



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي: 20133060111

القسم: إدارة وتسيير رياضي

الرمز:

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: .: GESTION DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES ET RESSOURCES
HUMAINES

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة
(ماستر)

الصراع الإداري وانعكاسه على السير الحسن للإدارة الرياضية
"دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة برج بوعرييج"

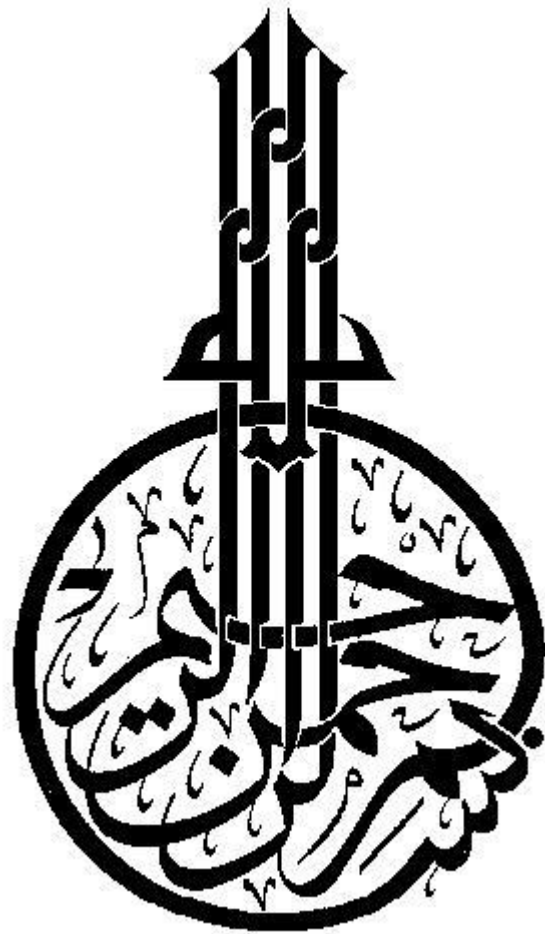
إشراف الاستاذ:

د. دحماني نعيمة

اعداد الطالب:

بن خالد تقي الدين

السنة الجامعية: 2019 - 2020





شكر

الحمد والشكر لله العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إنجاز هذا العمل.

يقول أعظم الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
"أفلا أكون عبدا شكورا".

كما نقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذتنا الفاضلة: "دحمانى نعيمة".
علما أبدته من تعامل طيب، وتشجيع صادق.
فجزاها الله خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر لكل من ساندنا في إنجاز هذا البحث ولو بالشيء القليل.

وشكر خاص للجنة المناقشة



قائمة المحتويات

-	شكر
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الجانب المنهجي	
الفصل الأول	
الإطار العام للدراسة	
12	1 - 1 - إشكالية الدراسة
12	1 - 2 - فرضيات الدراسة
13	1 - 3 - أهمية الدراسة
13	1 - 4 - أهداف الدراسة
14	1 - 5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
15	1 - 6 - الدراسات السابقة
18	1 - 7 - التعقيب على الدراسات السابقة
19	خلاصة
الجانب النظري	
الفصل الثاني	
الصراع الإداري	
22	تمهيد
22	1-أنواع الصراع
25	2-خصائص الصراع

	3-جوانب الصراع
27	4-مجالات الصراع
28	خلاصة
الفصل الثالث الإدارة الرياضية	
29	● تمهيد
30	1-مستويات الإدارة
30	2-نظريات الإدارة
33	3- وظائف الإدارة
33	4- الإدارة الرياضية ومفهومها
35	5- مكونات الإدارة الرياضية
35	6- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
36	7- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
38	8- الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي
40	9 - صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة
42	● خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع منهجية الدراسة	

45	تمهيد
46	1-الدراسة الاستطلاعية
46	2-منهج الدراسة
46	3-متغيرات الدراسة
47	4-مجتمع وعينة الدراسة
48	5- اساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
48	6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة(الصدق، الثبات، الموضوعية)
52	7 - تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
52	8 - خطوات اجراء الدراسة الميدانية
53	خلاصة
الفصل الخامس	
عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
70-55	5-1 - عرض و تحليل النتائج
76-71	5-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
الفصل السادس	
الاستنتاجات والاقتراحات	
78	1-الاستنتاج العام
78	2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
78	- قائمة المصادر والمراجع
-	- قائمة الملاحق
-	الملخص باللغة العربية
-	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract

قائمة الجداول

49	الجدول رقم (01) يوضح حساب الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه للمحور الأول.
50	الجدول (02): حساب الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه للمحور الثاني
51	الجدول رقم (03): يوضح الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان
51	الجدول (04) يوضح درجة الثبات
55	الجدول رقم(05): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 01 من المحور الأول
56	الجدول رقم (06): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 02 من المحور الأول
57	الجدول رقم(07): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 03 من المحور الأول
58	الجدول رقم (08): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 04 من المحور الأول
59	الجدول رقم (09): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 05 من المحور الأول
60	الجدول رقم (10): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 06 من المحور الأول
61	الجدول رقم (11): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 07 من المحور الأول
62	الجدول رقم (12): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 08 من المحور الأول
63	الجدول رقم (13): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 01 من المحور الثاني
64	الجدول رقم (14): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 02 من المحور الثاني
65	الجدول رقم (15): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 03 من المحور الثاني

66	الجدول رقم (16): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 04 من المحور الثاني
67	الجدول رقم (17): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 05 من المحور الثاني
68	الجدول رقم (18): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 06 من المحور الثاني
69	الجدول رقم (19): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 07 من المحور الثاني
70	الجدول رقم (20): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 08 من المحور الثاني
71	الجدول رقم (21): يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الاول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة
74	الجدول رقم (22): يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة

مقدمة

مقدمة:

تعد الإدارة الحديثة جانبا أساسيا من جوانب النظام الانتاجي في أي مجتمع من المجتمعات الادارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإيديولوجية والى تنظيم العمل والادارة أصبحت عملية اساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية في تحقيق اهدافها مستندة ذلك إلى الدعامات والاسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الاداري، وفي بداية القرن العشرين انتقل العالم إلى عصر التكنولوجيا والحضارة الصناعية الحديثة وما يتطلبه ذلك من التركيز على استخدام القوى الذهنية وتولي ذلك فئة من رجال الاعمال واساتذة الإدارة، ورغم تطوير الميكنة وتتميط نظم العمل واستقرارها الا انها اتصفت في حماية الفكر ونمطية اساليب الحياة وظهرت العديد من التحديات التي باتت واضحة أمام العقل البشري فقد تنبه رواد الفكر إلى حتمية تطوير أساليب العمل وتغييرها وتوزيع الأدوار بالشكل الذي يحقق الأهداف بطريقة اسرع وبكم أكبر وبكفاءة أعلى. ويعد موضوع الصراع الاداري للإدارة الرياضية وتسييرها الحسن من الموضوعات الهامة في البناء الاداري والممارسة الادارية، فالأول مرتبط بالإدارة والثاني بالسير الحسن والانعكاسات التفاعلية بينهما وللإدارة لها انعكاس مباشر على عملية السير الحسن، فعملية السير الحسن هي جوهر العملية كما أنها نقطة انطلاق نحو جميع الاجراءات والنشاطات وانواع السلوك داخل المنظمة في اطار علاقتها والقرارات الحكيمة التي يصدرها العمل الاداري هو الأساس في تقرير مستقبل الهيئة تفاعلها مع البيئة والرياضة نجاحا او فشلا، فعملية السير الحسن عملية مهمة فهي تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد أثارها إلى المستقبل لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة مما يتعلق بموضوع القرار المزمع اصداره. د وعلى هذا الجانب تعرف الصراع الاداري من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية للمنظمة كسهولة اداء الوظائف الداخلية ومدى الاستفادة من طاقات الأفراد والجماعات وتدفق المعلومات داخل المنظمة ودرجة التكامل بين أهداف المنظمة والأفراد كما يجب على المسير الاداري ان يملك امكانيات التحليل وادراك العلاقات التفاعلية وتأثير النظم الفرعية والنظم الشاملة على عملية السير الحسن وعلى الاداري ان يدرك عملية السير الحسن أداة للتجديد والحلق والابتكار وتشجيع المعرفة ووسيلة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم، من أجل المصالح العامة وتحقيق الأهداف. لذا سنتناول في بحثنا هذا الموسم تحت " الصراع الاداري وانعكاسه على السير الحسن للإدارة الرياضية " وقد قسمنا البحث إلى عدة فصول حيث اشتمل الفصل الأول وهو الإطار العام لدراسة. الفصل الثاني والثالث وهو الخلفية النظرية فتطرقنا فيه الصراع الاداري والفصل الثالث الادارة الرياضية، أما الفصل الرابع تطرقنا فيه إلى الإجراءات الميدانية للبحث، أما الفصل الخامس تطرقنا إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث وأخيرا الفصل السادس المتعلق بالاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات المتعلقة وبالبحث.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1 - 1 - إشكالية الدراسة

1 - 2 - فرضيات الدراسة

1 - 3 - أهمية الدراسة

1 - 4 - أهداف الدراسة

1 - 5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1 - 6 - الدراسات السابقة

1 - 7 - التعميق على الدراسات السابقة

1-1- إشكالية الدراسة:

تعد الإدارة الحديثة جانب أساسيا من جوانب نظام الإنتاجي في أي مجتمع من المجتمعات فإدارة تهدف الي التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والادبيولوجية والتي تنظم العمل وتحقق روح الفريق في العمل والإدارة أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة ذلك إلى الدعامات والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري ورغم التطور المستمر في الأفكار والآراء إلا أنها أصبحت تعاني من مشكل الصراع الذي أصبح أمرا واردا وطبيعيا

يعتبر الصراع ظاهرة ذات أبعاد متناهية التعقيد، بالغة التشابك، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني الثابتة، وتعود الخبرة البشرية بالصراع إلى نشأة الإنسان الأولى، حيث عرفتها علاقاته في مستوياتها المختلفة فردية كانت أم جماعية، وأيضا في أبعادها المتنوعة، نفسية أو اجتماعية، ثقافية أو سياسية، اقتصادية أو تاريخية. فالصراع إذن هو حالة تفاعلية تظهر على شكل خلافات أو اختلافات، أو عدم توافق، بين كيانات اجتماعية تشمل الأفراد، والجماعات، والمؤسسات.

إذا يمكن القول بأن الصراع حقيقة ثابتة وماثلة في المؤسسات، بأشكال مختلفة ومستويات متفاوتة دائمة داخل المؤسسة، ولأن العاملون، والإدارة يتفاعلون بصفة دائمة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق في بعض المواقف، وإلى اختلاف في مواقف أخرى، مما يؤدي إلى ظهور الصراع. وهنا يظهر دور السير الناجح.

* التساؤل العام:

* هل ينعكس الصراع الإداري على السير الحسن لإدارة الرياضية؟

* التساؤلات الجزئية:

1- هل تنعكس تسطير الأهداف إيجابيا على السير الحسن للإدارة الرياضية؟

2- هل ينعكس وضع المخطط المناسب للإدارة الرياضية على إيجابية السير الحسن للإدارة ؟

1 - 2 - فرضيات الدراسة:

* الفرضية العامة:

ينعكس الصراع الإداري على السير الحسن لإدارة الرياضية.

***الفرضيات الجزئية:**

1- ينعكس تسطير الأهداف إيجابيا على السير الحسن للإدارة الرياضية.

2- ينعكس وضع المخطط المناسب للإدارة الرياضية على إيجابية السير الحسن للإدارة.

1 - 3 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث المدرج تحت عنوان الصراع الإداري وانعكاسه على السير الحسن للإدارة الرياضية. من البحوث العلمية التي تساهم:

1 في اكتشاف وإضافة معارف ومعلومات عن الصراع الإداري للإدارة الرياضية والمحور الأساسي الذي يلعبه السير الحسن بالتحكم بالمجريات العملية الإدارية.

2 كما يساهم البحث في وضع أسلوب أكثر فعالية في عملية السير الحسن وتعرف على نقاط القوة والضعف.

3 قد يساهم هذا البحث في إلقاء المزيد من الضوء عن دور الصراع الإداري ومدى تأثيره على السير الحسن وفق معايير علمية وأكثر نجاعة للعمل الإداري.

4 يعد البحث من أهم البحوث التطبيقية في المجال الرياضي الذي يخدم السير الحسن باعتباره أحد العناصر للارتقاء بأنشطة الرياضية.

5 اقتراح تصور فلسفي عند دور الصراع الإداري ومدى تأثيره على السير الحسن.

1 - 4 - أهداف الدراسة:

1 محاولة معرفة العلاقة بين الصراع الإداري وعملية السير الحسن داخل الإدارة الرياضية.

2 وضع إطار عام مقترح لدراسة الصراع الإداري للإدارة الرياضية وخاصة الإدارة الرياضية في الجزائر.

3 استخراج أساليب والمداخل لدراسة الصراع الإداري ومدى تأثيره على السير الحسن.

4 التعرف على المحددات الرئيسية للصراع الإداري لبعض الإدارات الرياضية ومدى قدراتها على تحقيق

الأهداف المرجوة.

5 إجراء دراسة ميدانية على دور الصراع الإداري للإدارة الرياضية وعلاقتها بالسير الحسن وإبراز الدور الذي يلعبه معيار الصراع الإداري.

1 - 5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

الصراع الاداري

لغة على أنه: النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف الصراع

اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ومن هذه التعريفات:

يعرف (Hodge & Anthony , 1994 , P.325) الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".

ويعرف (Boulding) الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر " (العميان، 2000: 363) كما يتفق مع هذا التعريف (زويلف والعضايلة 1996: 239) و(المغربي، 1994: 309).

وهناك تعاريف تركز على نتيجة الصراع كتعريف (March & Simon , 1958 , P.112) "الصراع هو ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات " ويتفق مع هذا التعريف (الشماع وحمود، 2000: 296). وهناك تعاريف تركز على الهدف من الصراع كالتعريف القائل بأن الصراع عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة أخرى من تحقيق أهداف معينة " (الطجم والسواط، 2000: 224) ويتفق مع هذا التعريف (القيوتي 2000: 241). في حين يرى (Daft , 1992 , P.435) بأن الصراع هو تلك الحالة من التوتر أو عدم الرضى قد تنشأ بين الأفراد أو الجماعات بسبب الاشتراك في الموارد.

اجرائيا هو الظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم تنشأ لتعارض أهداف الافراد او الجماعات وذلك بين طرفيين او أكثر.

الإدارة الرياضية

لغة كلمة لاتينية TOSAVA وترجمتها الى اللغة الفرنسية administra تعني بذلك أداء الخدمة للأخرين او administration تحقيق غرض معين او هدف معين

اصطلاحا يعرف رائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور الإدارة بانها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال ان يعملوه ثم التأكد من انهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها (عمر وصفي 2004ص23)

اجرائيا هي قيادة الأشخاص او المرؤوسين لتحقيق الأهداف المسطرة سلفا من قبل المؤسسة او المنظم

1 - 6 - الدراسات السابقة:

تكمن أهمية تعرض الباحثة للدراسات السابقة في تحقيق جملة من الأهداف أهمها: تكوين خلفية نظرية عن الموضوع انه ليس الوحيد الذي يدرس الموضوع، وأثما سبقه إليه آخرون، وبذلوا جهودهم فيه فإن ذلك من شأنه أن يوفر على الباحث الجهد في اختيار الإطار النظري العام للموضوع. 2 لقد تم تناول موضوع دراستي من قبل أكثر من باحث، ومن زوايا متعددة، ومن مجتمعات مختلفة، هناك دراسات تبحث عن أسباب عدم الرضا وربطها بمتغيرات أخرى كالإشراف والسلطة، ودراسات تبحث عن أسباب ومصدر الصراع، واثاره لهذا سأحاول ايراد بعض الدراسات التي أجريت في الجزائر والعالم العربي.

1-6-1- الدراسات الجزائرية:

- الدراسة الأولى: قام الباحث عمر حمداوي تحت عنوان الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بالمركز الجامعي خنشلة اعداد الطالب: عمر حمداوي. السنة الجامعية 2008-2009. سير الدراسية: جاءت الدراسية في خمسة فصول: الفصل الأول: موضوع الدراسية الفصل الثاني ماهية الرضا الوظيفي والاتجاهات المفسرة له الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للمؤسسة الجامعية الفصل الرابع الإجراءات الميدانية والتقنيات الفصل الخامس تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة تناولت الاشكالية سؤال رئيسي: ما دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة.

1-6-2- الدراسة العربية

دراسة الثانية قام الباحث (نجم عبود: 2014): تحت عنوان " الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدرء المدارس بحث في العلوم الاقتصادية بالعراق

يرى الباحث أن المؤسسات التربوية تواجه العديد من المشكلات الناتجة عن تفاعل الأفراد العاملين لديها، لأن ذلك التفاعل قد يولد اتفاقاً أو اختلافاً في المواقف والآراء، ومن شأن الاختلاف أن يكون سبباً في قيام الصراعات بين الأفراد مما يستدعي مواجهتها، لذا فإن مشكلة البحث تسعى إلى فهم الصراع التنظيمي ومعرفة أسبابه وسبل معالجته، وطرح البحث فرضيات هي: الفرضية الأولى: يميل المدراء إلى اعتماد استراتيجية التعاون بشكل أكبر في احتواء الصراعات التنظيمية الفرضية الثانية: توجد فروق معنوية حول إجابة أفراد العينة على الاستراتيجيات المعتمدة لحل الصراع تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس سنوات، الخدمة الشهادة).

اعتمد الباحث على أداة الاستمارة بشكل أساسي مستعينا ببعض الطرائق والأساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: احتلت استراتيجية التعاون المرتبة الأولى وكانت استراتيجية التجنب أخيراً. فالذكور من أفراد العينة أكثر ميلاً للاستراتيجيات التالية على التوالي: التعاون، التسوية القوة، فيما كانت الإناث أكثر ميلاً الإستراتيجية التجنب.

كما أثبت التحليل وجود فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس المؤهل العلمي. تتفق هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في المقاربة النظرية، حيث اعتمدت على مسلمة مركزية وهي أن أساس الصراع التنظيمي هو التفاعل الاجتماعي وبذلك استخدمت افتراضات التفاعلية الحديثة، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج جزئية فيما تعلق منها بالأساليب. ولم تبحث في العوامل الثقافية والسياسية .

- دراسة الثالثة قام الباحثة (زينب جبار محمد: 2013) تحت عنوان: " استخدام استراتيجية القوة لإدارة الصراع التنظيمي لدى إداريين الاتحادات الرياضية "، بحث في التربية الرياضية ببغداد وتطرح الباحثة مشكلة تتمثل في عدم وضوح الرؤية الأهمية استخدام استراتيجية القوة لإدارة الصراع التنظيمي لدى إداريين الاتحادات الرياضية العراقية ولمحدودية الاهتمام بها، ونظراً لعدم وجود دراسات إدارة الصراع التنظيمي في هذا المجال؟ ويهدف البحث إلى التعرف على استخدام استراتيجية القوة لإدارة الصراع التنظيمي لدى إداريين الاتحادات الرياضية العراقية. واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي عن طريق أسلوب المسح الشامل طبقت الاستمارة كأداة رئيسة في جمع البيانات وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة نتائج منها: يتضح لإداريين الاتحادات يميلون إلى فرض حلول كفيلة بإنهاء الصراع بالقوة، أو بأوامر كفيلة بإنهائه غير قابلة للنقاش، والحزم في إصدار ومتابعة القرارات بغض النظر عن موافقة بقية الأعضاء، معتمدين على السلطة

الرسمية في التعامل مع الصراع وأطرافه. وعلى الرغم من المشكلات المصاحبة لهذه الاستراتيجية إلا أنها مفيدة في بعض الحالات، خاصة في الأوقات التي تتطلب حلولاً سريعة كحالات الطوارئ والأزمات. وأن اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يبدون نفس الظواهر بطرق مختلفة، ذلك لصلة المدركات بالأهداف مما يتيح عدم استخدام استراتيجية القوة بصورة مناسبة. وتتشرك تساؤلات هذه الدراسة في موضوع بحثنا في معرفة الأساليب لكنها ركزت فقط على أسلوب القوة باعتباره أسلوباً محورياً، لكن عدم البحث في الأساليب الأخرى والعوامل يجعلنا نستكمل النقص المسجل في هذا المجال بالتركيز على العوامل الثقافية والسياسية والأساليب الممكنة في إدارة الصراع، غير أن النتائج المتوصل إليها تشير إلى أن اختلاف النظرة للأساليب يرتبط بالانتماءات والمدركات.

- **الدراسة الرابعة:** قام الباحث يوسف العبيد عام 1985 تحت عنوان "فعاليات القيادات الإدارية في المجال الرياضي بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية" حيث استهدف في التعرف على محددات الفعالية والتمثلة في اتخاذ القرارات والاتصالات والإدارة بالأهداف وإدارة التغيير وإدارة الوقت والاهتمام بالعاملين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على 163 من القادة الإداريين في المجال الرياضي وتضمنت أدوات البحث على المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق واستمارة الاستفتاء بفعالية القيادات الإدارية في المجال الرياضي وقد أشارت أهم النتائج الإحصائية إلى أن أهم ما يقوم به قادة الأندية والاتحادات الرياضية للاهتمام بالعاملين كان معاملتهم لجميع الأفراد كزملاء ونقد الفعل الخاطئ، وليس الشخص ذاته والعمل على موافقة الأعضاء قبل الشروع في التنقيذ.

- **الدراسة الخامسة:** قام الباحث احمد عوضين سنة 1995 تحت عنوان "دراسة مشكلات العمل الإداري بإدارة الرياضة في محافظة دمياط وتهدف الدراسة مشكلات العمل الإداري المرتبط بعناصر الإدارة - التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - اتخاذ القرار - بإدارة الرياضة ومراكز الشباب والأندية الرياضية واللجنة الرياضية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على 43 هيئة رياضية و384 مبحوثاً وتضمنت أدوات البحث المقابلات الشخصية تحليل الوثائق، استمارة الاستبيان، وقد أشارت النتائج الإحصائية إلى أن الميزانيات المقررة للأنشطة الرياضية لا تفي بالصرف على تلك الأنشطة الرياضية حتى تحقق أهدافها بفعالية .

1-7- التعقيب على الدراسات في ضوء الدراسة الحالية: بعد مراجعة الدراسات السابقة وتحليلها لاحظ الباحث ما يلي: الهدف والموضوع: سعت أغلب الدراسات السابقة إلى التعرف على معايير ومحددات الصراع الإداري والمتمثلة في اتخاذ القرار كما سعت إلى دراسة الإدارة الرياضية في حين تطرقت بعض الدراسات رغم قلتها إلى المؤسسات الرياضية.

- المنهج: اعتمدت كل الدراسات السابقة على المنهج الوصفي الذي يلائم هذا النوع من الدراسات الأدوات اعتمدت جل الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والمقابلات الشخصية مجتمع الدراسة: توجهت بعض الدراسات إلى المؤسسات الاقتصادية في حين تنوعت المؤسسات التي تناولتها بالدراسة باقي الدراسات بين مؤسسات حكومية وخاصة في حين كان من الصعب إيجاد دراسة تناولت المؤسسات الرياضية.

- النتائج: توصلت جل دراسات الصراع الإداري واتخاذ القرار لما ذكر أنفا إلى أهمية هذه الدراسة كما قد استفاد الباحث من تحليل الدراسات السابقة في:

- تحديد الجوانب التي سبق بحثها والتي أهملت والتي تستحق الدراسة وضع الإطار العام لهذه الدراسة وتحديد المشكلة تحديد المنهج واختيار الأدوات وتصميمها

- الاستفادة من نتائج الدراسة السابقة في مناقشة النتائج المتوصل إليها

خلاصة:

في اختتام هذا الفصل والذي تحدثت فيه عن الإطار العام لدراسة ثم التطرق الي الاشكالية الدراسة وطرح التساؤل العام والمتمثل هل ينعكس الصراع الاداري على السير الحسن للإدارة الرياضية ثم تطرقت الي فرضيات الدراسة واهداف واهميتها والكلمات الدالة في الدراسة كالإدارة الرياضية والصراع الاداري وبعد ذلك الدراسات السابقة.

الجانب النظري

الفصل الثاني الصراع الإداري

1- أنواع الصراع

2- خصائص الصراع

3- جوانب الصراع

4- مجالات الصراع

تمهيد:

بعد تحديد إشكالية الدراسة والعناصر المرتبطة بها، نسعى إلى تعميق الفهم حول الأبعاد الأخرى للصراع الإداري، إذ لا بد من التأكيد على تطور النظرة بخصوصه من خلال التناولات الكلاسيكية والتفاعلية، ولكون الإشكالية تبحت في موقف الصراع طرق إلى مكوناته، وباعتبار أن الصراع الإداري هو اجتماعية عوامل (وميكانيزمات الأساليب)، ومخرجات النتائج، فإننا سنركز أساسا على العوامل الثقافية والعوامل السياسية بتفكيك أبعادها وكذا على الأساليب المستخدمة في إدارته، كما نتناول بعض العناصر الأخرى مثل نتائج الصراع وانعكاسه علي السير الحسن

1- أنواع الصراع

لم يتفق الباحثون على أنواع محددة للصراع وذلك لاختلاف وجهاتهم ومدارسهم " فيعتبر علما النفس والاجتماع أن الصراع هو كل تنافس بين الأفراد والجماعات في المجتمع، وبناءا عليه انقسم الصراع إلى سلمي وعنيف:

1-1- الصراع السلمي (Peaceful Conflict) : عندما تتحقق المصالح والمطالب المتعارضة

باستخدام آليات مقننة ومنضبطة يصبح الصراع سلمية، ومن هذه الآليات الدساتير والقوانين، والتكوين الأسري والعشائري، والأحكام الدينية، والأعراف والتقاليد، والحوار والمؤتمرات، وتتراوح هذه الآليات بين كونها غير رسمية وكامنة في العقل الاجتماعي والفردى، وبين كونها رسمية ومدونة.

ومن أمثلة الأخيرة الانتخابات وما يعطيه الدستور من حقوق للأفراد والجماعات من وسائل للتعبير والمطالبة بالحقوق العامة والخاصة، وتسمى هذه الضوابط مجتمعة " نطاقات السلام " فتمنع تلك التناقضات من أن تتحول إلى صراع عنيف ومدمر، ويشير في هذا الصدد (Robert Bacal , internet 2003) من خلال مقالته تحت عنوان الجوانب الإيجابية والسلبية وغير الأخلاقية للصراع التنظيمي، حيث يرى أن الجوانب الإيجابية للصراع التنظيمي والمعبر عنه (postive conflict) يمكن أن يشكل قوة منتجة وذلك من خلال تأثيراتها على الأعضاء بزيادة معرفتهم ومهاراتهم وبالتالي ينعكس ذلك على مساهماتهم في الإبداع التنظيمي والإنتاجية.

ويشير (Bacal) حاجة المنظمات الناجحة للصراع وذلك لتوضيح التناقضات الكامنة في المنظمة وإيجاد الطرق الجديدة لمعالجتها ويعبر (Bacal) عن الصراع السلبي ب (ugly conflict أو Bad conflict) حيث يمكن أن يحدث الصراع السلبي عندما يعاني العاملين من ضغوط المدراء التي من الصعب احتمالها وذلك في حالة استمرار الصراعات السنوات، أو في الحالة التي يصعب على العاملين تسمية أو عنونة المشاكل التي يدور الخلاف حولها، ويمكن أن يظهر الصراع السلبي عندما لا يعير العاملين اهتمامهم بأهداف المنظمة وينشغلون بدلا من ذلك بحماية والدفاع عن مصالحهم.

(Robert Bacal , internet 2003)

الصراع العنيف (Violent Conflict): يصبح الصراع عنيفة عندما تتخلى الأطراف عن الوسائل السلمية، وتحاول السيطرة أو تدمير قدرات المخالف لها لأجل تحقيق أهدافها ومصالحها الخاصة. في الصراع لا يحدث إلا في ظل توفر ظروف موضوعية أو شخصية محددة " قسم البحوث والدراسات، (الجزيرة نت 2002).

في حين يرى كاتب آخر " أن الصراع يمكن تصنيفه إلى نوعين هما:

1-2-1- الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنية جماعية. ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها. ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

1-2-2- الصراع غير المنظم: وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل. (العميان، 375: 2002).

في حين حدد أنواع الصراع إلى خمسة أنواع هي: (زويلف والعضايلة، 240: 1996-244)

1-3-3- الصراع الصناعي: وهو صراع بين العمال والإدارة أو بين النقابات والإدارة. وهذا الصراع يعتبر من المظاهر الاجتماعية في صناعة اليوم، وخاصة بالدول الرأسمالية.

1-4-4- الصراع بين الإدارات التنفيذية والمستشارين الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: حيث أن الصراع بين الإدارة والنقابات أو الصراع الصناعي ودراسته من قبل المعنيين في العلوم الاجتماعية والصناعية قد

أهم مسألة الصراع في الإدارة الصناعية نفسها ومن أشكاله الصراع بين التنفيذيين (Line) والاستشاريين (Staff).

1-5-5- الصراع بين الوحدات الإدارية: وهو صراع للهيمنة والحصول على النفوذ ومثال ذلك الصراع الناتج من تداخل أعمال قسم الإنتاج ودائرة د- الصراع بين المنظمة ومحيطها الخارجي: ويتمثل بصراع المنظمة ومالكها لتحقيق عائد مرض، كما أن هنالك صراع بين المنظمة والمجتمع، الذي يحدد طريقة عملها وطبيعة الغرض الذي تهدف إليه.

وهناك صراع بين المنظمة والمستهلك الذي يريد وفرة في السلع والخدمات وأسعار مناسبة لها. وهناك الصراع بين المنظمات أنفسها حيث تسعى كل منها للحصول على أكبر المنافع.

1-6-6- صراع الأدوار هنالك صراع بين الفرد والدور الذي يؤديه للمنظمة الصراع الذي ينشأ عن اختلاف تعريف الدور. وهناك صراع تداخل الأدوار ويتفق مع هذا التصنيف للصراع (محمود، 145: 2002-150).

أما (القريوتي 247: 2000-249) فقد وقسم الصراع إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

1-6-1- الصراع داخل الفرد نفسه: يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معه، كأن يرغب الطالب مثلا بأن يحصل معدل جيد وبنفس الوقت أن لا يصرف إلا وقت قليلا في الدراسة، أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب بأي منهما كأن يخير الطالب بين تأجيل دراسته بسبب ظروف مادية صعبة أو تركها نهائية والذهاب إلى سوق العمل التوفير نفقات الدراسة، وقد يكون سبب الصراع هو وجود عديد من البدائل ولكنها جميعا مكلفة وغير مضمونة النتائج. كما أن تناقض الأهداف التي يسعى إليها الفرد تمثل شكلا من أشكال الصراع وهناك عدة أشكال تناقض الأهداف:

- تناقض الأهداف الإيجابية Positive - Approach Conflict: ويحدث هذا عندما يكون الفرد بصدد المفاضلة بين بديلين إيجابيين معا

- تناقض لأهداف ينبغي تجنبها: ويحدث هذا عندما يضطر الفرد إلى الاختيار بين بديلين غير مرغوب فيهما.

- تناقض بين تحقيق هدف إيجابي وفي نفس الوقت له نتائج سيئة: يحدث ذلك عندما يقوم الفرد بتحقيق هدف يرغب فيه ولكن في نفس الوقت يتردد نتيجة لبعض النواحي غير المرغوب فيها.

1-6-2- الصراع بين الأفراد: ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتهم وإدراكه للأمور:

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه

- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري الصراع بين العامل والمشرف

- الصراع بين العامل والعامل

1-6-3- الصراع بين الجماعات Inter group Conflict: ويحدث هذا الصراع بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، فهناك الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق، كذلك الصراع بين إدارة المشتريات وإدارة المستودعات، والصراع بين إدارة التخطيط من جهة وبين الإدارة المالية من جهة أخرى

2- خصائص الصراع:

تتمثل خصائص الصراع بما يلي: (محمد سلمان العميان 2004ص366)

2-1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه ، وتكون عملية الحوار الوسيلة

المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

2.2- يعتبر التوتر (Tension) بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول

الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على

قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

2-3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.

2-4- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو وما يرغبه

في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.

3- جوانب الصراع:

للصراع جانبان أحدهما وظيفي ببناء يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف الجماعات والمؤسسات، والآخر غير وظيفي وغير بناء، يؤدي إلى الخلل الوظيفي:

3-1- الصراع الوظيفي (Functional Conflict) ويقع بين الجماعات داخل المؤسسة، ويتعلق بجوهر

العمل، ويعمل على إثارة الإبداع والإنتاجية، ويقود إلى النمو المطرد للمؤسسة، ويرتقي بأداء الأفراد والجماعات، ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء، وقد يكون متطلبا ضروريا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المؤسسة (حسين حريم 2004ص125)

فضلا عن أنه يعمل على جلب المشكلات المهمة إلى السطح، فتصبح واضحة لجميع أطراف الصراع، وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات، وقد عدّ من الضروري للإداري الناجح أن يقوم بالعمل على استثارة الصراع البناء في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين

3-2. أما الصراع غير الوظيفي (Dysfunctional Conflict) فإنه يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المؤسسة، وبذلك يكون تأثيره في مخرجات أداء الجماعة بشكل أكبر من تأثيره في الأفراد أنفسهم كما يؤدي إلى الصراع الوجداني بين الأفراد، وترسيخ المشاعر السلبية، وازدياد التنافر المتبادل بين الأفراد، وتدني مستوى الرضا الوظيفي، وازدياد التغيب عن العمل، وانخفاض الإنتاجية، مما يعيق تحقيق الأهداف. لذا ينبغي أن ينتبه الإداري إلى هذا النوع من الصراع، وأن يبادر فوار للعمل على إزالة الضرر الناتج عنه، ومنع الظلم، أو التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى. (حسين حريم 2004 ص 126)

4- مجالات الصراع:

تتعدد مجالات الصراع في المؤسسات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان، وخاصة في المؤسسات الكبيرة والمعقدة.

وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية:

- الصراع على مستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الاشرافية وبعضها، أو بين العاملين وبعضهم.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة.
- الصراع بين إدارة المؤسسة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.
- الصراع بين المؤسسة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين

خاتمة الفصل:

نسجل من خلال هذا الفصل تطور النظرة حول الصراع، فبعد أن كان يشكل خلافاً وظيفياً وفق المدخل الكلاسيكي وبالخصوص الإدارة العلمية، أصبح ينظر إليه كظاهرة طبيعية يجب استشارته إن لم يكن موجوداً بتحقيق مستوى صحي منه، وذلك وفق أساليب علمية تركز على أنماط شخصية أطراف الصراع. لقد تناولنا في هذا الفصل بعض النماذج الغربية لإدارة الصراع والتي تركز على بعدين الأول: الاهتمام بالذات والبعدين الثاني: الاهتمام بالآخرين، علماً أن هناك تعدداً في المداخل النظرية المفسرة لها حسب التخصص العلمي ونوع ومستوى الصراع، وبخصوص العوامل الثقافية والسياسية فقد ركزنا على الأبعاد التي تخدم إشكالية الدراسة

الفصل الثالث

الإدارة الرياضية

• تمهيد

1- مستويات الإدارة:

1- نظريات الإدارة:

3- وظائف الإدارة:

4- الإدارة الرياضية ومفهومها

5- مكونات الإدارة الرياضية

6- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية

7- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية

8- الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي

9 - صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة

• خلاصة

تمهيد:

يعتبر القرن الحالي تمرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قبل وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدث تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أتيح الاهتمام موجه لوضع نظام الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية الاجهزة. وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيما، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون وعلى رأسهم كان وودرو وولسون " Woodrow welson الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، ويعرفها بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهدافي الحكومة بأكبر مقدار من الكفاية وما يحقق الرضا لأفراد الشعب وهذا ما تهدف إليه الإدارة ولقد انتق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أمراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلال الاتحادات، الأندية، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار مجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع مشخص من القيادة. الإدارة تعير من النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد من قيم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والنصر في البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخيرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك لا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تجاههم.

1- مستويات الإدارة:

يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية:

1-1- الإدارة العليا (**top management**): وهم الإداريون الذين يصفون سياسة المنظمة ويقومون

بالتخطيط وتتمثل في الإدارة العليا في مجال إدارة الأعمال في رئيس المؤسسة ومجلس إدارتها.

1-2- الإدارة الوسطى (**middle management**): وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا

المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه

الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط، وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية، وبالتالي فان عدد الإداريين في

الإدارة الوسطى غالبا ما يكون أكبر من الإدارة العليا.

1-2- الإدارة الإشرافية: وتتمثل في الإداريين الذين يقومون بالرقابة المباشرة على الأداء وهم يتعاملون مع

المنفذين (العمال) مباشرة، من ثم فان الرقابة أحد أهم الوظائف في عملهم وبالتالي توفر المهارات الفنية

لهذا المستوى الإداري يدعم واجبهم الوظيفي ويؤكدده. . والواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف

من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة غير أن أهمية هذه

الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر. فالإدارة العليا تختص بأعمال التخطيط منها تتولى الإدارة الوسطى

التنفيذ عن طريق الإدارة المباشرة (طبقة المشرفين).

2- نظريات الإدارة:

1-2- النظرية التقليدية (نظرية X): تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة

النفس البشرية ومحددات السلوك كالأتي:

- الإنسان بطبعه كسول لا تحب العمل.

- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.

- بفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

- العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من

العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.

- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشرافي.

- إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.

تلك هي الفروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة بطريقة خاصة بي معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.

هناك العديد من التجارب العلمية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل تجهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد لما تنادي به تلك الأوامر، وفي بعض الأحيان قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل إن الإنسان ليس كسول بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل أنه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل.

وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل، فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات اجر أعلى .Overtime (rate)

إن تلك المظاهر السلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية يجائي في طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات ومواقف إنسانية متعددة.

2-2- النظرية الحديثة (نظرية y): إن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تعمل على رسم صورة حقيقية لطبيعة الإنسان ومحددات سلوكه وهي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.

- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطر .

- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل، إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك الفرد اختيار السبل الوصول إليها، وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.
- الفرد يعمل للحصول على اجر ولكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية وهو يعمل من اجل الانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء ومن اجل الحصول على مراكز اجتماعية مرموقة والرضا على الانجاز الشخصي.

هذه القروض النظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى (بالعلاقات الإنسانية). وبناء على ذلك الاتحاد أصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس.

أن مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملًا، حيث إن مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تعمل على تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وإيجاد روابط وثيقة بينهم كجماعات وليسو كأفراد متفرقين.

و يأخذ هذا المدخل في الاعتبار ناحية أساسية هي التفاعل بين المنظمة وبين المناخ المحيط وبيحث عن عوامل التغيير والتكيف في تلك العلاقات، ويتميز تفكير مجموعة النظم الاجتماعية بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها بحيث تصبح أهداف المنظمة مندمجة في أهداف الجماعات ويلغي التناقض فيما بينها.

2-3- نظرية الإدارة التنظيمية (administrative mangement thesy): في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الدارة العلمية في الولايات المتحدة تحتل مكانها في الدراسات والإعمال الإدارية - كان هنري فايول (henry Fayol) يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة (management principal) وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تتم بالأعمال الإدارية (fonction anji) وسرد مبادئ التنظيم (principales of mg) وتختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية

جوهر اهتماماته وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في الإدارة العملية ودراسة وتحليل وظيفة الإدارة التنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية.

لقد كان " فايول " أحد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين بدفع قيمتها ومستوى العمل فيها.

3- وظائف الإدارة:

3-1- التخطيط: ويشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بوضع خطة العمل فقي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف ويوضحها. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 53).

3-2- التنظيم: وهو يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتحميها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وهي في هذا تشمل تحديد نوعية المسؤولين ومواصفاتهم وتتهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال وسلطات ومسؤوليات (مروان عبد المجيد إبراهيم. 2002، ص 54).

3-3- التنسيق: ويرى " فايول Fayol " في هذا العمل الذي يوجد ويضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب، (على الشريف، 1997، ص 27).

3-4- الرقابة: وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن الجهود متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة. (على الشريف بدون طبعة، ص 56).

4- الإدارة الرياضية ومفهومها: (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 49-50-51)

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيد وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية.

بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الحيرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما. تحقيق إنجازات رياضية عالية.

محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.

مما لا شك فيه أنا الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم، إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

ولقد تضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك وهذا لا يتمثل مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل.

إذا ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية والرياضية إذا لم يصاحب عملاً إدارياً جيداً والذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية والرياضية بشكل عام، وهذا يقودنا إلى القول أن الإدارة العلمية الحديثة تتحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري.

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما ونوعاً وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى للتقدم وازدهار اللعبة، فهي تقود التقدم ويعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها، وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع والبيئة.

وعند التكلم عن موضوع الإدارة في حقل من الحقول فإنه يجب التأكيد على الأمور التالية:

- موضوع الفعالية الإدارية وهذا يعني كل من سيقاد في الفعالية موضوعة الإدارة.

- الإدارة القيادية وهي تعني كل من سيقود.

وأخيراً العلاقة بين الموضوعية وقيادتها أو إدارتها وتعني العملية الإدارية وهناك ومقترحات كثيرة من

اختصاصيين في مجال الإدارة الرياضية تؤكد أن الأسس الإدارية في صيغ التقاهم تعتمد على ما يلي:

- الاجتماع التحديد الأهداف النقاش الحر المفتوح.

- الإصغاء بدلا من التحدث.

- الصراحة والوضوح في طريقة التقاهم.

- صنع القرارات في المكان المناسب والزمان المناسب.

5- مكونات الإدارة الرياضية: (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2010، ص 51).

لقد حلل الإداري الأمريكي " kanz " الإدارة الرياضية فوجد أنها تتكون أربعة مكونات أساسية وهي:

- العامل البشري.

- العمل الجماعي.

- المنظمة والتي تعمل الإدارة المؤقتة لها.

- القائد الإداري.

6- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية: (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000 ص 52).

لقد أشار الإداري الأمريكي بأنك "تعتمد الإدارة الرياضية على ما يلي:

1-6- المهارات الفنية: وقاء وضعها " kanz " بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من

الفعاليات، وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص، والقدرة على كيفية استخدام التنفيذ في المجال الرياضي.

2-6- المهارات الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض

التعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضًا، وتشمل معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل صحيح فعال وبعلاقة جيدة.

3-6- مهارات الاستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية

للمنظمة التي يعملون فيها باستخدام أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية البدنية والرياضة تعتبر الأصعب وأهم الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية

شبابه التي تعتمد في الدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين، وجميع العاملين في مجالاتنا وميادينها الواسعة. كما وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية، وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات

الدرجة الثالثة.

ومن منطلق مما سبق ذكره فإن الإدارة تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي يسعى الاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية.

7- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية: (مروان عبدا محمد إبراهيم، 2000، ص 53-54-55-56)

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة أو تتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة في ما يلي:

1-7- مبدأ التوازن: يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت، ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

2-7- مبدأ التبسيط: يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

3-7- مبدأ التخصص: يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة، ويقتصر التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول: إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيراً نسبياً".

4-7- مبدأ التنميط: يجب أن تحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدة محددة أو أنماط، ثم تستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

5-7- مبدأ الحوافز المادية: يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوع.

6-7- مبدأ العلاقات الإنسانية: تتجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة، لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما، كلاهما المعادلة العادلة والإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة.

* تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

7-7- مبدأ التخطيط: يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ تصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة يحل التخطيط محل الحدس والتخمين، وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها. وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها ومكان التنفيذ والزمن الواجب أن ينفذ فيه، لأن التخطيط يراقب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

8-7- مبدأ الرقابة: يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط، يجب على الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل.

9-7- مبدأ القيادة: إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة وينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص وتتطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله، وعلى المثابرة ليتم انجاز المهمة الموضوعية، وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين، وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

10-7- مبدأ السلطة والمسؤولية: إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليه لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها.

7-11- مبدأ اتخاذ القرار: يجب اتخاذ القرار عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين المختصين بالنشاط معين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما، إلا في الحالات غير العادية فيطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري للمستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معين.

7-12- مبدأ استخدام القدرة الإدارية: تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً إلى الآخرين، ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل التي تستغرق معظم وقتهم، ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيهم تتبع جميع الأعمال ووظائف المسؤولين عنها، فيترك الإداري الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي وشأنها بينما يركز اهتماماته على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية، أو التي لاتتق والخطط الموضوعية لبحث وسائل معالجتها وبيان كيفية التصرف فيها.

8- الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي (عوادي عبد الجبار وآخرون، 2004، ص 37)

يقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على عناصر خمسة أساسية يمكن تحديدها كآلاتي:

8-1- البرامج: وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقوياء ورياضة المعاقين الرياضية الموهوبين على المستويات الثلاثة وهي الرياضية الإجبارية والرياضة الاختيارية الروتينية ورياضة المستويات.

8-2- المستفيدون: وهما الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياهم وفئاتهم وفقا للمراحل العمرية أو وفقا لسن البداية لكل لعبة من الألعاب، وأيضا وفقا لنتائج اختبارات الانتقاء والتي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشراف في برنامج معين.

8-3- القادة: ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته ومؤهلاته وخبرته ولا شك أن الإخبار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال وحيث أن العمل في المجال الرياضي وهو في الأساس التعامل مع

الإنسان وهو أصعب أنواع التعامل لذلك فإنه يجب اختيار القائد الذي يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي:

- من هو القائد ؟. - ماذا يستطيع القائد ؟. - ماذا يريد القائد ؟

وتماشيا مع المبادئ العامة للإدارة العلمية فإنه طالما توجد جماعة لها هدف معين فلا بد أن يكون لها قائد يقودها، فقد قال رسول الله (ص) في هذا المجال " إذا سافر ثلاثة فليؤمر أحدهم "، فالثلاثة هم مجموعة من الأفراد والسفر هدف لذلك فعليهم أن يختاروا من بينهم قائدا لتسيير الجماعة ثم فالقيادة ضرورة ومن دواعي اختيارها:

- اختيار القائد المناسب وفي المكان المناسب.

- أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان.

- وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.

- التأهيل العلمي.

- التأهيل الإداري

- الموضوعات السلوكية والشخصية.

8-4- المنشآت: ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات والأجهزة ويدخل على هذه المنشآت والأجهزة عن تطوير واستحداث وتوفير الأمن والسلامة للممارسين فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة والمنشآت ولكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للمواصفات والاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات.

8-5- الميزانيات: تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح وهي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لابد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الحملة الموضوعية إلا أننا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعي وتحديد الميزانيات المتاحة الحجم.

9 - صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة: (مفتي إبراهيم حماد، بدون طبعة، ص 18-19)

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

9-1- الشمول: بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

9-2- التكامل: ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضة جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصص، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام والأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة.

9-3- المستقبلية: ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس الحاضر فقط، وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني وتطلعات في زمن أت، وعليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس، وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا من أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

9-4- الانفتاح: ويعني أن تحيز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها، تتأثر بها وتؤثر فيها.

الدور الإجرائي للإدارة الرياضية: (مفتي إبراهيم حماد، بدون طبعة، ص 19-20)

يتمثل الدور الإجرائي في الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها وهذه الأدوار في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما يلي:

- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

- وضع هيكلية لتنظيم عناصر القوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، وتنسيق الأداء والترابط بينهما، حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية.

- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات والإجراءات، على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث.

التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة.

خلاصة:

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة تعلم له أصوله، أسسه مبادله شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريديريات تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمية علم الإدارة فالإدارة في المعنى والمعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن 110/49 رياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافر التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

• تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- ضبط متغيرات الدراسة
- 3- المنهج المتبع في الدراسة
- 4- مجتمع وعينة الدراسة
- 5- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 6- حساب الشروط السيكومترية للأداة
- 7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 8- الأساليب الإحصائية

• خلاصة

تمهيد:

في هذا الفصل من بحث خصص للإجراءات الميدانية لدراسة والذي سيتم التطرق فيه الى الدراسة الاستطلاعية والتي بواسطتها نعرف مدى توافق وملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية وكذا التأكد من صلاحية الاداة المستخدمة والصعوبات التي قد تعرضنا اليها ثم نتطرق في المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وفي الأخير نتطرق الى الإجراءات التطبيق الميداني للأداة

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسات الاستطلاعية من اهم الخطوات التي ينبغي للباحث ان يتبعها اثناء اجراء الدراسة الميدانية فهي تهدف الى جعل الطالب بعيدا عن الوقوع في الأخطاء في الدراسة الأساسية (بابا عربي لطيفة 2012 ص47).

قامت بزيارة ميدانية قبل الشروع في هذه الدراسة الى مقر مديرية الشباب والرياضة حيث قامت بطرح بعض الأسئلة التي تتعلق بالصراع الإداري والسير الحسن للإدارة الرياضية

1-1- المجال الزمني:

انطلقت في انجاز دراسة بداية شهر جانفي الى غاية نهاية الدراسة كانت البداية بالجانب النظري حيث قامت من خلالها بجمع المعلومات المتعلقة حول الصراع الإداري والسير الحسن للإدارة الرياضية

1-2- المجال المكاني

مديرية الشباب والرياضة برج بوعرييج.

2- ضبط متغيرات الدراسة:

ان أي موضوع من المواضيع الخاضعة لدراسة يتوفر على متغيرين أولهما المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

أ _ المتغير المستقل: ان المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو الإدارة الرياضية

ب _ المتغير التابع هو: نتيجة المتغير المستقل وهو الصراع الرياضي

3- المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو الطريق المؤدي الى الهدف المطلوب او هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول الى النتائج ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولته في دراستنا وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحتها فاني اعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير او الجداول الكمية او كلاهما معا (عبد الجواد بكر 2002 ص09) والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع او

ظاهرة كما توجد في الواقع او الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها اما الثاني فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه النظرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى ويلجأ الباحث الى استخدام هذا المنهج من اجل فتح مجالات جديدة لدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل الى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها او وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها.

4- مجتمع وعينة الدراسة

4-1- مجتمع الدراسة: المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة عينة الدراسة المدروسة والمجتمع المقصود في دراستنا هو مديرية الشباب والرياضة (إبراهيم علي إبراهيم 2002 ص 21)

إن المجتمع يعنى كل كافة وحدات الظاهرة ان بصدد دراستها، و تمع الدراسة يتكون من عمال وموظف واطارت مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج وعددهم 40.

4-2- عينة الدراسة: -عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

نظراً حجم تمع الدراسة ونظراً القاعدة العلمية اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وحد تكون العينة ثلثة لمجتمع البحث قمنا باختيار عينة سح الشامل وموضوعية.

إن ميد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبرى وأساسية أي ث علمي، وهي تلف باختلاف موضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة، حيث أن اختيار العينة لائحة

للبحث من أهم أشكال تواجه أي باحث أي ث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن مل

صائص و ميزات ثل المجتمع الأصلي أخذت منه العينة، حيث ثله ثيلاً صحيحاً).

5- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص وهي مجموعة من الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية.

وكذلك تعرف استمارة الاستبيان بأنها: مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين تم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق، ويعرف كذلك على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث العلمي عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب (عبد الجواد بكر، 2002، ص 09).

تحتوي استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة على 16 سؤال مغلق 8 منها للمحور الأول و 8 منها للمحور الثاني.

6- حساب الشروط السيكومترية للأداة:

عينة الدراسة الاستطلاعية 16 إداري

6-1- الصدق: لمعرفة صدق الأداة قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

أ. حساب الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

المحور الأول:

الجدول رقم (01) يوضح حساب الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه للمحور الأول.

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	نص السؤال	رقم السؤال
0.860	يتم صياغة الأهداف بعبارة واضحة المعنى والمفهوم	01
0.837	تتحقق الأهداف بفعالية عن طريق الإجراءات الإدارية الموضوعية دون النظر إلى العاملين	02
0.680	الالتزام الروتيني باللوائح والقوانين في الهيئة التي أعمل لها	03
0.707	أقوم بتنفيذ دوري في توضيح الأهداف	04
0.671	الأهداف الموضوعية في الوقت الحاضر مناسبة للتسيير الحسن للإدارة	05
0.586	أهداف المؤسسة المحددة بطريقة قياسها	06
0.697	انعكاس الأهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للسير الحسن للإدارة	07
0.610	هناك معوقات تنعكس على تحقيق أهداف	08

المحور الثاني:

الجدول (02): حساب الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه للمحور

الثاني

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	نص السؤال	رقم السؤال
0.924**	يتيح المسؤولين في الإدارة التي أعمل بها للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق التسيير الحسن للإدارة	01
0.527*	يشارك الإداريين في الإدارة التي أعمل بها في تحديد الأهداف المنبثقة في وضع الخطة	02
0.796**	وضع مخطط مناسب من طرف الإدارة الرياضية يجعل من عملية السير الحسن عملية ذات معنى إيجابي	03
0.477*	هل لديكم خطط البديلة في حالة حدوث أي تغيير	04
0.739**	تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالمؤسسة	05
0.898**	لديك القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الإمكانيات المتاحة	06
0.630**	هل تعمل الهيئة على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم	07

	العلمي والتكنولوجي	
0.555**	هل ينعكس الصراع في وضع خطط ودراساتها بدقة	08

ب - حساب الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول رقم (03): يوضح الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا ك ونباخ
المحور الأول	08	0.950**
المحور الثاني	08	0.958**

من الجدول رقم (1) والجدول رقم (2) نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان ترتبط ارتباط دال إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليها، ونلاحظ أيضاً من الجدول رقم (3) أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، ومنه فإن الاستبيان يتمتع بالصدق.

2 - 4. الثبات:

طريقة ألفا كرونباخ: وللتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بإتباع طريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتيجة كما

يلي:

الجدول (04) يوضح درجة الثبات

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا ك ونباخ
الأول	08	0.743
الثاني	08	0.854
الكلية	16	0.892

من الجدول (4) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل كانت عالية جدا حيث بلغت قيمة (0.892)، وبلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول قيمة (0.743) بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني قيمة (0.854)، وهي قيم جيدة تؤكد لنا أن الاستبيان يتمتع بثبات عال.

7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد توزيع استمارة الاستبيان الموجهة لموظفي مديرية الشباب والرياضة توجهت بتاريخ 24 اوت 2020 إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.

8- الأساليب الإحصائية: تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss نسخة 22 حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة ولتحديد الاستجابة تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنتها الأداة.

- معامل الثبات (ألفا كرونباخ- alpha Cronbach) للوقوف على مدى ثبات الأداة.

- اختبار " كا تربيع " للمطابقة بين المتغير المستقلة والتابعة.

الخلاصة:

تطرقت في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية والتي قمنا بها المديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج وكذلك تعرضه للمجالين المكاني والزمني لدراسة كذلك تناوله المنهج المتبع في دراستنا وهو المنهج الوصفي بعد ذلك تكلمت عن المجتمع وعينة الدراسة ثم للأدوات جمع البيانات والمعلومات وهي الاستبيان ثم إلى إجراءات التطبيق الميداني للأداة والأساليب الإحصائية

الفصل الخامس

معرض وتحليل ومناقشة النتائج

1-معرض النتائج

2-تحليل النتائج

3-مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

1- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1-1- تحليل نتائج المحور الأول:

عرض النتائج:

السؤال رقم 01: يتم صياغة الأهداف بعبارة واضحة المعنى والمفهوم

الغرض من السؤال:

الجدول رقم (05): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 01 من المحور الأول

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	10	25	13.33	2.35	4.3	5.99	0.05	02
أحيانا	06	15	13.33					
نعم	24	60	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ بأن 24 إداري أي ما يعادل نسبة 55% أجابوا بأن صياغة الأهداف تتم بعبارة واضحة المعنى والمفهوم، بينما أجاب 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن صياغة الأهداف أحيانا ما تتم بعبارة واضحة المعنى والمفهوم، وأجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 20% بأن

صياغة الأهداف لا تتم بعبارة واضحة المعنى والمفهوم، وبالنظر إلى كاه المحسوبة بعدها بلغت قيمة 6.7 وهي أكبر من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن صياغة الأهداف تتم بعبارة واضحة المعنى والمفهوم.

السؤال رقم 02: تتحقق الأهداف بفعالية عن طريق الإجراءات الإدارية الموضوعة دون النظر إلى العاملين

الجدول رقم (06): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 02 من المحور الأول

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	80	20	13.33	2.35	4.3	5.99	0.05	02
أحيانا	10	25	13.33					
نعم	22	55	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ بأن 22 إداري أي ما يعادل نسبة 55% أجابوا بأن الأهداف تتحقق بفعالية عن طريق الاجراءات الادارية الموضوعة دون النظر إلى المسؤولين، بينما أجاب 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن الأهداف أحيانا ما تتحقق بفعالية عن طريق الاجراءات الادارية الموضوعة دون النظر إلى المسؤولين، وأجاب 08 إداريين أي ما يعادل نسبة 20% بأن الأهداف لا تتحقق بفعالية عن طريق الاجراءات الادارية الموضوعة دون النظر إلى المسؤولين، وبالنظر إلى كاه المحسوبة بعدها بلغت قيمة 6.7 وهي أقل من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99، وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال رقم 03: الالتزام الروتيني باللوائح والقوانين في الهيئة التي أعمل بها.

الجدول رقم (07): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 03 من المحور الأول

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	4	10	13.33	2.55	9.7	5.99	0.05	02
أحيانا	10	25	13.33					
نعم	26	65	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ بأن 26 إداريا ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأنهم يلتزمون التزاما روتينيا باللوائح والقوانين في الهيئة التي يعملون بها، بينما أجاب 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأنهم أحيانا ما يلتزمون التزاما روتينيا باللوائح والقوانين في الهيئة التي يعملون بها، وأجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأنهم لا يلتزمون التزاما روتينيا باللوائح والقوانين في الهيئة التي يعملون بها، وبالنظر إلى كاه المحسوبة نجدها بلغت قيمة 9.7 وهي أكبر من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن الإداريين يلتزمون التزاما روتينيا باللوائح والقوانين في الهيئة التي يعملون بها.

السؤال رقم 04: أقوم بتنفيذ دوري في توضيح الأهداف

الجدول رقم (08): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 04 من المحور الأول

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوب	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	04	10	13.33	2.55	9.7	5.99	0.05	02
أحيانا	10	25	13.33					
نعم	26	65	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ بأن 26 إداري أي ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأنهم يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الأهداف، بينما أجاب 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأنهم أحيانا ما يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الأهداف، وأجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأنهم لا يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الأهداف، وبالنظر إلى كا² المحسوبة نجدها بلغت قيمة 9.7 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي بلغت قيمة 5.99 وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن الإداريين يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الأهداف.

السؤال رقم 05: الاهداف الموضوعة في الوقت الحاضر مناسبة للتسيير الحسن للإدارة

الجدول رقم (09): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 05 من المحور الأول

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	06	15	13.33	2.05	9.1	5.99	0.05	02
أحيانا	26	65	13.33					
نعم	08	20	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ بأن 26 إداريا ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأن الاهداف الموضوعة للهيئة في الوقت الحاضر أحيانا ما تكون مناسبة للإمكانيات، بينما أجاب 08 إداريين أي ما يعادل نسبة 20% بأن الاهداف الموضوعة للهيئة في الوقت الحاضر مناسبة للإمكانيات وأجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 15% بأن الاهداف الموضوعة للهيئة في الوقت الحاضر غير مناسبة للإمكانيات، وبالنظر إلى كا المحسوبة نجدها بلغت قيمة 9.1 وهي أكبر من قيمة كا الجدولة التي بلغت قيمة 5.99، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي ان الاهداف الموضوعة للهيئة في الوقت الحاضر أحيانا ما تكون مناسبة لتسيير الحسن للإدارة.

السؤال رقم 06: أهداف الهيئة المحددة بطريقة يمكن قياسها

الجدول رقم (10): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 06 من المحور الأول

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	10	25	13.33	2.25	2.5	5.99	0.05	02
أحيانا	10	25	13.33					
نعم	20	50	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ بأن 20 إداريا أي ما يعادل نسبة 50% أجابوا بأن اهداف الهيئة محددة بطريقة يمكن قياسها، بينما أجاب 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن اهداف الهيئة أحيانا ما تكون محددة بطريقة يمكن قياسها، وأجاب 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن اهداف الهيئة لا تكون محددة بطريقة يمكن قياسها، وبالنظر إلى كاه المحسوبة بعدها بلغت قيمة 2.5 وهي أقل من قيمة كا² الجدولة التي بلغت قيمة 5.99 وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال رقم 07: انعكاس الأهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للسير الحسن للإدارة.

الجدول رقم (11): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 07 من المحور الأول

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	06	15	13.33	2.40	4.9	5.99	0.05	02
أحيانا	12	30	13.33					
نعم	22	55	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ بأن 22 اداريا بأي ما يعادل نسبة 55% أجابوا بأن الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالهيئة، بينما أجاب 12 إداريا أي ما يعادل نسبة 30% بأن الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة أحيانا ما يكون هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالهيئة، وأجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 15% بأن الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة لا يكون هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالهيئة، وبالنظر إلى كاه المحسوبة بعدها بلغت قيمة 4.9 وهي أقل من قيمة كا² الجدولة التي بلغت قيمة 5.99 وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال رقم 08: هناك معوقات تنعكس على تحقيق أهداف

الجدول رقم (12): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 08 من المحور الأول

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	04	10	13.33	2.50	7.9	5.99	0.05	02
أحيانا	12	30	13.33					
نعم	22	60	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ بأن 22 إداريا ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأنه هناك معوقات نحو تحقيق اهداف الهيئة، بينما أجاب 12 إداريين أي ما يعادل نسبة 30% بأنه أحيانا ما تكون هناك معوقات نحو تحقيق اهداف الهيئة، وأجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأنه لا توجد هناك معوقات نحو تحقيق اهداف الهيئة، وبالنظر إلى كلا المحسوبة بعدها بلغت قيمة 7.6 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي بلغت قيمة 5.99، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أنه هنالك معوقات تنعكس على تحقيق اهداف.

1-2- تحليل نتائج المحور الثاني:

السؤال رقم 01: يتيح المسؤولين في الإدارة التي أعمل بها للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق التسيير الحسن للإدارة

الجدول رقم (13): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 01 من المحور الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	10	25	13.33	2.25	2.5	5.99	0.05	02
أحيانا	10	25	13.33					
نعم	20	50	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ بأن 20 إداريين أي ما يعادل نسبة 50% أجابوا بأن مسؤوليهم يتيحون للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق التسيير الحسن ، بينما أجاب 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن مسؤوليهم أحيانا ما يتيحون للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق التسيير الحسن ، وأجاب 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن مسؤوليهم لا يتيحون للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق التسيير الحسن، وبالنظر إلى كاه المحسوبة

نجدها بلغت قيمة 2.5 وهي أقل من قيمة كا² الجدولة التي بلغت قيمة 5.99 وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال رقم 02: يشارك الإداريين في الإدارة التي أعمل بها في تحديد الأهداف المنبثقة في وضع الخطة

الجدول رقم (14): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 02 من المحور الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	5	13.33	2.30	9.1	5.99	0.05	02
أحيانا	24	60	13.33					
نعم	14	35	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ بأن 24 إداري أي ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأن أحيانا ما يشار الإداريين في تحديد الأهداف المنبثقة في وضع الخطة، بينما أجاب 14 إداريين أي ما يعادل نسبة 35% بأنه يشار الإداريين في تحديد الأهداف المنبثقة في وضع الخطة، وأجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 5% بأنه لا يشار الإداريين في تحديد الأهداف المنبثقة في وضع الخطة، وبالنظر إلى كا² المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 5.99، وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي بلغت قيمة 5.99 وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار أي أن الإداريين أحيانا ما يشارون في تحديد الأهداف المنبثقة في وضع الخطة.

السؤال رقم 03: وضع مخطط مناسب من طرف الإدارة الرياضية يجعل من عملية السير الحسن

عملية ذات معنى إيجابي

الجدول رقم (15): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 03 من المحور الثاني

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	06	15	13.33	2.45	6.7	5.99	0.05	02
أحيانا	10	25	13.33					
نعم	24	60	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ بأن 24 إداري أي ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأن الإدارة تهتم بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا، بينما أجاب 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن الإدارة أحيانا ما تهتم بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا، وأجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 15% بأن الإدارة لا تهتم بتنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة بالخطة في المواعيد المحددة مسبقا، وبالنظر إلى كا² المحسوبة بعدها بلغت قيمة 6.7 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي بلغت قيمة 5.99، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن وضع مخطط مناسب من طرف الإدارة الرياضية يجعل من عملية السير الحسن عملية ذات معنى إيجابي.

السؤال رقم 04: هل لديكم خطط البديلة في حالة حدوث أي تغيير

الجدول رقم (16): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 04 من المحور الثاني

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	04	10	13.33	2.55	9.7	5.99	0.05	02
أحيانا	10	25	13.33					
نعم	26	65	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ بأن 26 إداري أي ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأن السياسات الموضوعية من قبل الإدارة تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث أي تغيير، بينما أجاب 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن السياسات الموضوعية من قبل الإدارة أحيانا ما تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث اي تغيير، وأجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأن السياسات الموضوعية من قبل الإدارة لا تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث أي تغيير وبالنظر إلى كا² المحسوبة بعدها بلغت قيمة 9.7 وهي أكبر من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار أي ان الإداريين لديهم خطط البديلة في حالة حدوث أي تغيير

السؤال رقم 05: تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالمؤسسة

الجدول رقم (17): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 05 من المحور الثاني

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	02	5	13.33	2.60	10.90	5.99	0.05	02
أحيانا	12	30	13.33					
نعم	26	65	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ بأن 26 إداريا ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأن السياسات تعتمد على تنمية وتدريب العاملين بالادارة، بينما أجاب 12 إداريين أي ما يعادل نسبة 30% بأن السياسات أحيانا ما تعتمد على تنمية وتدريب العاملين بالادارة، وأجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 5% بأن السياسات لا تعتمد على تنمية وتدريب العاملين بالادارة، وبالنظر إلى كا² المحسوبة نجدها بلغت قيمة 10.90 وهي أكبر من قيمة كا² المجدولة التي بلغت قيمة 5.99، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرر، أي أن السياسات تعتمد على تنمية وتدريب العاملين بالإدارة

السؤال رقم 06: لديك القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الإمكانيات المتاحة

الجدول رقم (18): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 06 من المحور الثاني

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	10	25	13.33	2.15	0.70	5.99	0.05	02
أحيانا	14	35	13.33					
نعم	16	40	13.33					
المجموع	40	100	40					

خطة العمل في ضوء الامكانيات المتاحة، بينما أجاب 14 إداريين أي ما يعادل نسبة 35% بأنه أحيانا ما تكون لديهم من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ بأن 16 إداريين أي ما يعادل نسبة 40% أجابوا بأن

لديهم القدرة على تعديل القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الامكانيات المتاحة، وأجاب 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأنه ليس لديهم القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الامكانيات المتاحة، وبالنظر إلى كا المحسوبة بعدها بلغت قيمة 0.70 وهي أقل من قيمة كا المجدولة التي بلغت قيمة 5.99، وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال رقم 07: هل تعمل الهيئة على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي

الجدول رقم (19): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 07 من المحور الثاني

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	02	5	13.33	2.55	9.1	5.99	0.05	02
أحيانا	14	35	13.33					
نعم	24	60	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ بأن 24 إداري أي ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأن بالإدارة تعمل على تحديد النظام الاداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي، بينما أجاب 14 إداريين أي ما يعادل نسبة % 35 بأن الهيئة أحيانا ما تعمل على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي، وأجاب إداريين

أي ما يعادل نسبة 5% بأن لا الإدارة تعمل على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي، وبالنظر إلى كاه المحسوبة نجدها بلغت قيمة 9.1 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة التي بلغت قيمة 5.99، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن الإدارة تعمل على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي.

السؤال رقم 08: هل ينعكس الصراع في وضع خطط ودراساتها بدقة

الجدول رقم (20): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم 08 من المحور الثاني

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	04	10	13.33	2.55	9.7	5.99	0.05	02
أحيانا	10	25	13.33					
نعم	26	65	13.33					
المجموع	40	100	40					

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ بأن 26 إداريا ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأن الصراع ينعكس في وضع خطط ودراساتها بدقة، بينما أجاب 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأنهم أحيانا ما ينعكس الصراع في وضع خطط ودراساتها بدقة، وأجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأنهم لا ينعكس الصراع

في وضع خطط ودراساتها بدقة، وبالنظر إلى χ^2 المحسوبة نجدها بلغت قيمة 9.7 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة التي بلغت قيمة 5.99، وبالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن الصراع ينعكس في وضع خطط ودراساتها بدقة

2- مناقشة نتائج الفرضيات:

1 - 2 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

في المؤسسة الرياضية يلعب الصراع دور ايجابي في عملية السير الحسن تتمحور الفرضية الأولى والتي مفادها أن تسطير الأهداف إيجابيا على السير الحسن للإدارة الرياضية

الجدول رقم (21): يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الاول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة

السؤال	الاستجابة	التكرار	النسب المئوية	مستوى الدلالة	χ^2 المحسوب	القرار الاحصائي
1	نعم	24	60	0.05	6.7	دال
	لا	10	25			
	أحيانا	06	15			
2	نعم	22	55	0.05	4.3	دال

			20	08	لا	
			25	10	أحيانا	
دال	9.7	0.05	65	26	نعم	3
			10	04	لا	
			25	10	أحيانا	
دال	9.7	0.05	65	26	نعم	4
			10	04	لا	
			25	10	أحيانا	
دال	9.1	0.05	20	08	نعم	5
			15	06	لا	
			65	26	أحيانا	
دال	2.5	0.05	50	20	نعم	6
			25	10	لا	
			25	10	أحيانا	
دال	4.9	0.05	55	22	نعم	7
			15	06	لا	
			30	12	أحيانا	

دال	7.6	0.05	60	24	نعم	8
			10	12	لا	
			30	04	أحيانا	

الاستنتاج: من خلال الجدول رقم (21) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى (0.05) الصالح الإجابة بنعم، أي معظم الإداريين يجمعون على أن تسيير الأهداف في المؤسسة الرياضية يجعل من عملية الصراع دورا ايجابيا في عملية السير الحسن ويمكن إثبات ذلك من خلال:

السؤال (01): تبين لنا من خلاله أن أغلب الإداريين يجمعون على أن صياغة الأهداف بعبارة واضحة المعنى والمفهوم تلعب دورا ايجابيا في عملية السير الحسن. وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (60%).

السؤال (02): تبين لنا من خلاله أن اغلبية الإداريين تختلف آراؤهم حول ما إذا كانت الاهداف تتحقق عن طريق الاجراءات الادارية الموضوعية دون النظر الى المسؤولين. وهذا لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال (03): تبين لنا من خلاله أن الالتزام الروتيني باللوائح والقوانين في الادارة التي يعمل الإداريين بما يلعب دورا ايجابيا في عملية السير الحسن للإدارة وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (65%).

السؤال (04): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يقومون بتنفيذ دورهم في توضيح الاهداف وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (65%).

السؤال (05): تبين لنا من خلاله أن الاهداف الموضوعية للإدارة في الوقت الحاضر احيانا تكون مناسبة للإمكانيات وهذا من خلال الإجابة بأحيانا بنسبة (65%).

السؤال (06): تبين لنا من خلاله أن اهداف الإدارة محددة بطريقة يمكن قياسها من خلال الإجابة بنعم بنسبة (50%).

السؤال (07): من خلال الجدول نلاحظ ان الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالادارة وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (55%).

السؤال (08): تبين لنا من خلال الجدول اهنالك معوقات نحو تحقيق اهداف الادارة وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (60%).

ومما سبق ومن خلال قيم كا² تربيع التي كانت دالة في 5 أسئلة من أصل 8، نستنتج أن الفرضية الأولى معتقة.

2 - 2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تتمحور الفرضية الثانية والتي مفادها أن وضع المخطط المناسب للإدارة الرياضية ينعكس إيجابيا السير الحسن للإدارة .

الجدول رقم (22): يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة إلى

أفراد العينة

السؤال	الاستجابة	التكرار	النسب المئوية	مستوى الدلالة	كا ² المحسوب	القرار الاحصائي
1	نعم	20	50	0.05	2.5	دال
	لا	10	25			
	أحيانا	10	25			
2	نعم	14	35	0.05	9.1	دال

			5	02	لا	
			60	24	أحيانا	
			60	24	نعم	3
دال	6.7	0.05	15	06	لا	
			25	10	أحيانا	
			65	26	نعم	4
دال	9.7	0.05	10	04	لا	
			25	10	أحيانا	
			65	26	نعم	5
دال	10.9	0.05	5	02	لا	
			30	12	أحيانا	
			40	16	نعم	6
دال	0.7	0.05	25	10	لا	
			35	14	أحيانا	
			60	24	نعم	7
دال	9.1	0.05	5	02	لا	
			35	14	أحيانا	

دال	9.7	0.05	65	26	نعم	8
			10	04	لا	
			25	10	أحيانا	

الاستنتاج:

من خلال الجدول رقم (22) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى (0.05) لصالح الإجابة بنعم، أي أن أفراد العينة يجمعون على أن وضع المخطط المناسب للإدارة الرياضية ينعكس إيجابيا السير الحسن للإدارة.

ويمكن إثبات ذلك من خلال:

السؤال (01): تبين لنا من خلاله أن أغلب المسؤولين في الإدارة التي يعملون بها يتيحون للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق التسيير الحسن للإدارة وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (50%).

السؤال (02): تبين لنا من خلاله فالمسؤولين يشاركون أحيانا في تحديد الأهداف المنبثقة في وضع الخطة وهذا من خلال الإجابة بأحيانا بنسبة (60%).

السؤال (03): تبين لنا من خلاله أن وضع مخطط مناسب من طرف الإدارة يجعل من عملية السير الحسن عملية ذات معنى إيجابي وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (60%).

السؤال (04): تبين لنا من خلاله أن العاملين بالإدارة لديهم خطط بديلة في حالة حدوث أي تغيير وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (65%).

السؤال (05): تبين لنا من خلاله أن السياسات تعتمد على تنمية وتدريب العاملين بالإدارة وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (65%).

السؤال (06): من خلال الجدول نلاحظ أن الإداريين لديهم القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الامكانيات المتاحة وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (40%).

السؤال (07): من خلال الجدول نلاحظ بأن الإدارة تعمل على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (60%).

السؤال (08): تبين لنا من خلال الجدول أن الصراع يتعكس في وضع خطط ودراستها بدقة وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة (65%).

- ومن خلال ما سبق، وانطلاقاً من قيم كا تريبع التي كانت دالة احصائياً في 6 أسئلة من أصل 8 في المحور، نستنتج أن الفرضية الثانية محققة. وبما أن الفرضيتين الجزئيتين للدراسة قد تحققتا فإننا نستنتج أن الفرضية العامة محققة.

الفصل السادس

الاستنتاجات والاقتراحات

2-الاقتراحات والأفاق المستقبلية

1- الاستنتاجات العامة

يعد عرض الدراسة النظرية والتطبيقية تحت عنوان "الصراع الإداري وانعكاسه علي السير الحسن للإدارة الرياضية" في ضوء فروض ونتائج الدراسة ومن خلال الاستطلاع والاستبيان الذي قمت به علي اداري مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج وبناء علي نتائج البحث نستنتج ان الصراع الاداري يلعب دور ايجابي في عملية السير الحسن كما انا وضع خطط مناسبة من طرف الادارة الرياضية يجعل من عملية السير الحسن عملية ذات معني ايجابي

2- اقتراحات

- الحفاظ علي الهدف الاساسي التي وحدثت من اجله الادارات الرياضية وهو تطوير الممارسات الرياضية والتكفل باحتياجاتهم من منشأة وهياكل وهذا من خلال التسيير الحسن والمنطقي للمنشأة .
- عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال وتفسيرها علي انها تعاليا من طرفه وهذا يخلق جو من عدم الرضا

- تداخل في خطوط الاتصال وانتشار الإشاعات وحجب المعلومات عن بعضهم البعض بسبب الصراع وهذا يؤثر سلبا علي الرضا داخل المؤسسة
- العمل علي الابتعاد علي سياسة التماطل واللامبالاة
- الاستفادة من تكنولوجيات الدول المتقدمة .

الآفاق المستقبلية: اجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول انعكاس الصراع الاداري علي الادارة الرياضية اجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول السير الحسن في الادارات الرياضية.

الخاتمة العامة

- المصادر

• القرآن الكريم

❖ المراجع

1. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004
2. حسين الحريم، سلوك الافراد والجماعات ومنظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
3. حسين محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الافراد في الجماعات والتنظيم، عمان، 1995
4. محمود جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الافراد والجماعات، ط 1، جامعة المنصورة، مصر، 2000
5. محمد قاسم القريوتي، سلوك التنظيمي، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000
6. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997
7. عوادي عبد الجبار واخرون مذكرة تخرج تحت عنوان التسيير الإداري والتنظيم في الأندية الرياضية، جامعة الجزائر، قسم التربية البدنية والرياضية، 2004
8. مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، دار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002
9. مفتي إبراهيم حامد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2001
10. الشماع ومحمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2002
11. عمر وصفي عقلي واخرون، ضغوط وصراعات العمل المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2006
12. زوليف، مهدي والعضايلة على، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996
13. طحج عبد الله بن عبد الغني والسلوط طلق بن عوض الله، سلوك التنظيمي للمفاهيم النظرية التطبيقات، دار التوزيع للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1997
14. إبراهيم على إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
15. قسم البحوث والدراسات، أنواع الصراع ومفهومه [www. Aljazera.com](http://www.Aljazera.com)

16. فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر، ط، 1 2004
17. حسن احمد الشافعي: الاتصال في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط2005. 1،
18. حسن احمد الشافعي: القرار الإداري والقانون في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003
19. بابا على لطيفة: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط.2012
20. عبد الجواد بكر: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط1، 2002

❖ قائمة المذكرات

1. نجم عبود: تحت عنوان " الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدرء المدارس بحث في العلوم الاقتصادية بالعراق 2014.
2. زينب جبار محمد تحت عنوان: " استخدام استراتيجية القوة لإدارة الصراع التنظيمي لدى إداريين الاتحادات الرياضية "، بحث في التربية الرياضية ببغداد وتطرح الباحثة مشكلة تتمثل في عدم وضوح الرؤية الأهمية استخدام استراتيجية القوة لإدارة الصراع التنظيمي لدى إداريين الاتحادات الرياضية العراقية ولمحدودية الاهتمام بها، العراق، 2013.
3. يوسف العبيد تحت عنوان "فعاليات القيادات الإدارية في المجال الرياضي بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية، الكويت ، 1985.
4. احمد عوضين تحت عنوان " دراسة مشكلات العمل الاداري بإدارة الرياضة في محافظة دمياط وتهدف الدراسة مشكلات العمل الاداري المرتبط بعناصر الادارة - التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - اتخاذ القرار - بإدارة الرياضة ومراكز الشباب والأندية الرياضية واللجنة الرياضي، العراق ، 1995.
5. عمر حمداوي تحت عنوان الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بالمركز الجامعي خنشلة. السنة الجامعية 2008- 2009 .

❖ _ المراجع باللغة الأجنبية

- 1. Daft Richard, (Organizational theory & design, 1992).**
- 2. March & h. Simon (Organizational New York wiley, 1958).**
- 3. BACAL & ROBERT, (Organizational Theory & Design, Article internet, 1992).**
- 4. Aodage Anttong, (Organizational Theory, Book internet, 1994).**

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

المدير



مَشَاف جامِعة "محمَد بوضياف" بالمسييلة
لرسائل ليسانس . ماستر
للفترة [20../20..]
على شكل word

معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : إدارة وتسيير رياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل : 201333060111

الباحث (ة) : بن خالد تقي الدين

تاريخ المناقشة : 2020/09/03

عنوان الرسالة : الصراع الإداري وإنعكاسه على السير الحسن للإدارة الرياضية

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية – المسيلة

الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : د. دحمانى نعيمة

عدد الصفحات : 74 ورقة.

ملف إلكتروني (cd-Rom * word * PDF)

GESTION DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES : التخصص

ETRESSOURCES HUMAINES

فرع : إدارة وتسيير

الملخص :

بالعربية

يعد عرض الدراسة النظرية والتطبيقية تحت عنوان "الصراع الإداري وإنعكاسه على السير الحسن للإدارة الرياضية" في ضوء فروض ونتائج الدراسة ومن خلال الاستطلاع والاستبيان الذي قمت به علي اداري مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج وبناءا علي نتائج البحث نستنتج ان الصراع الاداري يلعب دور ايجابي في عملية السير الحسن كما انا وضع خطط مناسبة من طرف الادارة الرياضية يجعل من عملية السير الحسن عملية ذات معني ايجابي.

كلمات المفاتيح:

الصراع الإداري / السير الحسن / الإدارة الرياضية

بالفرنسية

Mots clés:

Conflit administratif / Sir Hassan / Gestion sportive

بالإنجليزية

Keywords:

Administrative Conflict/ Sir Hassan /Sports Management

جاء هذا البحث في فصول

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

وتناول الفصل الثاني:

الصراع الإداري

أما الفصل الثالث :

الإدارة الرياضية

الفصل الرابع :

منهجية الدراسة

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفصل السادس :

الإستنتاجات و الإقتراحات

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

توصلت الباحثة للعديد من التوصيات أهمها :

تطرقت في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية والتي قمنا بها المديرية الشباب والرياضة لولاية برج

بوعرييج وكذلك تعرضه للمجالين المكاني والزمني لدراسة كذلك تناوله المنهج المتبع في دراستنا وهو المنهج

الوصفي بعد ذلك تكلمت عن المجتمع وعينة الدراسة ثم للأدوات جمع البيانات والمعلومات وهي الاستبيان ثم إلى إجراءات التطبيق الميداني للأداة والأساليب الإحصائية

توصل(ت) الباحث لمقترحات عديدة أهمها : أهم المقترحات

- الحفاظ علي الهدف الاساسي التي وحدت من اجله الادارات الرياضية وهو تطوير الممارسات الرياضية والتكفل باحتياجاتهم من منشأة وهياكل وهذا من خلال التسيير الحسن والمنطقي للمنشأة .
- عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال وتفسيرها علي انها تعاليا من طرفه وهذا يخلق جو من عدم الرضا
- تداخل في خطوط الاتصال وانتشار الاشاعات وحجب المعلومات عن بعضهم البعض بسبب الصراع وهذا يؤثر سلبا علي الرضا داخل المؤسسة
- العمل علي الابتعاد علي سياسة التماطل واللامبالاة
- الاستفادة من تكنولوجيات الدول المتقدمة.

كشاف بالفرنسية

Institut : Sciences et technologies des activités physiques et sportives

Département : Administration et gestion du sport

Numéro de série:

Numéro d'enregistrement : 201333060111

Chercheur (a): Ben Khaled Taqiyeddine

Date de discussion : 03/09/2020

Titre du mémoire : Conflit administratif et sa réflexion sur la bonne conduite de l'administration sportive

Langue des messages : arabe

Type de thèse : Master

Pays : République algérienne - M'sila

Université : Université Mohamed Boudiaf de M'sila

Supervision : Dr. Dahmani Naïma

Nombre de pages : 74 feuilles.

Fichier électronique (cd-rom * word * PDF)

Spécialisation : GESTION DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES

ETRESSOURCES HUMAINES

Branche : gestion et administration

Résumé :

Mots clés :

Conflit administratif / Sir Hassan / Gestion sportive

Abstract

Key words :

Administrative Conflict/ Sir Hassan /Sports Management

Cette recherche s'est déroulée en chapitres

le premier chapitre:

Le cadre général de l'étude

Le deuxième chapitre traitait de :

Conflit administratif

Quant au troisième chapitre :

Gestion sportive

Quatrième saison :

Méthodologie de l'étude

Chapitre V :

Présentation, analyse et discussion des résultats

Chapitre six :

Conclusions et suggestions

Parmi les découvertes les plus importantes du chercheur :

Le chercheur a formulé un certain nombre de recommandations, dont les plus importantes sont les suivantes :

Dans ce chapitre, j'ai abordé l'étude exploratoire que nous avons réalisée par la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de Bordj Bou Arreridj, ainsi que son exposition aux domaines spatial et temporel de l'étude. la méthode utilisée dans notre étude qui est la méthode descriptive pour l'outil et les méthodes statistiques

Le chercheur a formulé plusieurs propositions, dont les plus importantes sont les suivantes :

Les propositions les plus importantes

- Préserver l'objectif principal pour lequel les services sportifs se sont unis, qui est de développer les pratiques sportives et de prendre en charge leurs besoins en termes d'équipements et de structures, et cela passe par la bonne et logique gestion de l'établissement.
 - L'incompréhension du langage du superviseur de la part des travailleurs et son interprétation comme étant arrogante de sa part, et cela crée une atmosphère d'insatisfaction
 - Chevauchement des lignes de communication, propagation de rumeurs et rétention d'informations à cause du conflit, et cela affecte négativement la satisfaction au sein de l'institution
 - Travailler pour s'éloigner de la politique de procrastination et d'indifférence
- Bénéficiez des technologies des pays développés.

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استبيان موجه إلى إداريي مديرية الشباب والرياضة برج بوعرييج

بعد التحية لتقدير:

هذه الاستمارة الميدانية تعد أداة بحث مهمة في دراستنا في إطار تحضير أطروحة ضمن متطلبات

شهادة الماستر في علوم وتقنيات البدنية والرياضية تحت عنوان:

الصراع الإداري وانعكاسه على السير الحسن للإدارة الرياضية

- دراسة ميدانية على إداريي مديرية الشباب والرياضة - برج بوعرييج-

لذا يرجى منكم المساعدة بإجابتكم على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة بعد القراءة المتأنية ونحيطكم

علما أن المعلومات التي تدلون بها لن تستعمل إلا لغرض علمي بحت.

ملاحظة: ضه علامة (*) أمام الإجابة المختارة

مع خالص الشكر والتقدير لمساعدتكم

المحور الأول: ينعكس تسطير الأهداف إيجابيا على السير الحسن للإدارة الرياضية.

أحيانا	لا	نعم	العبارات
			يتم صياغة الأهداف بعبارة واضحة المعنى والمفهوم
			تتحقق الأهداف بفعالية عن طريق الإجراءات الإدارية الموضوعية دون النظر إلى العاملين
			الالتزام الروتيني باللوائح والقوانين في الهيئة التي أعمل لها
			أقوم بتنفيذ دوري في توضيح الأهداف
			الأهداف الموضوعية في الوقت الحاضر مناسبة للتسيير الحسن للإدارة
			أهداف المؤسسة المحددة بطريقة قياسها
			انعكاس الأهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للسير الحسن للإدارة
			هناك معوقات تنعكس على تحقيق أهداف

المحور الثاني: ينعكس وضع المخطط المناسب للإدارة الرياضية على إيجابية السير الحسن للإدارة.

أحيانا	لا	نعم	العبارات
			يتيح المسؤولين في الإدارة التي أعمل بها للأخصائيين الرياضيين المشاركة في وضع الخطط بما يحقق التسيير الحسن للإدارة
			يشارك الإداريين في الإدارة التي أعمل بها في تحديد الأهداف المنبثقة في وضع الخطة
			وضع مخطط مناسب من طرف الإدارة الرياضية يجعل من عملية السير الحسن عملية ذات معنى إيجابي
			هل لديكم خطط البديلة في حالة حدوث أي تغيير
			تعتمد السياسات على تنمية وتدريب العاملين بالمؤسسة
			لديك القدرة على تعديل خطة العمل في ضوء الإمكانيات المتاحة
			هل تعمل الهيئة على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي
			هل ينعكس الصراع في وضع خطط ودراساتها بدقة

الملخص باللغة العربية (10 اسطر)

عنوان الدراسة الرئيسي

العنوان الفرعي

Abstract

ملخص الدراسة

. العنوان: الصراع الإداري وانعكاسه على السير الحسن للإدارة الرياضية

. أهداف الدراسة:

. منهج الدراسة: وصفي

. مجتمع وعينة الدراسة: مديرية الشباب والرياضة - برج بوعرييج - العينة: شاملة.

. اساليب جمع البيانات: إستبيان.

. نتائج الدراسة:

. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

