المسير يقوم باتخاذ قرارات عقلانية ورشيده نتيجة خبرته في مجال التسيير وكذا اعتماده على الأسلوب العلمي تحديد المشكلة، جمع البيانات المطلوبة، تحديد واختيار البديل المناسب).
- الاعتماد على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات يؤثر إيجاباً على المردود الإداري.
- مشاركة اللاعبين في اتخاذ القرارات الإدارية يؤثر إيجاباً على مستوى أداء فريق كرة الطائرة.

- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه.

(فوكراش زبيدة، مجلة الابداع الرياضي، العدد 19، جامعة المسيلة، جوان 2016)

- توفير بيئة عمل مشجعة التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فاعلية القرارات الإدارية.

الدراسة الثانية: دراسة إسمهان خلفي (2009) "دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة

مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة". والتي تهدف إلى الإطلاع على أحدث التطورات التكنولوجية والآثار

المرتتبة عليها في مجال الأعمال، التعرف على كيفية إتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة

وبالتالي إمكانية التعرف على صورة العملية في المؤسسات الجزائرية ككل، التعرف على وجود واتجاه

العلاقة بين إستخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا حديثة ورشد عملية إتخاذ القرار في المؤسسة،

حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (20) فرد، التي اختيرت بالطريقة العشوائية، وقد اعتمد الباحث

على، بعد جمع البيانات وتبويبها قد توصل الباحث إلى النتائج والتوصيات التالية:

- تم تطبيق النظام بنجاح وفي وقت قياسي بإستثناء بعض الهفوات التي تعتبر أمرا طبيعيا عند تطبيق

نظام من هذا النوع، خصوصا وأنه ما يزال في المراحل الأولى المتعلقة بالتنفيذ والتحكم.

- يساهم النظام فيفي تنظيم عمل المؤسسة إداريا.

- يشجع النظام عمل الفريق بسبب الارتباط المباشر للأنشطة.

(اسمهان خلفي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009/2008)

الدراسة الثالثة: دراسة حسين احمد طراونة (2006) "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ

القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن". والتي تهدف إلى التعرف على طبيعة

العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم

جنوب الأردن، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، على عينة مسحية قدرت ب

343 فردا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أبرزها ما يلي:

- أشارت النتائج أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين ومتغير فاعلية اتخاذ القرار كان متوسطا.

- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطا.

- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات

المديرين المستوى متغير التمكين.

(حسين أحمد، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006)

- الدراسة الرابعة: دراسة سامي زباري عام 1997. "بعنوان فعاليات القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية لدولة البحرين. حيث تم التعرف على فعاليات القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية في الأندية والاتحادات الرياضية لدوك البحرين، من خلال فعالية إتخاذ القرار والاتصالات والإدارة بالأهداف وإدارة الوقت وإدارة التغيير والإهتمام بالعاملين و العمل، وقد أستخدم المنهج الوصفي و إشمئت عينة البحث على 326 قائدا من قيادات الإدارية الرياضية في الأندية والاتحادات الرياضية وتضمنت أدوات البحث حصر الوثائق والسجلات والمقابلات الشخصية و الإستبيان، وقد أشارت أهم النتائج الإحصائية إلي أن قادة الإتحادات الرياضية والأندية يضعون في الإعتبار السياسة العامة للدولة وعادات وتقاليد المجتمع قبل إتحان القرار ودراساتهم لإيجابيات وسلبيات القرار. والقادة يعملون على تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف رغم عدم الإلتزام أحيانا بالأهداف الموضوعة عند تنفيذ العمل.

(دراسة سامي زباري، البحرين، 1997)

الدراسة الخامسة: دراسة يوسف العبيد عام 1985 تحت عنوان فعاليات القيادات الإدارية في المجال الرياضي بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية حيث إستهدف التعرف على محددات الفعالية والتمثلة في إتخاذ القرارات و الاتصالات والإدارة بالأهداف و إدارة التغيير و إدارة الوقت والإهتمام بالعاملين وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي و إشمئت عينة البحث على 163 من القادة الإداريين في المجال الرياضي وتضمنت أدوات البحث على المقابلات الشخصية و تحليل الوثائق واستمارة الاستفتاء بفعالية القيادات الإدارية في المجال الرياضي و قد أشارت أهم النتائج الإحصائية إلى أن أهم ما يقوم به قادة الأندية و الإتحادات الرياضية للإهتمام بالعاملين كان معاملتهم لجميع الأفراد كزملاء و نقد الفعل الخاطيء، و ليس الشخص ذاته و العمل على موافقة الأعضاء قبل الشروع في التنفيذ.

الدراسة السادسة: نجد دراسة الدكتور نبيل محمد مرسى عام 1986 بدراسة بعنوان ٠٠ معايير الفعالية التنظيمية حيث تطرقت هذه الدراسة لتأثير بعض المتغيرات الموقفة على الفعالية بهدف تحديد مدى تأثير بعض المتغيرات الموقفة على معايير الفعالية التنظيمية والحكم على الفعالية الحقيقية لعدد من شركات القطاع العام الصناعي وذلك بعد عزل أثر العوامل الخارجية تم إختيار عينة تحكمية من ثلاثة قطاعات صناعية رئيسية هي الغذائية والكيمياوية والغزل والنسيج والملابس وتم إختيار المجموعات الفرعية للشركات داخل كل قطاع على أساس معايير التشابه في نوع النشاط وإستعان بأدوات جمع البيانات والمقابلات الشخصية حيث توصل إلي أهم الإستنتاجات أن هناك علاقة إرتباط طردي بين متغير حجم الشركة وبعض معايير الفعالية التنظيمية. (نبيل محمد مرسى، مصر، 1986)

2.6.1. الدراسات الأجنبية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة موت **mott**: وكانت هذه الدراسة عام 1983 وهدفت هذه الأخيرة إلى تعريف وتقديم مقياس الفعالية التنظيمية، وتحديد بعض خصائص المنظمات التي تؤثر على فعاليتها وقد أجرب هذه الدراسة على خمس هيئات حكومية وعشر مستشفيات حيث قام الباحث بجمع البيانات من كل الأفراد والمدبرين في عدة مستويات إدارية مستخدما قوائم الاستقصاء للحصول على بيانات الشخصية ومتجنباً المؤشرات الموضوعية وكانت معايير موت للفعالية التنظيمية تتمثل في الإنتاجية و التكيف والمرونة ومن الخصائص التنظيمية التي تم دراستها لتحديد علاقتها بالفعالية التنظيمية هي التنسيق الرسمي والتكامل وهياكل صنع القرار ومستوى مهارات الأفراد ومن نتائج هذه الدراسة وجود علاقات إرتباط موجبة ونات دلالة إحصائية بين معايير الفعالية التنظيمية والمتغيرات مثل وضوح الأهداف والقواعد والسياسات والتعليمات.

- **الدراسة الثانية:** دراسة **اجورجويولس وتاثيوم** كانت في عام 1985 حيث تم تقديم تعريف لمفهوم الفعالية التنظيمية وتكوين معايير لقياس هذا المفهوم مع تقدير مستقل لمجموعة من المستقلين، وقد كان مع التحقق من مدى ثبات وإنفاق تلك المعايير تعريفهما للفعالية التنظيمية و معتمدا على ثلاثة معايير يمكن تطبيقها نظرا لعموميتها عبر كل المنظمات، وإشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الإنتاجية والتوتر التنظيمي الداخلي والمرونة التنظيمية وأجريت الدراسة على إحدى الشركات الكبرى المتخصصة في نقل وتسليم البضائع و تكونت العينة من 32 مركزا موزعين على خمسة فروع بالشركة، وتم جمع البيانات التي تخصى معايير الفعالية التنظيمية، من خلال سؤال للعاملين و المشرفين بكل مركز كما تم الحصول في نفس الوقت على تقديرات شخصية مستقلة من جانب مجموعة من المختصين تتعلق بالفعالية الكلية لكل مركز وكان من بين القائمين بالتقدير **مدير الفرع ومساعد مدير الفرع وبعض مديري الأقسام وعدد من العاملين ذوي المراكز الرئيسية** وتشير نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط بين كل معيار من المعايير الثلاثة والتقدير المستقل للفعالية التنظيمية من جانب المختصين.

7.1. مميزات الدراسة الحالية

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت الفاعلية التنظيمية بشكل عام واتخاذ القرار بشكل خاص، تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية الرقمنة لما أظهرته في تحسين الإدارة ككل. من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

1. بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على الفاعلية التنظيمية واتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وكان لابد من طرح حديث عن الفاعلية والتي تساعد على تطوير أداء مديري المؤسسات ومواكبة التطورات الحادثة في هذا العصر.
2. كما استفاد الباحث من الدراسات الأجنبية التي تناولت مدى فاعلية التنظيم وتسهيله.
3. استفاد أيضاً في اختيار عينة الدراسة وتحديدها.
4. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
5. اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.
6. بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.
7. واختيار المتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

الجانب النظري

الفصل الثاني: الفاعلية التنظيمية

تمهيد

يمثل مفهوم الفعالية التنظيمية نقطة بداية مناسبة لتقويم أداء التنظيم لوظائفه أو محصلة جهود أعضائه وأثر التفاعل فيما بينهم من أجل بناء إستراتيجيات تمكنهم من تحقيق أهدافهم سواء على المستوى العام للمنظمة، أو على مستوى الأهداف الشخصية. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم النظريات في مجال الفعالية التنظيمية والتنظيمات علما أنه من الصعب حصر كل النظريات التي وردت في مجال الفعالية التنظيمية.

1.2. ماهية الفعالية

1.1.2. تعريف الفعالية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات الا انه لم يحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض ان فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق اهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " (بن نوار أحمد، 2006، ص84).

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الانشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الاشياء الصحيحة. (نجاه قريشي، 2006، ص49). إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه. فقد عرف بول موت (pol mott) المنظمات الفعالة بأنها: تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية اجود. وتتكيف بفعالية اكثر مع المشكلات البيئية اذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (افراد، مواد، معدات....) فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور Yuchtman & seashore بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها ". مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل ابعاد الفعالية نفس الاهمية في قياس فعالية المنظمة.

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم ".(محمد قاسم، 2000، ص104).

2.1.2. الفرق بين الكفاءة والفعالية:

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، " فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة وبأنه اقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها"، وانطلاقاً من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية والكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة

أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف (بن نوار أحمد، 2006، ص196).

2.2. عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم

بالرغم من أن أبعاد الفعالية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفاعلية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، حيث يقول جيزون Jason إن المقياس الأخير لفاعلية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:

1- الإنتاج: ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة.
2- الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3-الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، و يسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى.(جون جاكسون، 1988، ص59)

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها (بن نوار أحمد، 2006، ص216).

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

1- التكيف: و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.

2- النمو: يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي. (جون جاكسون، 1988، ص59)

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، ولكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة و غير الفعالة و لكنها قادرة على البقاء والاستمرار.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي:

1- مؤشرات داخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها و منها:

- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل.
- التأخر والغياب بين العاملين: و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره

2- المؤشرات الخارجية: و ترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

• إنتاج السلع و الخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

• الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

• تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

• تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

• التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

• المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

• البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.

• القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

• التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي(نجاه قريشي، 2006، ص72).

من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته و بالتالي تحقيق الأرباح.

وكما قلنا فالمعايير تختلف باختلاف رأي المفكر في العالية، حيث يرى برايس Brice أن الفعالية تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى المنتجات التي تريد المنظمة أن تنتجها و لكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها -العوامل الوسيطة.

3.2. أساليب وطرق قياس الفاعلية التنظيمية:

إن وجهات النظر المتعددة حول الفاعلية التنظيمية، والمتمثلة في تحديد مفهومها من جهة وأدى إلى تعدد المداخل النظرية في دراستها، وبالتالي في الاختلاف حول الطرق والأساليب التي تقاس بها، وعلى العموم فإن عالما مثل " تالكوت، بارسونز " قد لفت الأنظار إلى أربع محاور من المشكلات التنظيمية، قد تعوق المنظمة في استمرارها ونموها وبالتالي فإن تجاوزها يعتبر معيارا للفاعلية، وتتخلص هذه المشكلات في:

التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية، إقامة علاقات ايجابية وطيبة معها، تحقيق الأهداف، التكامل أو التوافق بين الأفراد والحفاظ على هوية المنظمة وصيانتها، وتحديد قيمها وأعمالها. أما "كابلاو" فينظر إلى فاعلية المنظمة على أنها تتحقق من خلال أربعة عناصر:

- الاستقرار: أي قدرة المنظمة على الحفاظ على نمط هيكلها وأعمالها.
- التكامل: تقوية الروابط والعلاقات بين أفرادها للتقليل من حدة النزاعات.
- رغبة العاملين: وتعني هل وفقت المنظمة إلى حد ما في إشباع حاجات العاملين؟ إذا كان الجواب نعم فهذا يقوي رغبتهم في الاستمرار في المنظمة.
- التحصيل: بمعنى آخر تحقيق الأهداف أي المحصلة النهائية لأعمال المنظمة. وإذا كان " دوبرين" قد أحصى أربعة عشر معيارا لقياس الفاعلية فهذا ما يفسره صعوبة الإلمام بهذا الموضوع وهذه المعايير هي:
- بلوغ الهدف تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مع مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العاملة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال تكامل جهود العاملين.

إن تشابك هذه المعايير تجعل من عملية قياس الفاعلية أمرا صعبا، إضافة إلى ذلك فإنه لا يمكن الوصول إلى تقييم حقيقي، يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفاعلية. وكننتيجة لهذا قدم " سيلر" ثلاثة معايير فقط لقياس الفاعلية وهي:

- الإنتاجية: أي استخدام المنظمة لمواردها بشكل اقتصادي كفاء للحصول على المنتج أو الخدمة.
- الرضا: أي مدى إشباع المؤسسة لرغبات وحاجات العمال.
- التطوير : ويشير إلى مدى الاهتمام بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وأيضا القدرة على التكيف مع المتغيرات.

وهناك أيضا من العلماء من يضيف إلى الإنتاجية والمرونة في التعامل، غياب النزاع الداخلي وفي اعتقادي أن هذا الشرط يصعب تحقيقه وإن تم ذلك بطريقة نسبية ومؤقتة خاصة إذا سلمنا بتضارب المصالح نتيجة اختلاف الأهداف والطموحات، ويمكن القول أنه كلما قلت حدة الصراع، اقتربت المنظمة من الفعالية. وفي نفس المنظور تصب نظرة " هنتHenth " لفاعلية حيث يرى أن النزاع والذي يعرف على أنه الأداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتحائها سلبيا لأداء المنظمة الكلي، إضافة إلى هذا فهو يضيف إلى التحصيل والتعاون، مدى إشباع الحاجات الأساسية مثل الأمن، الصحة، وأيضا النفسية والاجتماعية.

وأخيرا أسلوب " جيزون Jasan" الذي يركز على عامل الوقت، وقد اتبع هذا الأسلوب مدخل النظم لدراسة الفعالية، وبالتالي فإن نظرتة للمنظمة تكون من خلال البيئة المحيطة بها، فالمعيار الأهم هنا هو الاستمرار والبقاء في ظل مجتمع متقبل لها: ويكمل هذا المعيار الطويل الأجل، مقياس قصير المدى يمثل الإنتاج والكفاءة والرضا، و آخر متوسط المدى يتمثل في التكيف والتطوير (صالح بن نوار ، ص 212- 216).

4.2. الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية:

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية والمعايير هي: مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف جميع العاملين في المؤسسة الرياضية.

هناك مجموعة من المعايير ركزت على المحاسبة الميدانية والتي يقوم من خلالها المختص الإداري ، بتحديد وحدات قياس محمل العمليات والدراسة الدقيقة لكل العمليات الموجودة قبل تحديد مستوى الفعالية وأخيرا ملاحظة النتائج والانعكاسات الناتجة عن تحقيق مستوى فعالية يصل إلى مئة بالمائة وفي مكان آخر يشير إلى أهمية الحوافز في تحقيق الفعالية إذ لا يمكن البحث عن الفعالية مقابل أجور منخفضة كما إن الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية تتحقق "لما يكون، ما يجب القيام به، يتم كما يلزم، ومن طرف الشخص المناسب، وفي المكان المناسب، وفي الوقت المناسب".

فالفعالية تحقق أحسن النتائج بأقل الجهود وتحلب التحسين لان الأشخاص يعملون بذكاء. (سعيد

محمد، 1991، ص217).

5.2. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية:

يمكن إن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية ومنها علي سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- درجة التخصص، وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
 - أساليب تكنولوجيا الإنتاج، الموارد البشرية أو كثافة العمال بالمؤسسة الرياضية.
 - درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.
 - التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
 - وحدة السلطة الأمر ، والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
 - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والخارجية .
 - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
 - اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
 - طرق التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها
- أثناء التفاعل مع البنية الخارجية (سعيد محمد، 1991، ص217).
- شبكات الاتصال المتكاملة كمرر تتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

خلاصة:

كخلاصة لما سبق فقد تم التركيز على الجانب التنظيمي لما له من أهمية بالإضافة إلى الفعالية التنظيمية ومداخل دراستها باعتبارها من المصطلحات الأكثر تناول في أوساط الممارسين للعملية الإدارية في المؤسسات الرياضية وعليه فالفاعلية التنظيمية هي التحرك نحو هدف ضمن مجموعة من العوامل التي يمكن السيطرة عليها جزئيا أو هي خارج السيطرة تماما هذا ما يسمح للباحث أو الممارس أن يتعامل مع موضوع الفعالية التنظيمية بشكل مباشر خاصة ما يتماشى مع متطلبات المؤسسات الرياضية الحديثة.

الفصل الثالث: اتخاذ القرار الإداري

تمهيد

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته و مركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الاقتصادي والتعليمي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية ، معتمدا على الحدس والأحكام الشخصية، كأن تقرر الأم ماذا تعد في يومها من الطعام، ونوع الملابس التي يجب أن يرتديها أولادها...الخ. فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية ، فإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم، توجيه ورقابة. وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه ، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، وكى يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين.

1.3. تعريف اتخاذ القرار

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي توصل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني... الخ.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المؤسسة عامة.

1.1.3. القرار لغة:

هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف. كما عرف القرار على أنه "...يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل والأحسن من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة...".

2.1.3. القرار اصطلاحا:

- القرار DECISION : هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها". (إبراهيم، 1993، ص341)
هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة".
- ويعرف كذلك بأنه: "اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". كما عرف أيضا بأنه: "... ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما". (حسين، 2010، ص99)

- عرفه برنارد على أنه: عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر. (نواف، 2007، ص83)

- والقرار يعرف أيضا بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (خليل، 2006، ص21)

- ويعرفه HARRISON بأنه: "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين".
(سكينة، 2012، ص179)

- وعرف القرار أيضا على أنه: "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد الإجراءات التنفيذ".
(محمود، 2010، ص98)

فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة الاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث. وعليه فاتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية ورشيده تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل والاختيار. والمعنى العلمي لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف. فاتخاذ القرار إذا هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف. وعليه فقد فرق أحد الباحثين بين القرار وعملية اتخاذ القرار ليقترح أن القرار هو المخرج النهائي للعملية، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها.
(رافدة، 2008، ص219)

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة التحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

- **اتخاذ القرار في المنظور الإسلامي:** يحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره. والقرآن الكريم يبين ذلك في الكثير من المواضيع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلاً على الله سبحانه وتعالى، لقوله سبحانه: **فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (159) آل عمران.**

كما تتبين بعض ملامح اتخاذ النبي صلى الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية ومثال على ذلك:

حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس وإشعارهم أن القرار قرارهم امتثالاً لقوله عز وجل: **"فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله**

يحب المتوكلين (159) إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن ذا الذي ينصركم من بعده وعلى الله فليتوكل المؤمنون " (160) آل عمران.

• الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار، ويظهر ذلك في غزوة "أحد" بعد ما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس، فأشار عليه بعضهم بالخروج وبعضهم بالبقاء في المدينة. فاختر الخروج صلى الله عليه وسلم ولما لبس ملابس الحرب قال الشباب: كأننا أكرهنا رسول الله على الخروج، فقال صلى الله عليه وسلم: "ما كان النبي إذا لبس الأمة الحرب أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين قومه".

3.1.3. التعريف الإجرائي: اتخاذ القرار نقصد به هو الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل احداها بناء على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليأخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل (بديلين أو أكثر).

2.3. أهمية اتخاذ القرارات

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة : يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية سواء العادية أو العملية ففي مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات.

- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله ؟ ومن يقوم ؟ ومتى القيام به ؟ وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ، ومثل هذه القرارات يكون لها أهمية بالغة في التأثير على نجاح المنظمة أو فشلها.

- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف المتعددة.

- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: يعتبر اتخاذ القرار أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة .

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والإستراتيجيات العامة في المنظمة. (مراد، 2007، ص48)

- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة الوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الادارية. (حسين، 2010، ص100)

3.3. أنواع القرارات

هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي:

- **القرارات الفعالة:** هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.
- **القرارات الغير فعالة:** وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى التحقيق هدف مؤثر فعال.

وهناك تصنيفات للقرارات حسب المستوى الإداري وهي:

- **القرارات التشغيلية:** تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون. اختيار وسيلة الإنتاج.

- **القرارات الإدارية:** تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.

- **القرارات الإستراتيجية:** تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، وقرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، قرارات المنتج الجديد.



شكل رقم (01): أنواع القرارات في المستويات الإدارية

ومنه من يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي:

- **القرارات المبرمجة:** هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.

- **القرارات الغير مبرمجة:** هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.

- **القرارات شبه المبرمجة:** هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

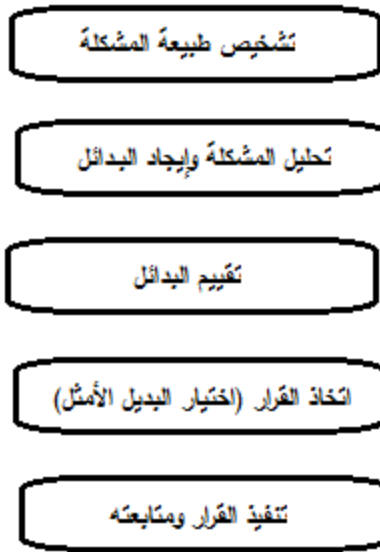
كما تصنف بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي:

- **القرارات الشخصية:** تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.

- القرارات التنظيمية: المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحيانا خرى. (منى، 2009، ص91)

4.3. مراحل اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عند هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة لمرحل وخطوات عملية اتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة.



الشكل (02): مراحل عملية اتخاذ القرار

سنستعرض في ما يلي إلى كل مرحلة من هذه المراحل:

1.4.3. المرحلة الأولى: تشخيص طبيعة المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة.

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير باتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو التغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف)، أي يتوجب عليه أولاً تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها، ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب الإنتاج الأخرى، وغالباً ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:

1- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.

2- مشاكل حيوية: يكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.

3- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.

والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها. (كاسر، 2006، ص46)

2.4.3. المرحلة الثانية: تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول المختلفة)

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات عموماً إلى ثلاث أنواع حسب وضوح بنيتها، وهي:

- مشكلات محددة البنية.

- مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد.

- مشكلات غير محددة البنية.

تميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، كذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استناداً إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقاً، وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماماً.

أما المشكلات ذات البنية الضعيفة التحديد فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكيد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها.

(خالد، 2014، ص18)

إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة أعلاه ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة، فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع ازدياد وتقدم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات البنية الغير محددة وتصبح ذات بنية محددة.

3.4.3. المرحلة الثالثة: تقييم البدائل

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملماً بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو

عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل، أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

4.4.3. المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلئم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة تراعي عدة عوامل هي:

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

5.4.3. المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تتسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها.

(خالد، 2014، ص23)

5.3. نظريات اتخاذ القرار

1.5.3. النظرية التقليدية (الكلاسيكية): اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تتبع من (نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل المعالجة للمشكل، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي ورشيد.

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقييم والاحتساب والاختيار. (شهرزاد، 2010، ص38)

إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.

- كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون.

2.5.3. نظرية العلاقات الإنسانية: هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في:

✓ القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.

✓ الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.

✓ المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

وبهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط وهي:

- اللامركزية في اتخاذ القرارات. - الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.

- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي. (خالد، 2014، ص31)

ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشارك وحدوده. وحسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر ايجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة. (خالد، 2014، ص32)

3.5.3. النظرية السلوكية: اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج. (سكينة، 2012، ص192)

4.5.3. النظرية الحديثة: من رواد هذا الفكر "هيربرت سايمون" حيث يرى تسايمون " أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحدها.

وقد قسم سايمون " صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع فيما يلي:

1- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

2- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة والمعلومات.

3- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل التلائم لغايات مرجوة.

4- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

5- القرار الرشيد تنظيما.

6- القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار. (خليل، 2006، ص104)

6.3. المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات التنظيمية.

وتأسيسا على هذه العبارات المبدئية يمكن تعريف المعلومات بأنها هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار. كما أن المعلومات هي كافة أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بنشاط الإدارة والتي تم معالجتها بعد أن كانت مادة خام ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

فرز بيانات تنقيح **معلومات** إنتاج قرار في مجال معين الخام تبويب **تلخيص** فالمعلومات إذا هي نتاج معالجة البيانات تحليلا وتركيبا لاستخلاص ما تتضمنه البيانات.

فعملية اتخاذ القرار تحتاج وتعتمد على نطاق واسع على نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار والمتعلقة بأنشطة المنظمة في الماضي والحاضر وما تنوي القيام به مستقبلا، إضافة إلى معلومات عن الوظائف والأفراد. فالمعلومات المتوفرة ونوعيتها تؤهل متخذ القرار إلى اتخاذ القرارات الصائبة، فكل قرار صائب يتوقف على دقة المعلومات وفعاليتها وكلما كانت المعلومات شخصية وغير دقيقة كلما ابتعد القرار عن الصواب. حيث بينت دراسة محمد أوكلي أن عدد كبير من المؤسسات الجزائرية تشكو من عدم وصول المعلومات إلى مركز اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- توجد 76% من المؤسسات تشتكي من احتكار المعلومات في بعض المستويات.

- توجد 55% من المؤسسات تشتكي من عدم الحصول على المعلومات.

خلاصة

إن عملية اتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفر مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقا لمراحل ودراسات تقوم بها قبل اتخاذ القرار، وذلك انطلاقا من تحديد المشكل و ثم دراسته وتحليله وتحديد البدائل الممكنة المفاضلة بينها ثم اختيار البديل الأفضل من بينها وتنفيذ هذا البديل، وأيضاً القرار ليس صنف واحد فنجد له العديد من الأشكال والأصناف، وتتعدد أساليب اتخاذ القرار وذلك حسب نوع القرار في حد ذاته أو نظرا لنوع المشكل أو طبيعة نشاط المؤسسة أو غيرها، فمن هنا نستنتج أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافا والوصول إلى النتائج المرجوة. فلهذا نقول في النهاية يجب على المؤسسات، خاصة في دول العالم الثالث أن تولي أهمية كبيرة للقرارات المتخذة من أجل تطوير وازدهار مؤسساتها، باعتبار أن المؤسسة هي قلب الاقتصاد وخاصة في ظل الظروف العالمية الاقتصادية التي نعيشها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية. وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1.4. الدراسة الاستطلاعية

في هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (06) موظفين.

وهدفت الدراسة الاستطلاعية: إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية هو:

- التعرف على مدى تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.

- التعرف على عدد العاملين والموظفين والإطارات.

- معرفة برنامج سير الإدارة.

- التنظيم الهيكلي لمديرية الشباب والرياضة.

- تحديد الوقت المستغرق في تطبيق الاستبيان.

- إكتشاف بعض القصور في تطبيق الاستبيان.

- التحقق من ملائمة الاستبيان وفهم الموظفين ل فقراته.

2.4. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع (بوحوش، 1995، ص43)؛ فان موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي:

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص46)

كما يعرفه محمد شفيق بأنه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (شفيق، 1985، ص80)

3.4. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

1.3.4. المتغير المستقل: يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير. (مروان، 2000، ص134) ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: **الفاعلية التنظيمية.**

2.3.4. المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان، 2000، ص134).

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: **اتخاذ القرار الإداري.**

4.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.4. تعريف المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (محمد علي، 1986، ص181).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زودتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 45 موظف المسجلين لسنة 2022.

2.4.4. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (30) موظف، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أداة استمارة الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى أشخاص يتم اختيارهم عشوائيا من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث. كما يعرف على أنه: "وسيلة من وسائل البحث الشائعة، فهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف". (أحمد شلبي، 1992، ص25).

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 23 سؤال موجهة لعينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمقسمة على أربعة محاور:

- المحور الأول: لوضع الخطط المناسبة للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري.
- المحور الثاني: لتحسين الخصائص للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري..
- المحور الثالث: لعملية التنفيذ للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري.
- المحور الرابع: لعملية الرقابة والإشراف للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري.

وتم الاستعانة ببعض المراجع والمذكرات في تصميم الاستبيان نذكرها:

- جابر محمد عياش: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وخلص المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- يوسف بن محمد: معوقات الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم إدارة التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.

وحيد أحمد ماهر: بحوث العمليات والطرق الكمية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر.

6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

1.6.4. صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضِع من أجله. (محمد، 2006، ص177).

أ. الصدق الظاهري

يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت، 2007، ص239)

عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجمعة محمد بوضياف المسيلة، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان.

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت شأنها بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والاشكالية.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح. وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (6) موظفين وإطارات من موظفي مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (1): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تتسم السياسات الموضوعية من قبل الهيئة بالمرونة بحيث تسمح بوضع الخطط البديلة.	0.582	0.002
2.	تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة.	0.743	0.000
3.	تعتمد الهيئة على تحديث النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي و التكنولوجي.	0.721	0.000
4.	تهتم الهيئة بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعية بالخطوة في المواعيد المحددة مسبقا.	0.543	0.009
5.	يتيح المسؤولين في الهيئة التي أعمل بما للأخصائيين الرياضيين في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها.	0.676	0.007
6.	يشارك المسؤولين في الهيئة التي أعمل بهما في تحديد الأهداف المتبقية.	0.698	0.003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول المتعلقة بقياس لوضع الخطط المناسبة للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري، صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (2): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أعمل على التجديد والتطوير في أسلوب العمل.	0.642	0.000
2.	تهتم الهيئة بتطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح للعمل.	0.742	0.000
3.	مسؤوليات العاملين في الهيئة مكتوبة في دليل تنظيمي ومحددة تفصيليا.	0.567	0.000
4.	يتم متابعة الدليل التنظيمي سنويا بهدف التحديث في الهيئة.	0.631	0.000
5.	يتيح الإتصال المباشر بيني وبين رئيسي تحقيق الأعمال في الوقت المناسب.	0.724	0.000
6.	يوضح رئيسي في العمل ما يجب أن أقوم بعمله بصورة واضحة ومحددة.	0.687	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني المتعلقة بقياس لتحسين الخصائص للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري، صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول (3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتهم رئيسي بكل مشاكل العاملين الإجتماعية.	0.702	0.000
2.	تبدي الهيئة إستجابة للتغيير القائم في المجتمع	0.654	0.003
3.	تعمل الهيئة على حل معوقات التنفيذ.	0.623	0.005
4.	يتم تشجيع العاملين على إستخدام طرق و أفكار جديدة في العمل.	0.660	0.000
5.	يحدد رئيسي بين طبيعة علاقات العمل و العلاقات الإنسانية.	0.531	0.021
6.	يشجع رئيسي على أن أعمل و زملائي كفريق لتحقيق أهداف الهيئة.	0.676	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث المتعلق بقياس لعملية التنفيذ للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري، صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع:

الجدول (4): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7.	أساليب الرقابة المتاحة في الهيئة تؤدي إلى تصحيح الإنحرافات.	0.623	0.005
8.	أسلوب التوجيه و الإشراف المتبع في الهيئة مناسب.	0.660	0.000
9.	أعقد إجتماعات مستمرة لكي أكون على علم بما يحدث بإستمرار.	0.666	0.021
10.	تتدخل الهيئة بمجرد أن توضح التقارير أن أداء العمل يتدهور.	0.702	0.000
11.	تضع الهيئة مقاييس رقابية للتأكد من قيام المرؤوسين بالعمل.	0.654	0.003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث المتعلق بقياس لعملية الرقابة والإشراف للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري، صادقة ومتسقة.

2.6.4. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (5): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ				
نتيجة الاختبار	عدد العبارات	رقم العبارات المحذوفة	بعد حذف غير متسقة داخليا	قبل حذف / غير متسقة داخليا		
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة		0.664	المحور الأول	محاور الاستبيان
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة		0.669	المحور الثاني	
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة		0.672	المحور الثالث	
ثابت	05	عدم حذف أي عبارة		0.663	المحور الرابع	
ثابت	23	عدم حذف أي عبارة		0.668	جميع فقرات المقياس	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.664 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.669 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.672 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الرابع بلغت 0.663 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.668 ويضم 23 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الاساسية.

7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وذلك بغرض معرفة هل للفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الرياضية، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:
اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار كا²: للدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

ترجع النشأة الأولى لاختبار كا² إلى البحث الذي نشره كارل بيرسون في أوائل القرن العشرين وهي تعد من أهم اختبارات الدلالة الإحصائية وأكثرها شيوعاً لأنها لا تعتمد على شكل التوزيع ولذا فهي تعد من المقاييس اللابارامترية أي مقاييس التوزيعات الحرة ولأنها تحسب لكل خلية من خلايا أي جدول تكرارى ثم تجميع القيم الجزئية للحصول على القيمة الكارلية لكا².

في جميع الحالات نخرج من الحسابات بقيمة كا² المحسوبة نقارنها بقيمة كا² الجدولية كالتالي:

-إذا كانت كا² المحسوبة > كا² الجدولية فان كا² تكون دالة إحصائية.

-إذا كانت كا² المحسوبة < كا² الجدولية فان كا² ليست دالة إحصائية.

8.4. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.8.4. الحدود المكانية: جرت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

2.8.4. الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر ديسمبر أما المقياس فتم تحضيره في شهر فيفري، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2022/05/08 إلى 2022/05/13، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفرغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

3.8.4. أهمية مكان الدراسة: إن كل ما تم عرضه من خصائص عن مكان الدراسة؛ يجعل منه الوسط الملائم لاحتضان مثل هذه الدراسة وذلك من خلال توفره على الخصائص التالية:

- توفره على عينة الدراسة المناسبة.

- توفره على مجموعة هياكل تسمح بإجراء الدراسة بكل حرية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبناها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1. عرض النتائج:

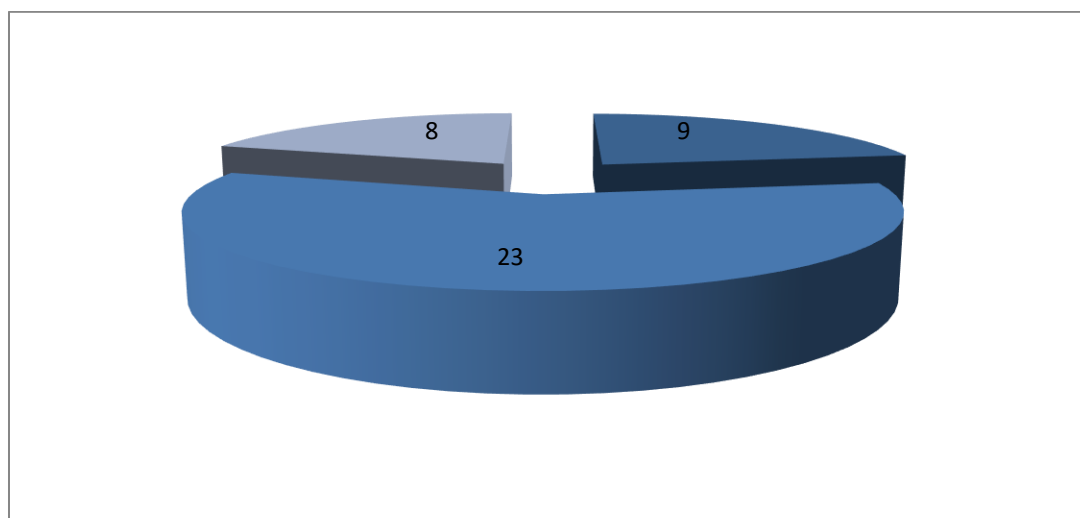
1-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول:

العبارة 1: تتسم السياسات الموضوعة من قبل الهيئة بالمرونة بحيث تسمح بوضع الخطط البديلة.

جدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا أوافق	09	22.50	40	a10.550	5.991	2	0.005	0.05
محايد	08	20.00						
أوافق	23	57.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (3): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 1.

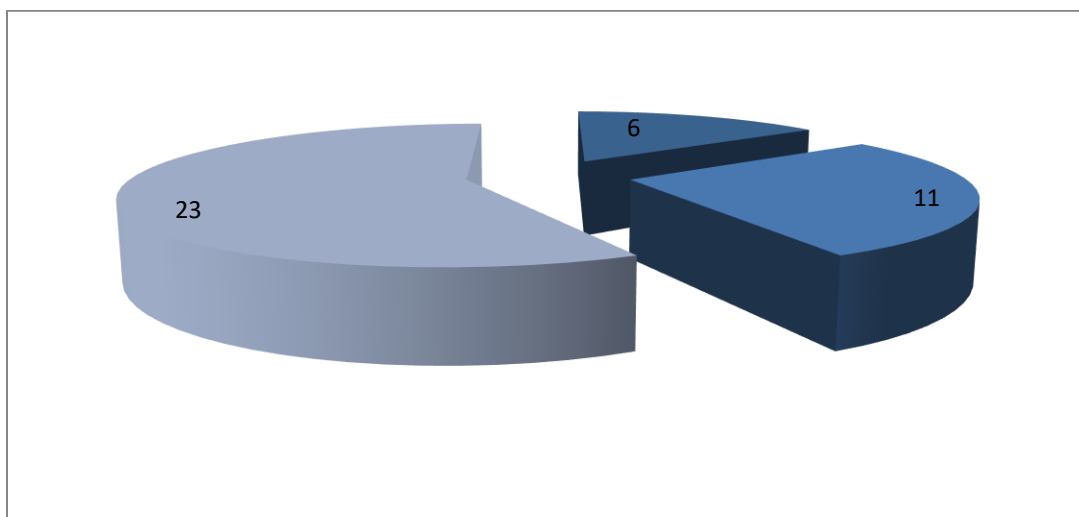
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (1) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.50%، لا أوافق بقيم مشاهدة 09 وبنسبة 22.50%، محايد بقيم مشاهدة 08 وبنسبة 20.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) لمحسوبة بلغت a10.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن تتسم السياسات الموضوعة من قبل الهيئة بالمرونة بحيث تسمح بوضع الخطط البديلة..

العبرة 2: تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة.

جدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا أوافق
دال	0.003	2	5.991	a11.450	40	27.50	11	محايد
						57.50	23	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (4): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 2.

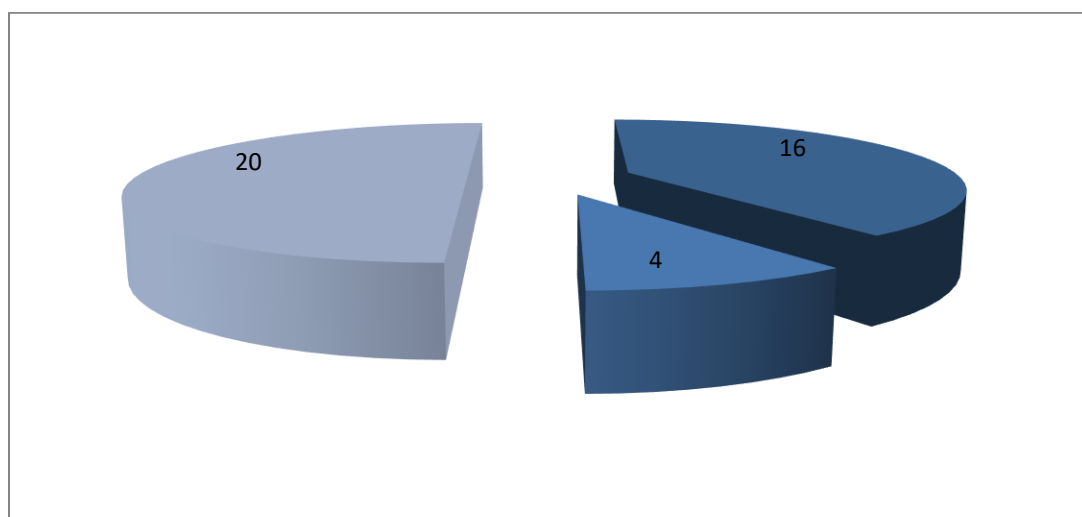
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (2) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.58%، محايد بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 27.50%، لا أوافق بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a11.450 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة.

العبارة 3: تعتمد الهيئة على تحديث النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي و التكنولوجي.

جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						40.00	16	لا أوافق
دال	0.007	2	5.991	a9.800	40	10.00	04	محايد
						50.00	20	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (5): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 3.

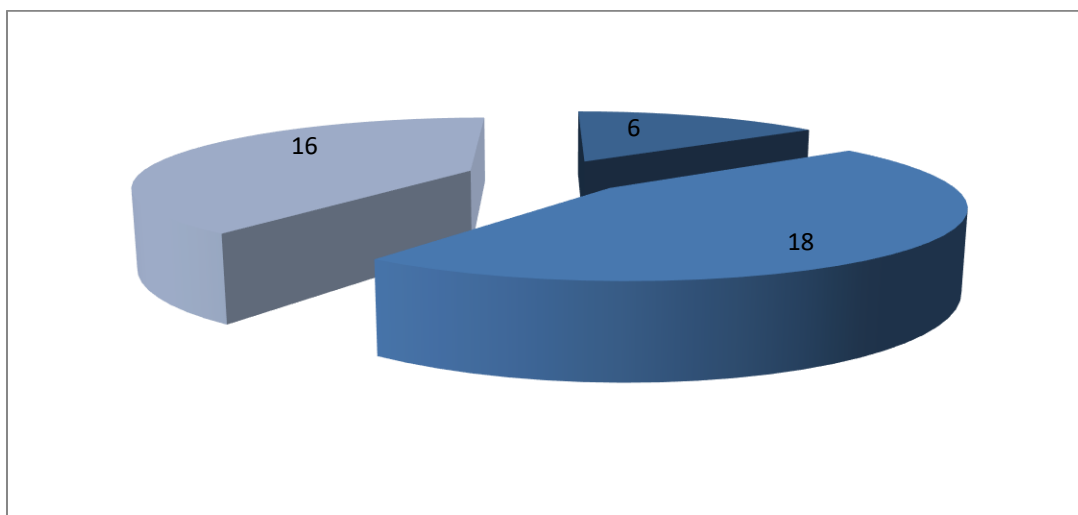
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (3) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 50.00%، لا أوافق بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 40.00%، محايد بقيم مشاهدة 04 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a9.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الهيئة تعتمد على تحديث النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي.

العبرة 4: تهتم الهيئة بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا.

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبرة رقم (4)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا أوافق
دال	0.045	2	5.991	a6.200	40	40.00	16	محايد
						45.00	18	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (6): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 4.

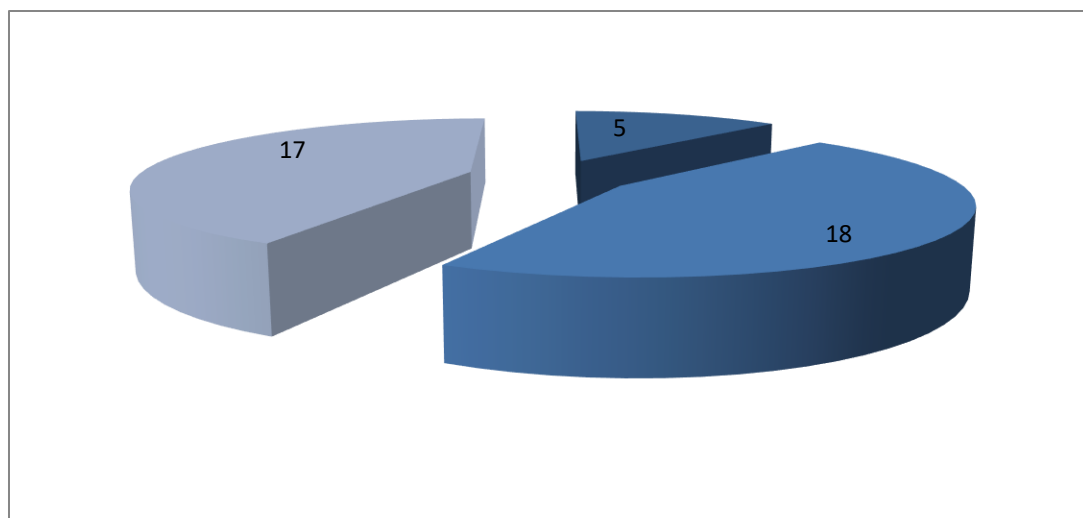
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبرة (4) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 18 وبنسبة 45.00%، محايد بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 40.00%، لا أوافق بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة برون أنه تهتم الهيئة بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا.

العبارة 5: يتيح المسؤولين في الهيئة التي أعمل بما للأخصائيين الرياضيين في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						12.50	05	لا أوافق
دال	0.020	2	5.991	a7.850	40	42.50	17	محايد
						45.00	18	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (7): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 5.

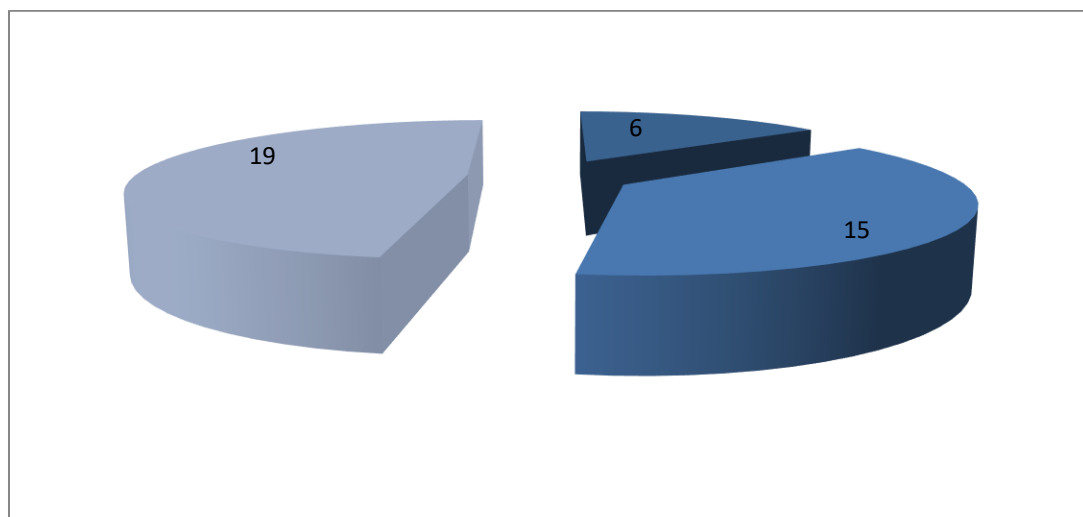
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (5) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 18 وبنسبة 45.00%، محايد بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا أوافق بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 12.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a7.850 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن يتيح المسؤولين في الهيئة التي أعمل بما للأخصائيين الرياضيين في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها.

العبارة 6: يشارك المسؤولين في الهيئة التي أعمل بهما في تحديد الأهداف المتبقية.

جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا أوافق
دال	0.036	2	5.991	a6.650	40	37.50	15	محايد
						47.50	19	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (8): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 6.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (6) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 47.50%، محايد بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 37.50%، لا أوافق بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن المسؤول يهتم عن العملية الرقابية في مؤسستك بالموظف وعمله.

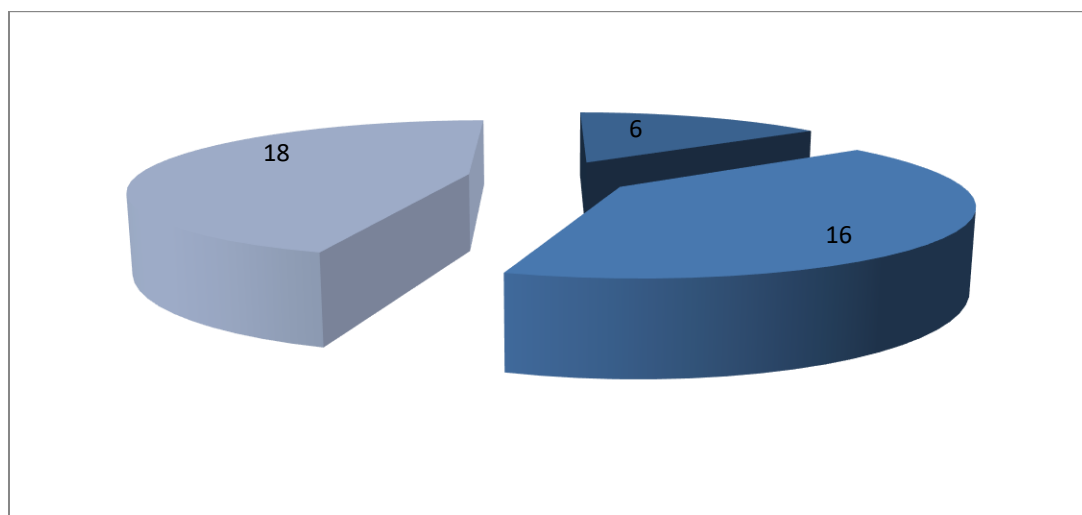
1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

العبارة 7: أعمل على التجديد والتطوير في أسلوب العمل.

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا أوافق
دال	0.045	2	5.991	a6.200	40	40.00	16	محايد
						45.00	18	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (9): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 7.

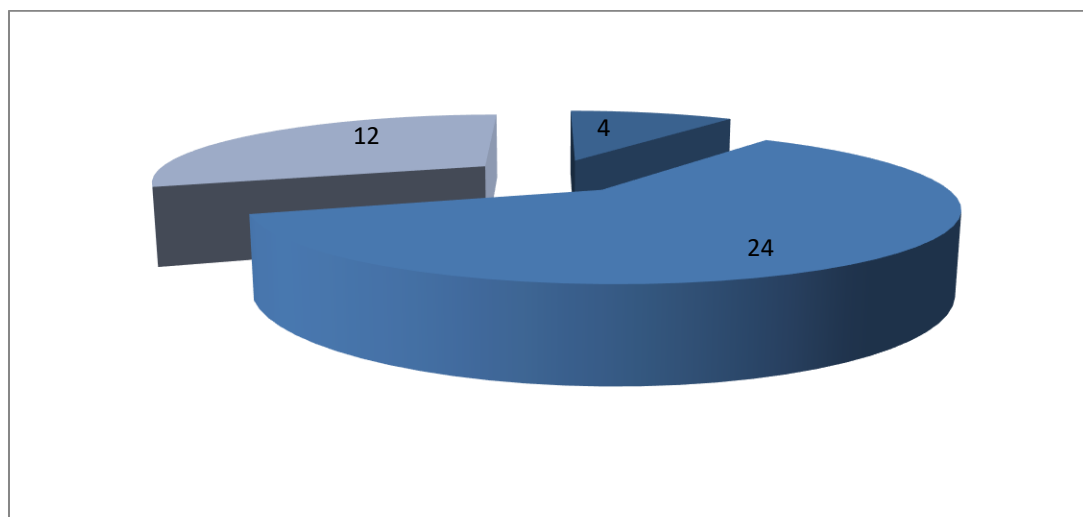
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (7) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 18 وبنسبة 45.00%، محايد بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 40.00%، لا أوافق بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه أعمل على التجديد والتطوير في أسلوب العمل.

العبارة 8: تهتم الهيئة بتطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح للعمل.

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	04	لا أوافق
دال	0.001	2	5.991	a15.200	40	30.00	12	محايد
						60.00	24	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (10): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 8.

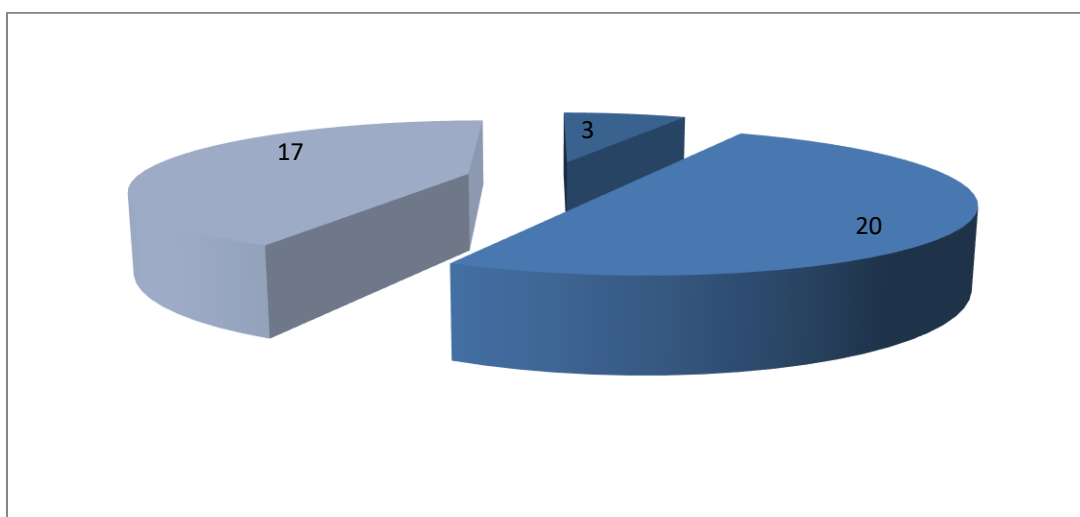
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (8) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 60.00%، محايد بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا أوافق بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a15.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأن الهيئة تهتم بتطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح للعمل.

العبارة 9: مسؤوليات العاملين في الهيئة مكتوبة في دليل تنظيمي ومحددة تفصيليا.

جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا أوافق	03	07.50	40	a12.350	5.991	2	0.002	0.05
محايد	17	42.50						
أوافق	20	50.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (11): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 9.

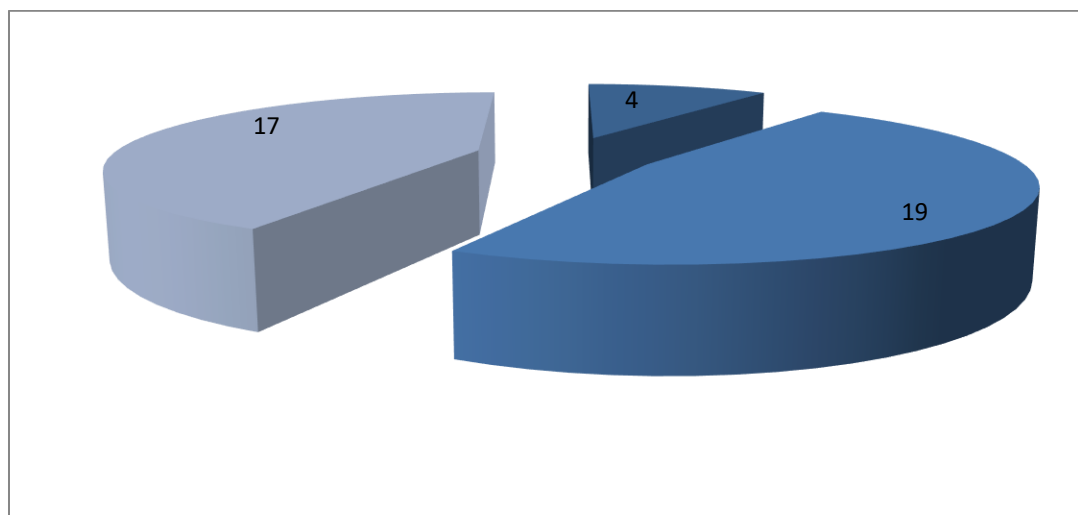
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (9) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 50.00%، محايد بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا أوافق بقيم مشاهدة 03 وبنسبة 07.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a12.350 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن مسؤوليات العاملين في الهيئة مكتوبة في دليل تنظيمي ومحددة تفصيليا.

العبرة 10: يتم متابعة الدليل التنظيمي سنويا بهدف التحديث في الهيئة.

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبرة رقم (10)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	04	لا أوافق
دال	0.007	2	5.991	a9.950	40	42.50	17	محايد
						47.50	19	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (12): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 10.

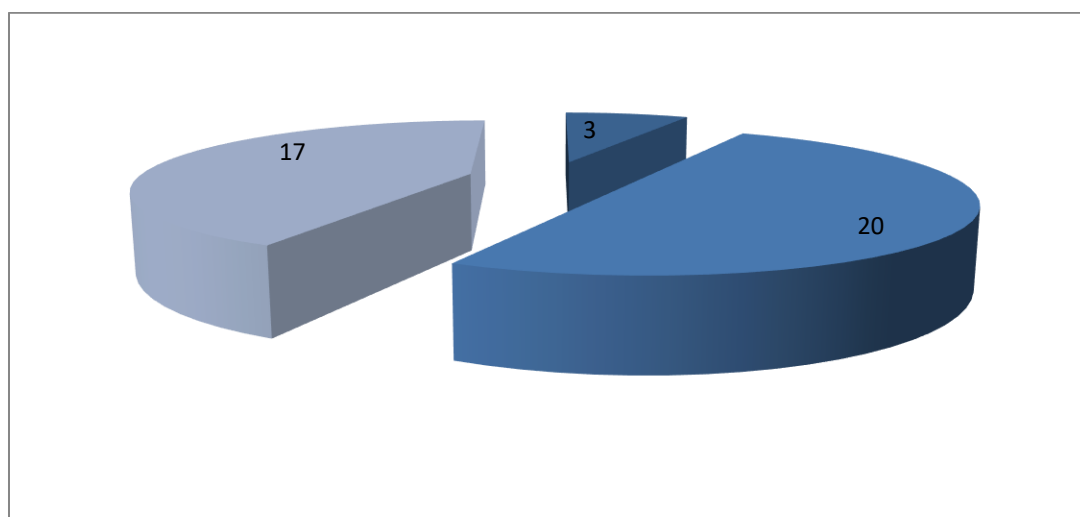
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبرة (10) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 47.50%، محايد بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا أوافق بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a9.950 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون هل أنه يتم متابعة الدليل التنظيمي سنويا بهدف التحديث في الهيئة.

العبارة 11: يتيح الإتصال المباشر بيني وبين رئيسي تحقيق الأعمال في الوقت المناسب.

جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						07.50	03	لا أوافق
دال	0.002	2	5.991	a12.350	40	42.50	17	محايد
						50.00	20	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (13): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 11.

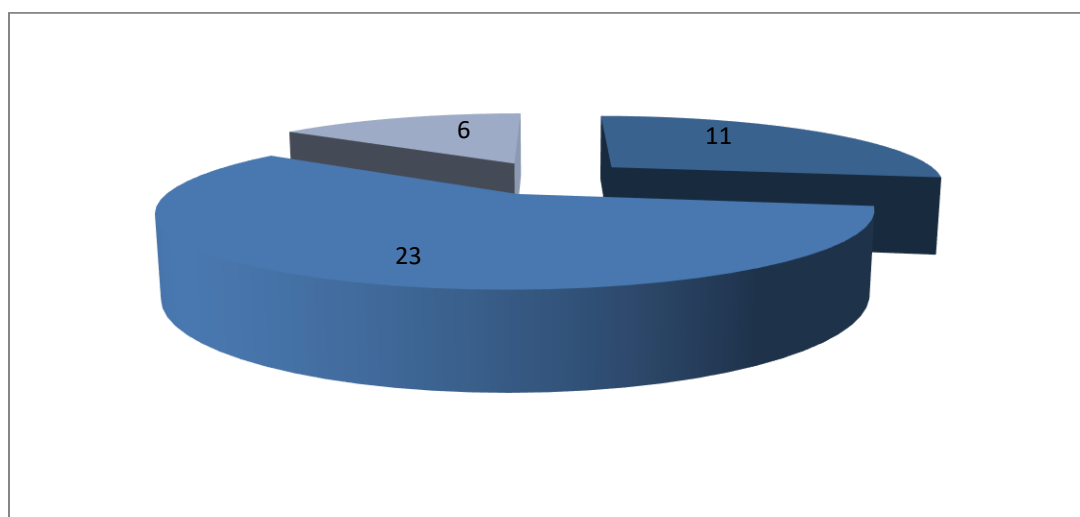
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (11) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 50.00%، محايد بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا أوافق بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 7.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a12.350 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه يتيح الإتصال المباشر بيني وبين رئيسي تحقيق الأعمال في الوقت المناسب.

العبارة 12: يوضح رئيسي في العمل ما يجب أن أقوم بعمله بصورة واضحة ومحددة.

جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						27.50	11	لا أوافق
دال	0.003	2	5.991	a11.450	40	15.00	06	محايد
						57.50	23	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (14): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 12.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (12) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.50%، لا أوافق بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 27.50%، محايد بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a11.450 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه يوضح رئيس في العمل ما يجب أن أقوم بعمله بصورة واضحة ومحددة.

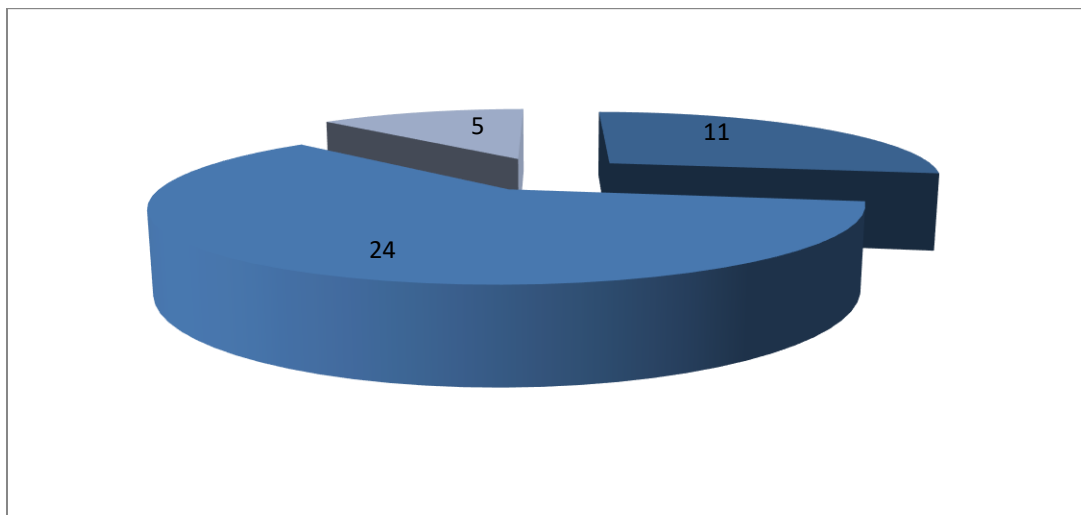
1-3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث:

العبارة 13: يتهم رئيسي بكل مشاكل العاملين الإجتماعية.

جدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						27.50	11	لا أوافق
دال	0.001	2	5.991	a14.150	40	12.50	05	محايد
						60.00	24	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (15): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 13.

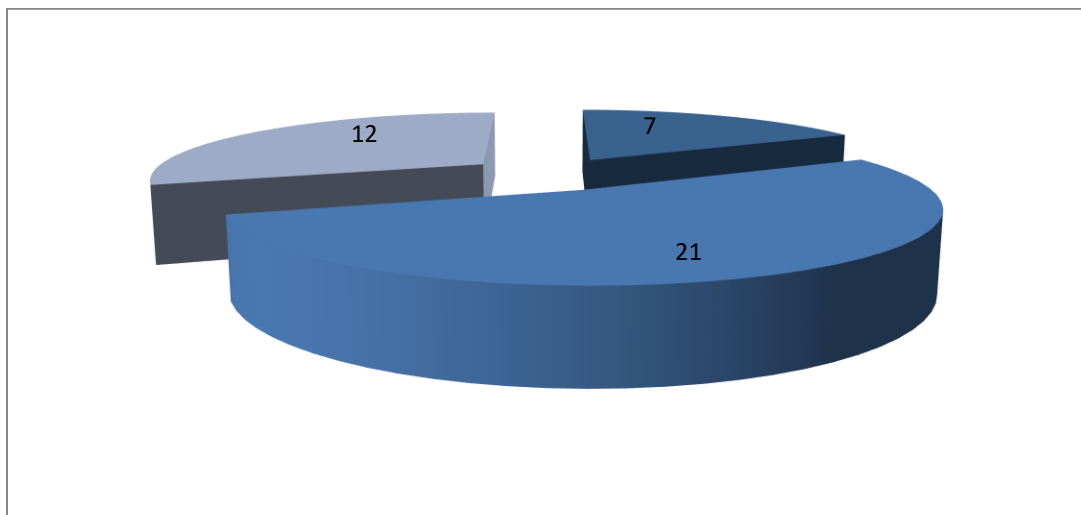
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (13) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 60.00%، لا أوافق بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 27.50%، محايد بقيم مشاهدة 05 وبنسبة 12.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a14.150 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن يتهم رئيسي بكل مشاكل العاملين الإجتماعية.

العبارة 14: تبدي الهيئة إستجابة للتغيير القائم في المجتمع.

جدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						17.50	07	لا أوافق
دال	0.023	2	5.991	a7.550	40	30.00	12	محايد
						52.50	21	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (16): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 14.

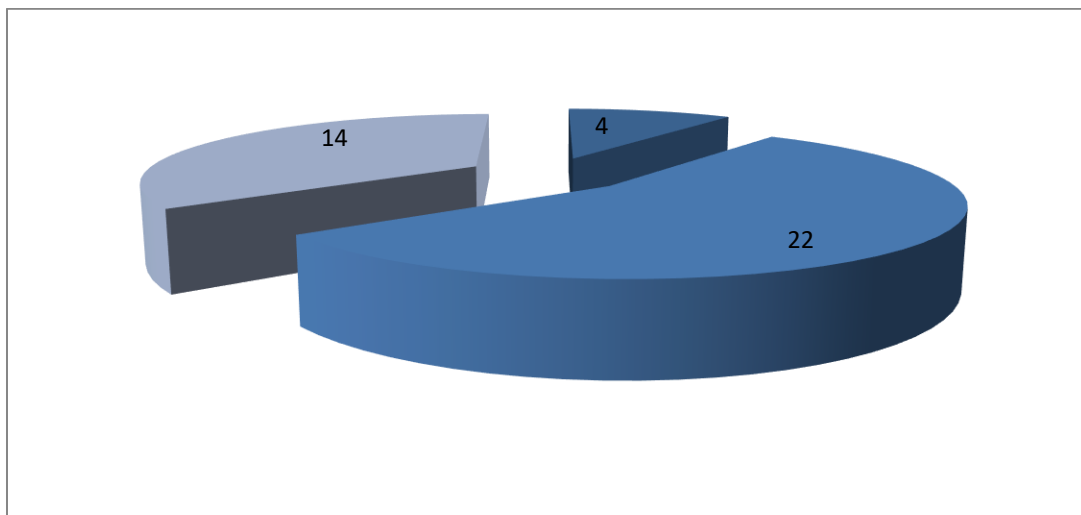
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (14) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 52.50%، محايد بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا أوافق بقيم مشاهدة 07 وبنسبة 17.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a7.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.023 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن تبدي الهيئة إستجابة للتغيير القائم في المجتمع.

العبرة 15: تعمل الهيئة على حل معوقات التنفيذ.

جدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						55.00	22	أوافق
دال	0.002	2	5.991	a12.200	40	35.00	14	محايد
						10.00	04	لا أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (17): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 15.

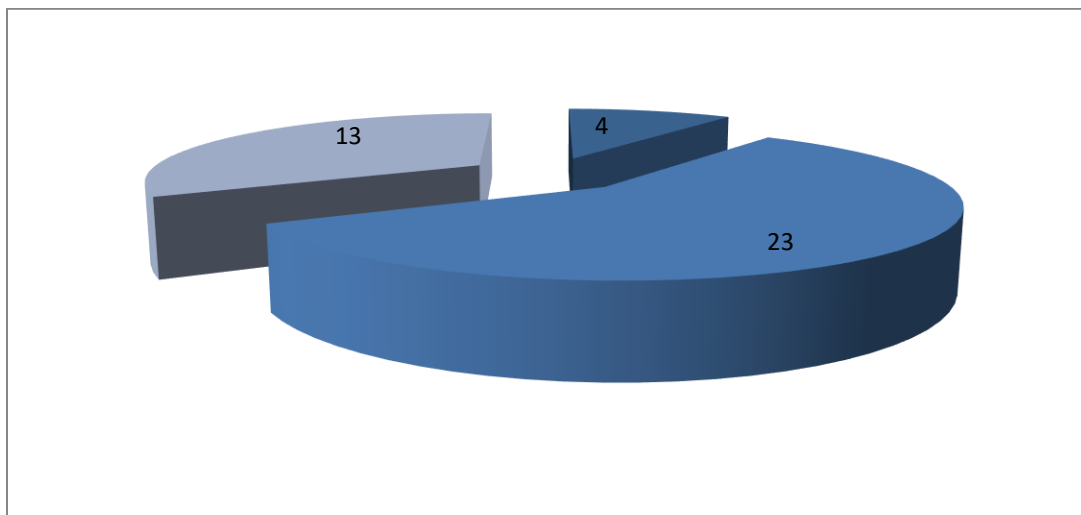
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (15) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 55.00%، محايد بقيم مشاهدة 14 وبنسبة 35.00%، لا أوافق بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a12.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الهيئة تعمل على حل معوقات التنفيذ.

العبارة 16: يتم تشجيع العاملين على استخدام طرق و أفكار جديدة في العمل.

جدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	04	لا أوافق
دال	0.001	2	5.991	a13.550	40	32.50	13	محايد
						57.50	23	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (18): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 16.

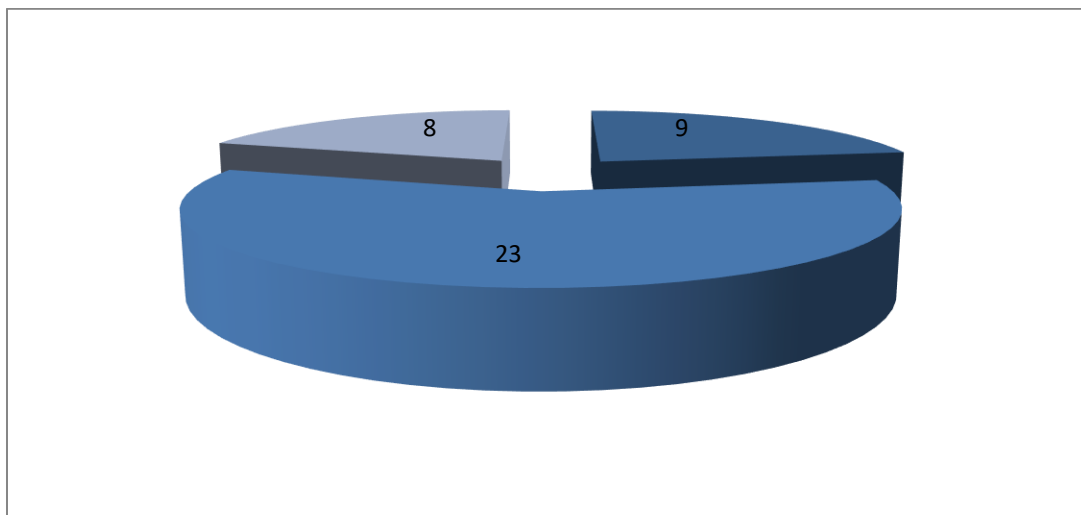
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (16) كانت لصالح أوافق بـ 23 مشاهدة وبنسبة 57.50%، محايد بـ 13 مشاهدة وبنسبة 32.50%، لا أوافق بـ 4 مشاهدة وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 13.550a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه يتم تشجيع العاملين على استخدام طرق و أفكار جديدة في العمل.

العبارة 17: يحدد رئيسي بين طبيعة علاقات العمل و العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						22.50	09	لا أوافق
دال	0.005	2	5.991	a10.550	40	20.00	08	محايد
						57.50	23	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (19): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 17.

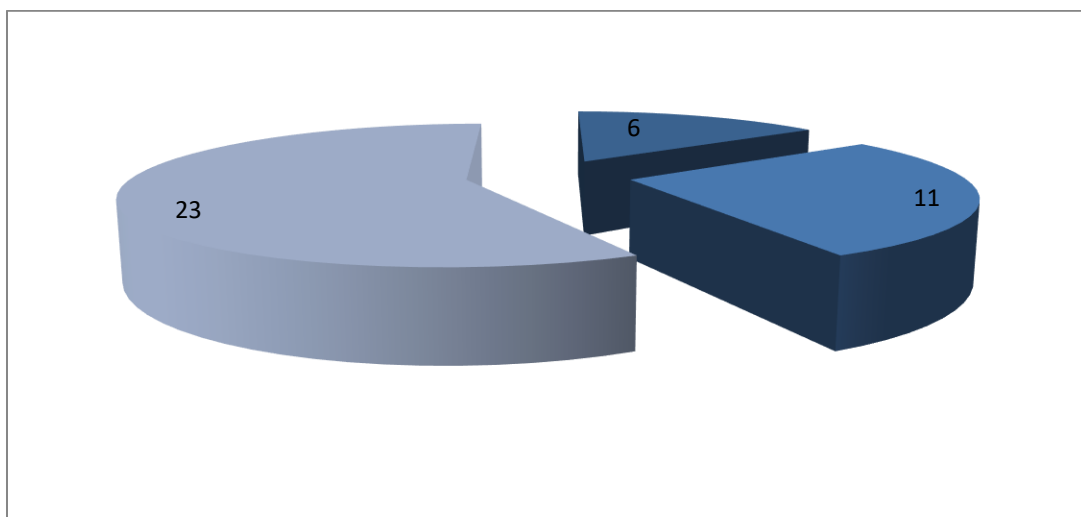
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (17) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.50%، لا أوافق بقيم مشاهدة 09 وبنسبة 22.50%، محايد بقيم مشاهدة 08 وبنسبة 20.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) لمحسوبة بلغت 10.550a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه يحدد رئيسهم بين طبيعة علاقات العمل و العلاقات الإنسانية.

العبارة 18: يشجع رئيسي على أن أعمل و زملائي كفريق لتحقيق أهداف الهيئة.

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا أوافق	06	15.00	40	a11.450	5.991	2	0.003	0.05
محايد	11	27.50						
أوافق	23	57.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (20): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 18.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (18) كانت لصالح أوافق بـ 23 مشاهدة وبنسبة 57.58%، محايد بـ 11 مشاهدة وبنسبة 27.50%، لا أوافق بـ 6 مشاهدة وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a11.450 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً للذين اجابوا بـ أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه يشجع رئيسهم على أن أعمل و زملائي كفريق لتحقيق أهداف الهيئة.

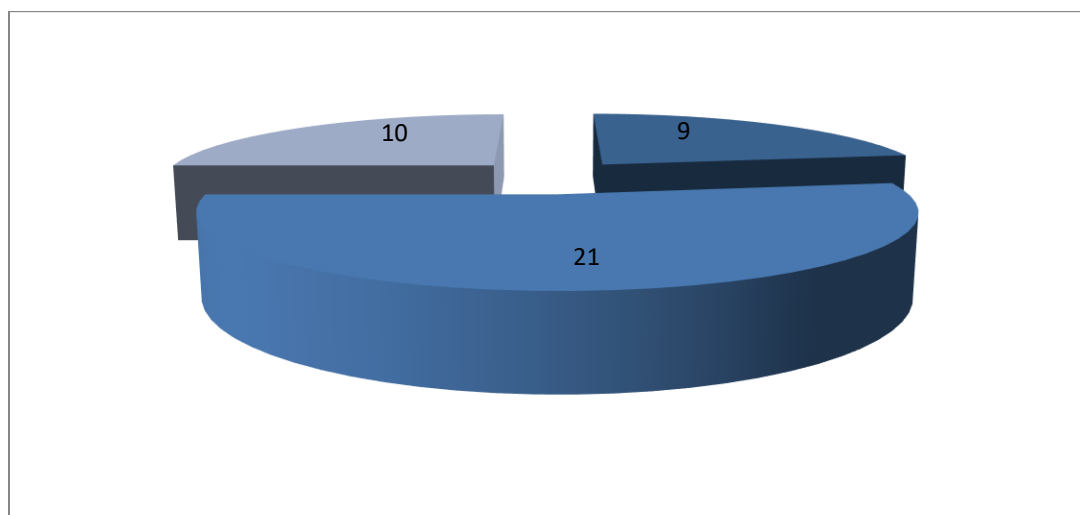
1-4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع:

العبارة 19: أساليب الرقابة المتاحة في الهيئة تؤدي إلى تصحيح الإنحرافات.

جدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						22.50	09	لا أوافق
دال	0.036	2	5.991	a6.650	40	25.00	10	محايد
						52.50	21	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (21): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 19.

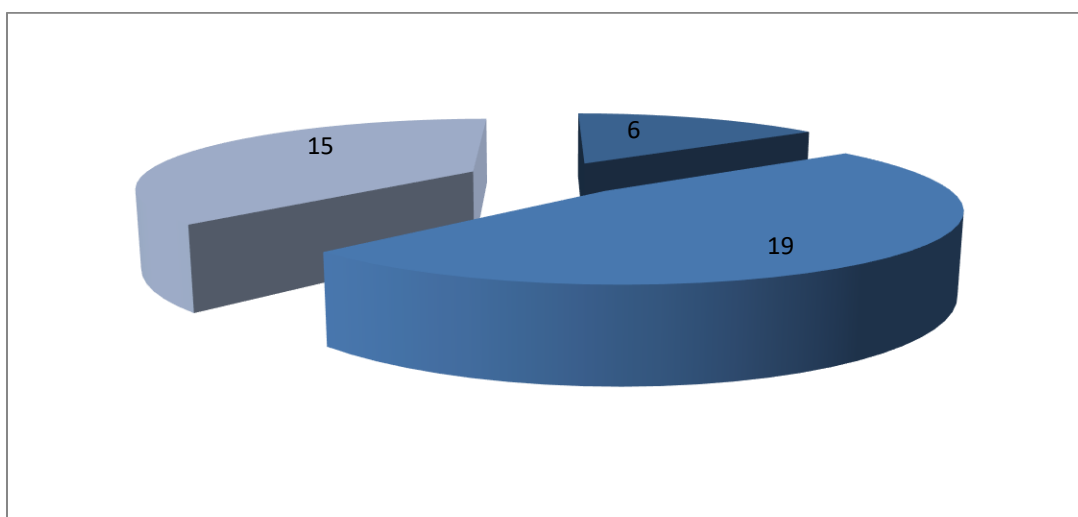
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (19) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 52.50%، محايد بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 25.00%، لا أوافق بقيم مشاهدة 09 وبنسبة 22.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرر للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن أساليب الرقابة المتاحة في الهيئة تؤدي إلى تصحيح الإنحرافات.

العبارة 20: أسلوب التوجيه و الإشراف المتبع في الهيئة مناسب.

جدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا أوافق
دال	0.036	2	5.991	a6.650	40	37.50	15	محايد
						47.50	19	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (22): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 20.

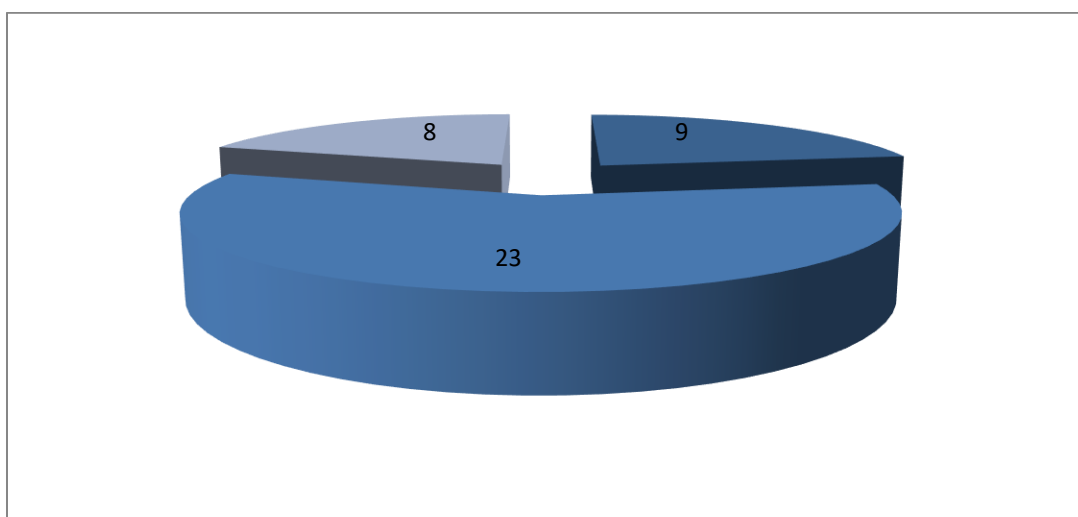
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (2) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 47.50%، محايد بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 37.50%، لا أوافق بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه أسلوب التوجيه و الإشراف المتبع في الهيئة مناسب.

العبارة 21: أعقد إجتماعات مستمرة لكي أكون على علم بما يحدث بإستمرار.

جدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا أوافق	09	22.50	40	a10.550	5.991	2	0.005	0.05
محايد	08	20.00						
أوافق	23	57.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (23): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 21.

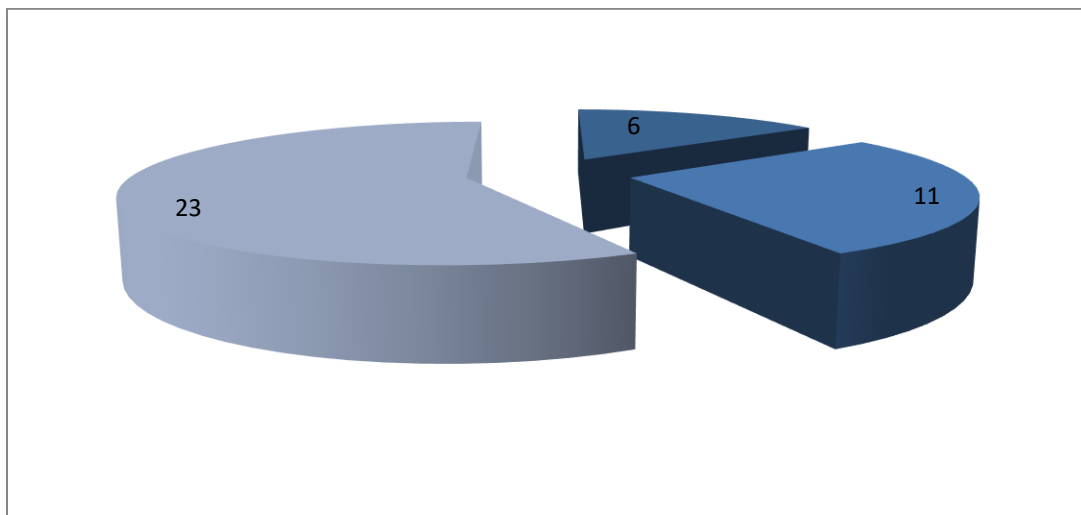
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (1) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 57.50%، لا أوافق بقيم مشاهدة 09 وبنسبة 22.50%، محايد بقيم مشاهدة 08 وبنسبة 20.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) لمحسوبة بلغت 10.550a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه يجب عقد إجتماعات مستمرة لكي أكون على علم بما يحدث بإستمرار.

العبارة 22: تتدخل الهيئة بمجرد أن توضح التقارير أن أداء العمل يتدهور.

جدول رقم (27): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (22)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا أوافق
دال	0.003	2	5.991	a11.450	40	27.50	11	محايد
						57.50	23	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (24): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 22.

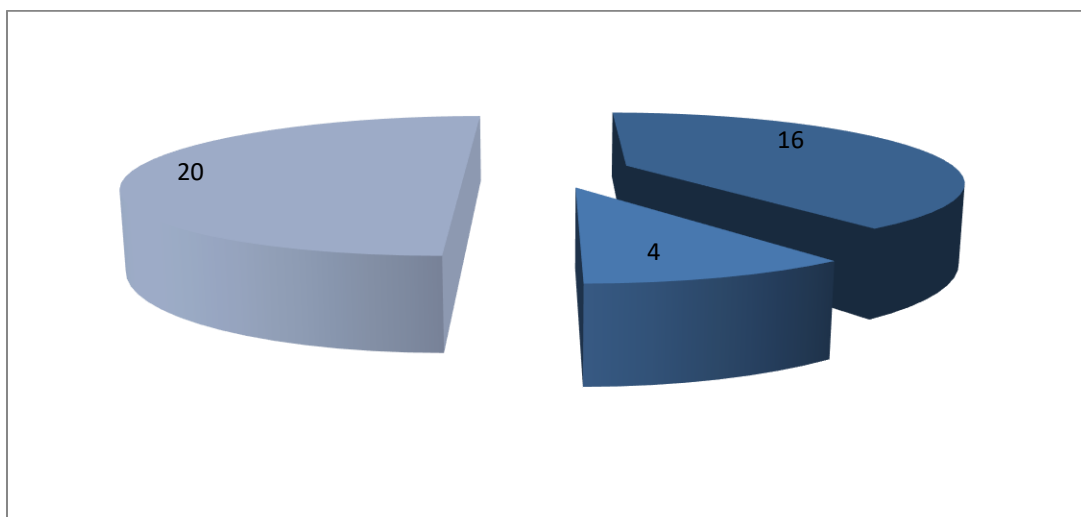
من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (22) كانت لصالح أوافق بـ 23 مشاهدة وبنسبة 57.58%، محايد بـ 11 مشاهدة وبنسبة 27.50%، لا أوافق بـ 6 مشاهدة وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a11.450 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً للذين اجابوا بـ أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه تتدخل الهيئة بمجرد أن توضح التقارير أن أداء العمل يتدهور.

العبارة 23: تضع الهيئة مقاييس رقابية للتأكد من قيام المرؤوسين بالعمل.

جدول رقم (28): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (23)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						40.00	16	لا أوافق
دال	0.007	2	5.991	a9.800	40	10.00	04	محايد
						50.00	20	أوافق
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (25): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 23.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (23) كانت لصالح أوافق بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 50.00%، لا أوافق بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 40.00%، محايد بقيم مشاهدة 04 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a9.800 وهي أكبر من قيمة (كا²)المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا ب أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الهيئة تضع مقاييس رقابية للتأكد من قيام المرؤوسين بالعمل.

2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

2-1- عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

من خلال الجداول السابقة نجد أن معظم أسئلة المحور 01 دالة إحصائيا لصالح اجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإجابة أوافق ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن **لوضع الخطط المناسبة للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الاداري** وهذا حسب آراء واتجاهات بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

وتعتبر الخطط وظيفة من الوظائف الإدارية ، وتعني قياس و تصحيح أداء المرؤوسين ، للتأكد من أن الأهداف والخطط المسطرة قد تم تنفيذها بشكل مرض، كما تعني الرقابة والإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال ومراجعتها وفقا للخطط الموضوعة.

وهذا ما أشارت إليه هذا دراسة إسمهان خلفي (2009) "دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة". والتي تهدف إلى الإطلاع على أحدث التطورات التكنولوجية والآثار المترتبة عليها في مجال الأعمال، التعرف على كيفية إتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي إمكانية التعرف على صورة العملية في المؤسسات الجزائرية ككل، التعرف على وجود واتجاه العلاقة بين إستخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا حديثة ورشد عملية إتخاذ القرار في المؤسسة، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (20) فرد، التي اختيرت بالطريقة العشوائية، وقد اعتمد الباحث على، بعد جمع البيانات وتبويبها قد توصل الباحث إلى النتائج والتوصيات التالية:

- تم تطبيق النظام بنجاح وفي وقت قياسي بإستثناء بعض الهفوات التي تعتبر أمرا طبيعيا عند تطبيق نظام من هذا النوع، خصوصا وأنه ما يزال في المراحل الأولى المتعلقة بالتنفيذ والتحكم.

- يساهم النظام فيفي تنظيم عمل المؤسسة إداريا.

- يشجع النظام عمل الفريق بسبب الارتباط المباشر للأنشطة.

(اسمهان خلفي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2008/2009)

2-2- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

من خلال الجدول السابق نجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائياً لصالح اجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات لصالح أوافق ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن لتحسين الخصائص للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري. وهذا حسب آراء واتجاهات موظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

هذا ما أشارت إليه دراسة حسين احمد طراونة (2006) "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن". والتي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، على عينة مسحية قدرت ب 343 فردا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أبرزها ما يلي:

- أشارت النتائج أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين ومتغير فاعلية اتخاذ القرار كان متوسطا.
- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطا.
- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين المستوى متغير التمكين.

(حسين أحمد، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006)

2-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها:

من خلال الجدول السابق نجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائياً لصالح اجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات لصالح أوافق ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن لعملية التنفيذ للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري. وهذا حسب آراء واتجاهات موظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

هذا ما أشارت إليه دراسة سامي زباري عام: 1997. "بعنوان فعاليات القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية لدولة البحرين. حيث تم التعرف على فعاليات القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية في الأندية والاتحادات الرياضية لدوك البحرين، من خلال فعالية إتخاذ القرار والاتصالات والإدارة

بالأهداف وإدارة الوقت وإدارة التغيير والإهتمام بالعاملين و العمل، وقد أستخدم المنهج الوصفي و إشمتمت عينة البحث على 326 قائدا من قيادات الإدارية الرياضية في الأندية والإتحادات الرياضية وتضمنت أدوات البحث حصر الوثائق والسجلات والمقابلات الشخصية والإستبيان، وقد أشارت أهم النتائج الإحصائية إلي أن قادة الإتحادات الرياضية والأندية يضعون في الإعتبار السياسة العامة للدولة وعادات وتقاليد المجتمع قبل إتحان القرار ودراساتهم لإيجابيات وسلبيات القرار. والقادة يعملون على تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف رغم عدم الإلتزام أحيانا بالأهداف الموضوعة عند تنفيذ العمل.

(دراسة سامي زباري، البحرين، 1997)

2-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشة نتائجها:

من خلال الجدول السابق نجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائيا لصالح اجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات لصالح أوافق ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن لعملية الرقابة والاشراف للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري. وهذا حسب آراء واتجاهات موظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

هذا ما أشارت إليه دراسة فوكراش زبيدة يحيوي محمد (2016) "دراسة تحليلية لاتخاذ القرارات الإدارية وتأثيرها على التسيير الإداري لفريق وفاق اولمبي الشلف لكرة الطائرة، سيدات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت القرارات الإدارية المتخذة من طرف مسيري فريق وفاق اولمبي الشلف لكرة الطائرة سيدات لها تأثير على التسيير الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة قصديه شملت 09 مسيرين وتقنيين في الكرة الطائرة، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي الأخير توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- المسير يقوم باتخاذ قرارات عقلانية ورشيدة نتيجة خبرته في مجال التسيير وكذا اعتماده على الأسلوب العلمي تحديد المشكلة، جمع البيانات المطلوبة، تحديد واختيار البديل المناسب).
- الاعتماد على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات يؤثر إيجابا على المردود الإداري.
- مشاركة اللاعبين في اتخاذ القرارات الإدارية يؤثر إيجابا على مستوى أداء فريق كرة الطائرة.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه.

(فوكراش زبيدة، مجلة الابداع الرياضي، العدد 19، جامعة المسيلة، جوان 2016)

مناقشة الفرضية الرئيسية:

للفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الرياضية، تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقاً من معالجة الفرضية الجزئية الأولى الثانية الثالثة والرابعة أين نصت على وجود للفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الرياضية وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور.

خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول كل الفرضيات، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل هذا العمل من موظفين في الإدارة الرياضية.

الفصل السادس

الاستنتاجات

والاقتراحات

1.6. الاستنتاج العام

- يعد موضوع الفعالية التنظيمية من الموضوعات الهامة في العلوم الإدارية و الإجتماعية التي تستلزم الدراسة و البحث و تقييم المنظمات المختلفة، فليس هناك مدخلا واحدا لقياس الفعالية التنظيمية يلاءم المنظمات المتنوعة حيث لكل منظمة طبيعة خاصة، و من ثمة فقد تكون منظمة ما غير فعالة حتى إذا استوفت معايير مدخل معين أو قد تكون فعالة على الرغم من عدم إستقائها لتلك المعايير و يوضح هذا ضرورة الحاجة إلى دراسة الفعالية التنظيمية ومدخلها والعناصر المؤثرة فيها والمشاكل البحثية دراستها.

- إن جل دراستنا التي تمحورت حول " الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وإنعكاساتها على أسلوب إتخاذ" إستدركت أن الفعالية التنظيمية من العناصر الأساسية، والمهمة للإدارة الرياضية ولأي مؤسسة ضمانا لنجاحها، فأى مؤسسة تسعى لتتكيف ومسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة الحاصلة في عالمنا اليوم وهذه تكون متوقفة على جهودها التنظيمية الفعالة فقد تتطلب الإدارة الرياضية مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للإطارات الإدارية، التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة، فقد أولي إهتمام كبير في الآونة الأخيرة بتنظيم الإدارات الرياضية من حيث التنظيم وتمكين القادة الإداريين الذين يشرفون على الإدارات الرياضية على مواكبة التطورات التكنولوجية في المجال الرياضي فقد أصبح اليوم المجال الرياضي مجالا خصبا للإستثمار وهنا تبرر دور فعالية الإدارة من حيث البرامج والخطط الي تملكها من أجل إنتزاع فرص الإستثمار.

- من خلال دراستنا الموضوع الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية تبين لي أن العوامل التنظيمية والهيكلية للمؤسسة الرياضية لها دور بارز في عملية صنع القرار، حيث للحصول على قرار يخدم الإدارة الرياضية ويضيف قيمة مضافة للعمل الرياضي، لابد من توفر عوامل تنظيمية و إطارات إدارية يملكون عناصر النجاح.

- فالوقت الراهن أصبحت الممارسة الرياضية أكثر إستقطابا للجمهور وأصبحت هذه الأخيرة تؤثر بصفة كبيرة في المجتمعات وأصبح مقياس للوضع الإجتماعي للدول.

2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

1.2.6. الإقتراحات:

إن استخدام الأساليب والفنيات في الإدارة لا يطرح أية صعوبات، كما لا تتطلب معرفة رياضية معقدة، ولكن استعمالها التطبيقي، يتطلب أن تكون مبدئياً سهلة الإدراك من طرف الأفراد والمؤسسات، وعليه ومن النتائج السابقة ولكي تتمكن الإدارة من التغلب على المشكلات واتخاذ القرار الأكثر سداداً، نقدم الاقتراحات الآتية، والتي نرى أنها أساسية:

- الحفاظ على الهدف الأساسي التي وجدت من أجله هذه المؤسسات الرياضية هو تطوير الممارسة الرياضية والتكفل باحتياجاتها من منشآت و هياكل و هذا من خلال التسيير العقلاني والمنطقي للمنشآت.
- خلق نوع من الانسجام في العمل بين مختلف أفراد المؤسسة الرياضية والذي يكون أساسه الود والاحترام.

- الاهتمام بالأجور وإعادة النظر فيها خاصة فئة الإطارات لأنها الركيزة الأساسية للمؤسسة الرياضية ، إضافة إلى تشجيع تقديم الحوافز .

- إعادة النظر في القوانين والمراسيم التي تنظم الموارد البشرية في المؤسسة لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة.

- وضع طرق أكثر فاعلية وإيجابية لصنع القرار في المؤسسة الرياضية.

- تنظيم تربصات ودورات تكوينية خارج الوطن لتجديد المعارف وتماشيها مع الوضع الراهن للرياضة في العالم من حيث تسيير المركبات الرياضية و جعلها مؤسسة ذات رأس مال تمول نفسها بنفسها.

- إعطاء إستقلالية في إتخاذ القرارات وهذا للحد من التداخل في الصلاحيات في تسيير المركبات الرياضية ذات طابع إستراتيجي.

- وخلق ما يسمى بمصلحة البحث والتطوير على مستوى الهيئات الرياضية حيث تسمح هذه الأخيرة بالتنبؤ إلي التحولات الخارجية الحاصلة في البيئة وكذلك إحتياجات المجتمع من هياكل وأكثر تنظيم للممارسة الرياضية على المستوى الوطني.

- إتخاذ الكفاءة والفعالية والخبرة والمستوي العلمي كأساس أهم الشروط في عملية التوظيف داخل الهيئات الرياضية .

- وضع الصراعات والحسابات الشخصية جانبا و من أجل ألا ينعكس سلبا على الممارسة الرياضية ويبقى الممارس ضحية أجندة المصالح .

- وضع صندوق للإستثمار الرياضي و هذا من أجل توسيع المركبات الرياضية وهذا تماشيا مع التحولات الحاصلة في المجتمع لأن الواقع أصبح يفرض علينا طرحا لا بد منه وخاصة في الجزائر بلدنا حيث لا بد من إعادة النظر في الخريطة الوطنية من حيث المنشآت والهياكل الرياضية وكذلك من حيث فئة الممارسين وهذا من أجل تحسين المردود الرياضي كما ونوعا: التحديد الدقيق والحقيقي لدور المنشآت الرياضية .

- فتح فرص للإستثمار الأجنبي في القطاع الرياضي للإستفادة من تكنولوجيات الدول المتقدمة. : تنظيم الملتقيات والندوات العلمية للتكوين بغرض توحيد طرق العمل وإصدار المعلومات العلمية والإهتمام بالتسيير والمناجمت الرياضي.

2.2.6. الفرضيات المستقبلية:

- إن عملنا هذا محدودا، تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفل بعضها الآخر، ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح الموضوع الآتي:
- أهمية وجود نظام معلومات يهتم بالأساليب العلمية الحديثة بالمؤسسة الرياضية.
 - إجراء دراسات أخرى مماثلة للدراسة الحالية بمؤسسات أخرى في الجزائر.
 - إجراء دراسات ارتباطية أخرى بين ممارسة الفاعلية التنظيمية، ومتغيرات تنظيمية أخرى كالولاء التنظيمي والالتزام.
 - متطلبات الفاعلية والتفكير التنظيمي في اتخاذ القرارات المدرسية.
 - أهمية إكساب مديري المراكب الرياضية لمهارات اتخاذ القرار بالأساليب العلمية.
 - معوقات تطبيق الفكر التنظيمي في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

1. قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

2. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم عبد العزيز شيجا(1993): أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر.
2. أحمد شلبي (1992): كيف تكتب بحثا أو رسالة : دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية - القاهرة.
3. بوحوش عمار(1995): وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
4. جون ه جاكسون و اخرون(1988): نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، مراجعة حامد سوداي عطية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية.
5. حسين بلعجوز (2010): المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
6. خليل محمد العزاوي(2006): إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
7. رافدة الحريبي (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
8. رحيم حسين (2001): التدريب الاداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الجزائر.
9. سعيد محمد المصري(1991): التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
10. سكيبة بن حمود (2012): مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
11. شهرزاد محمد شهاب موسى(2010): القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
12. صالح بن نوار (2006): فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
13. صفوت فرج (2007) :القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6.

14. عصام بدوي (2001): موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية ، ط 1، دار الفكر العربي ، القاهرة.
15. كاسر نصر منصور(2006): الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
16. محمد شفيق (1985): البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
17. محمد عبيدات(1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
18. محمد قاسم القريوتي(2000): نظرية المنظمة و التنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع.
19. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
20. محمود شحماط (2010): المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
21. مروان عبد المجيد إبراهيم(2000): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، ط1 ، الأردن.
22. منى عطية خزام خليل (2009): الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا.
23. نواف كنعان (2007): اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.

ب- رسائل التخرج:

1. إسمهان خلفي (2009) "دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة
2. حسين احمد طراونة (2006) "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن
3. خالد بوشارب (2014): دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر.

4. سامي زباري عام (1997): "بعنوان فعاليات القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية لدولة البحرين.
5. علي غراب إبراهيم (2010): واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية - حالة المؤسسات - والاتحاديات الرياضية اليمنية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضة ، سيدي عبد الله ، الجزائر.
6. فوكراش زبيدة يحيياوي محمد (2016) "دراسة تحليلية لاتخاذ القرارات الإدارية وتأثيرها على التسيير الإداري لفريق وفاق اولمبي الشلف لكرة الطائرة
7. مراد خلاصي(2007): اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر.
8. يوسف العبيد (1985): تحت عنوان فعاليات القيادات الإدارية في المجال الرياضي بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية.

ج- المجلات والدوريات:

1. بلحاج فتيحة (2016): الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07.

قائمة الملاحق



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي



تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

استمارة للتحكيم

يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس: الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودورها في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الرياضية. وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي. أمل من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستمارة وإبداء الرأي حول وضوح فقراتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، كما يمكنكم سيدي الكريم الحذف أو التعديل أو الزيادة حيث اعتمدنا على استبيان الأساليب العلمية الحديثة الذي تم بناءه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة.

وشمل الاستبيان 23 عبارة مقسمة إلى أربعة محاور على النحو التالي:

- محور الخطط: مكون من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 06.
- محور الخصائص : مكون من العبارة رقم 07 إلى العبارة رقم 12.
- محور التنفيذ : مكون من العبارة رقم 13 إلى العبارة رقم 18.
- محور الرقابة والاشراف : مكون من العبارة رقم 19 إلى العبارة رقم 23.
- فرضيات الدراسة
- الفرضية العامة:
- للفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الرياضية.
- الفرضيات الجزئية:
- لوضع الخطط المناسبة للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري.
- لتحسين الخصائص للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري.
- لعملية التنفيذ للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري.
- لعملية الرقابة والاشراف للإدارة الرياضية دور في اتخاذ القرار الإداري.

الرقم	الفقرات	أوافق	لا أوافق	محايد
	المحور الأول:			
01	تتسم السياسات الموضوعية من قبل الهيئة بالمرونة بحيث تسمح بوضع الخطط البديلة.			
02	تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالهيئة.			
03	تعتمد الهيئة على تحديث النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي و التكنولوجي.			
04	تهتم الهيئة بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعية بالخطوة في المواعيد المحددة مسبقا.			
05	يتيح المسؤولين في الهيئة التي أعمل بما للأخصائيين الرياضيين في وضع الخطط بما يحقق فعالية تنفيذها.			
06	يشارك المسؤولين في الهيئة التي أعمل بهما في تحديد الأهداف المتبقية.			
	المحور الثاني:			
07	أعمل على التجديد والتطوير في أسلوب العمل.			
08	تهتم الهيئة بتطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح للعمل.			
09	مسؤوليات العاملين في الهيئة مكتوبة في دليل تنظيمي ومحددة تفصيليا.			
10	يتم متابعة الدليل التنظيمي سنويا بهدف التحديث في الهيئة.			
11	يتيح الإتصال المباشر بيني وبين رئيسي تحقيق الأعمال في الوقت المناسب.			
12	يوضح رئيسي في العمل ما يجب أن أقوم بعمله بصورة واضحة ومحددة.			

			المحور الثالث:	
			يتهم رئيسي بكل مشاكل العاملين الإجتماعية.	13
			تبدي الهيئة إستجابة للتغيير القائم في المجتمع	14
			تعمل الهيئة على حل معوقات التنفيذ.	15
			يتم تشجيع العاملين على إستخدام طرق و أفكار جديدة في العمل.	16
			يحدد رئيسي بين طبيعة علاقات العمل و العلاقات الإنسانية.	17
			يشجع رئيسي على أن أعمل و زملائي كفريق لتحقيق أهداف الهيئة.	18
			المحور الرابع:	
			أساليب الرقابة المتاحة في الهيئة تؤدي إلى تصحيح الإنحرافات.	19
			أسلوب التوجيه و الإشراف المتبع في الهيئة مناسب.	20
			أعقد إجتماعات مستمرة لكي أكون على علم بما يحدث بإستمرار.	21
			تتدخل الهيئة بمجرد أن توضح التقارير أن أداء العمل يتدهور.	22
			تضع الهيئة مقاييس رقابية للتأكد من قيام المرؤوسين بالعمل.	23

ملخص:

العنوان: دور الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية في اتخاذ القرار الإداري
- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

أهداف الدراسة:

- معرفة دور لوضع الخطط المناسبة للإدارة الرياضية في اتخاذ القرار الإداري.
- معرفة دور لتحسين الخصائص للإدارة الرياضية في اتخاذ القرار الإداري.
- معرفة دور لعملية التنفيذ للإدارة الرياضية في اتخاذ القرار الإداري.
- معرفة دور لعملية الرقابة والإشراف للإدارة الرياضية في اتخاذ القرار الإداري.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

مجتمع وعينة الدراسة: (40) موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

اساليب جمع البيانات: أداة استمارة الاستبيان

نتائج الدراسة: تحققت جميع الفرضيات

الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

الإقتراحات:

- الحفاظ على الهدف الأساسي التي وجدت من أجله هذه المؤسسات الرياضية هو تطوير الممارسة الرياضية والتكفل باحتياجاتها من منشآت و هياكل و هذا من خلال التسيير العقلاني والمنطقي للمنشآت.
- خلق نوع من الانسجام في العمل بين مختلف أفراد المؤسسة الرياضية والذي يكون أساسه الود والاحترام.

- الاهتمام بالأجور وإعادة النظر فيها خاصة فئة الإطارات لأنها الركيزة الأساسية للمؤسسة الرياضية، إضافة إلى تشجيع تقديم الحوافز.

- إعادة النظر في القوانين والمراسيم التي تنظم الموارد البشرية في المؤسسة لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة.

الفرضيات المستقبلية:

- إجراء دراسات ارتباطية أخرى بين ممارسة الفاعلية التنظيمية، ومتغيرات تنظيمية أخرى كالولاء التنظيمي والالتزام.

- متطلبات الفاعلية والتفكير التنظيمي في اتخاذ القرارات المدرسية.

- أهمية إكساب مديري المراكز الرياضية لمهارات اتخاذ القرار بالأساليب العلمية.