

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



تطبيق الوظائف الادارية لدى عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس: تخصص
علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أستاذ حنة الهاشمي

إعداد:

بيبران سليمان

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	العضوية
أ.د حدة بسكر	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
أ.د حنة الهاشمي	أستاذ التعليم العلي	مشرفا ومقررا
أ.د جمال فطام	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



تطبيق الوظائف الادارية لدى عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس: تخصص
علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد:

بيبران سليمان

إشراف:

أستاذ حنة الهاشمي

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	العضوية
أ.د حدة بسكر	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
أ.د حنة الهاشمي	أستاذ التعليم العلي	مشرفا ومقررا
أ.د جمال فطام	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.
إلى من غرسوا في نفسي حبَّ العلم وسلَّحوني بسلح الإيمان والصبر، إلى من
سهروا الليالي وضَّحوا براحتهم من أجلي، إلى من لا توفيهم الكلمات حقَّهم...

إلى والديَّ الكريمين، أهدي إليكما هذه الثمرة المتواضعة، تعبيراً عن
امتناني وحيي وتقديري.

إلى زوجتي، رفيقة دربي، وسندي في هذه المسيرة، التي كانت وما زالت
مصدر دعم وتشجيع لا ينضب.

إلى بناتي الغاليات، زهور حياتي ونبض قلبي، اللواتي أستمَدَّ منهنَّ الأمل
والطاقة، وأطمح لأن أكون قدوة لهن.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى كل أفراد عائلتي، الذين كانوا سنداً ودعماً
في كل مراحل حياتي الدراسية.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين شاركوني لحظات التعب والنجاح.

أهديكم جميعاً هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن أكون عند حسن ظنكم،
وأن يجعل هذا الإنجاز خطوة مباركة في طريق العلم والعمل.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف الخلق والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد حمد الله تعالى وشكره على توفيقه وتيسيره، أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى كل من ساهم في دعمي خلال مسيرتي الجامعية.

أخص بالشكر والعرفان أستاذي المشرف الفاضل على ما قدّمه لي من توجيه علمي ونصح سديد، وعلى صبره واهتمامه ومتابعته المستمرة خلال إعداد هذه المذكرة، فله مني كل التقدير والاحترام.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أساتذتي في قسم علم النفس، الذين لم يدّخروا جهداً في مدّنا بالمعرفة، وفتحوا لنا آفاق التفكير العلمي والنقدي، وأسهموا في تكوين شخصيتنا الأكاديمية والإنسانية على مدار سنوات الدراسة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والامتنان إلى الطاقم الإداري بالقسم، الذي كان مثلاً في التعاون والتفاني، وساعدونا بصدق رحي في تيسير كل الإجراءات وتوفير الأجواء المناسبة للدراسة.

فلكم جميعاً مني أصدق مشاعر التقدير والامتنان، وجعل الله ما قدّمتم في ميزان حسناتكم، ووفقكم لما فيه خير هذا الوطن وأجياله القادمة.

ملخص الدراسة:

هدفت هذ الدراسة الى التعرف الى درجة ممارسة الوظائف الإدارية(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وكذا تأثير درجة تطبيقها بالمتغير الديمغرافي(الجنس المؤهل العلمي الخبرة) في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية الأغواط، وكانت عينة الدراسة مكونة من 40 عاملا واستخدم المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية أهمها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) واختبار التباين الاحادي كانت النتيجة درجة مرتفعة في مستوى تطبيق الوظائف الإدارية الأربع وعدم وجود فروق تعزى للمتغير الديمغرافي.

الكلمات المفتاحية: الوظائف الإدارية، المتغير الديموغرافي، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which administrative functions (planning, organizing, directing, and controlling) are practiced, as well as the impact of their application in relation to demographic variables (gender, educational qualification, and experience) at the National Social Insurance Fund in the Wilaya of Laghouat. The study sample consisted of 40 employees, and the descriptive method was used. A questionnaire was employed as a tool for data and information collection. Statistical methods were also used, the most important of which were the arithmetic mean, standard deviation, t-test, and one-way ANOVA. The results showed a high level in the application of the four administrative functions and no significant differences attributable to the demographic variables.

Keywords: Administrative functions, demographic variable, National Social Insurance Fund

الصفحة	الفهرس
أ	إهداء
ب	تشكرات
ج	الفهرس
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة
3	الإشكالية
4	الفرضيات
4	الأهمية
4	الأهداف
5	المفاهيم الاجرائية
7	الدراسات السابقة
12	التعقيب على الدراسات السابقة
الإطار النظري	
14	تمهيد
14	الإدارة
15	نظريات الإدارة
17	الوظائف الإدارية
17	التخطيط
19	التنظيم
22	التوجيه
24	الرقابة
الجانب التطبيقي	

إجراءات الدراسة الميدانية	
27	تمهيد
27	حدود الدراسة
27	مجتمع الدراسة
27	توزيع العينة
31	الدراسة الاستطلاعية
31	أداة الدراسة
32	الأساليب الإحصائية
32	الخصائص السيكومترية
عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية	
38	تمهيد
38	عرض وتحليل نتائج فرضيات الوظائف الإدارية
48	تفسير فرضيات الوظائف الإدارية
52	عرض وتحليل نظرية الفروق الديموغرافية
54	تفسير نظرية الفروق الديموغرافية
56	استنتاج
57	الخاتمة
57	التوصيات والمقترحات
59	قائمة المراجع
62	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول توزيع العينة حسب الجنس	28
2	جدول توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	29
3	جدول توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	30
4	جدول نتائج الاتساق الداخلي لمحور التخطيط	33
5	جدول نتائج الاتساق الداخلي لمحور التوجيه	34
6	جدول نتائج الاتساق الداخلي لمحور الرقابة	35
7	جدول نتائج الاتساق الداخلي لمحور التنظيم	36
8	جدول يبين قيم معامل الثبات كرو نباخ	37
9	جدول يبين قيم البدائل	38
10	توزيع الفئات وفق التدرج في الوظائف الادارية	38
11	جدول التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط	39
12	جدول التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التوجيه	41
13	جدول التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرقابة	43
14	جدول التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التنظيم	45
15	جدول يبين المستويات والترتيب محاور الوظائف الإدارية وفق المتوسط الحسابي	47
16	جدول نتائج اختبار (ت) للفروق تبعا لمتغير الجنس	52
17	جدول نتائج اختبار (ت) للفروق تبعا لمتغير الخبرة	53
18	جدول نتائج اختبار anova للمؤهل العلمي	54

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب الجنس	28
02	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي	29
03	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب الخبرة	30

الإطار

العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- الإشكالية
- الفرضيات
- الأهمية
- الأهداف
- المفاهيم الإجرائية
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

1. المقدمة:

تحتل وظيفة الادارة مكان الصدارة في المؤسسات، اذ ان نجاح وكفاءة العمل بالمؤسسات يعتمد على فاعلية الادارة في القيام بالمهام المنوطة بها وتوجيه مختلف الجهود نحو الاستغلال الامثل، للموارد ولهذا كان الاهتمام بدراسة هذه الوظيفة والعمل على ترقيتها من أكبر المسائل المطروحة في الفكر الإداري.

وتزداد أهمية الإدارة في المؤسسات، بزيادة مجالات الأنشطة البشرية واتساعها من ناحية واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى ومع ما تحدثه التطورات التقنية في عالم الإدارة والاتصال وتكنولوجيا المعلومات، أصبح على القائمين بأعمال الإدارة ان يعملوا على التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وان يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات والافراد ضمن بيئة ديناميكية متغيرة. (إبراهيم، 2014، ص8)

ولقد اهتم اتباع المدرسة العلمية وعلي راسهم فايل وتايلر بمحاولة تحديد المهام التي يجب ان يتفرغ لها كل اداري وهم يرون بان هذه المهام هي التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، لذلك فهم يهتمون بتحديد مما تتكون منه كل من هذه الوظائف وكيف تنفذ وعليه فالإداري العلمي هو اداري يتفرغ لوظيفة الادارة أي التفرغ لتخطيط ما تقوم به دائرته، تنظيمها مراقبة ما يحدث فيها وتوجيه العامل فيها وهو يؤدي هذه العمليات وفق مبادئ محددة.

(برنوطي، 2008، ص140)

اذ أن المدير يحدد الأهداف من خلال استكشاف الحاضر والتنبؤ بالمستقبل (التخطيط) وبعد الخطة لابد من بعث الحياة فيها بجمع الافراد والأموال والموارد والآلات معا(التنظيم) ويستمد المدير قوته من خلال الناس وليس فوقهم، حيث لابد من التحفيز والتأثير واعطاء المثل، كما يسعى المدير لجعل العاملين يرون نفس الشيء بطريقة واحدة في نفس الوقت من خلال الاتصالات الفعالة (التوجيه)، ويمارس المدير عمله في ظل إمكانيات مالية وموازنة وقوانين ولوائح وشروط بجودة وخلال وقت محدد ((الرقابة)). (الصيرفي، 2003، ص31)

ورغم اختلاف المفكرين على الوظائف الادارية والتي تنوعت ما بين اربع وثمانى وظائف الا ان وظيفة التخطيط هي الوحيدة التي اتفقت عليها كل المحاولات، كما ان التخطيط كوظيفة ادارية احتلت اهمية اعظم من كل الوظائف الاخرى ، ويرجع السبب في ذلك الى ان جميع الوظائف كما تشير العديد من الدراسات عن اهمية التخطيط بالنسبة لجميع المستويات الادارية، كما تشغل المهام التخطيطية نسبة تتراوح بين 15% الى 40% من اجمالي وقت المدير فكل المديرين عليهم ان يخططوا بصورة أو بأخرى ابتداء من التخطيط اليومي والأسبوعي عند أدنى المستويات (المصري، 2002 ص 87)

ويعنى التنظيم الاداري بهيكله النشاط الخاص بالجهاز الاداري سواء كان خاص او عاما الى عدة قطاعات وادارات وأقسام بهدف القيام بذلك النشاط بسهولة ويسر وترتيب ومن ثم تحقيق الاهداف التي يطمح الجهاز الاداري في الوصول اليها . والتنظيم وان كان مفهوما اداريا الا انه يتمشى مع توجيهات الانظمة التي تهدف ضرورة القيام بالواجبات وحماية الحقوق وفق تنظيم دقيق يتمشى مع القواعد الادارية الحديثة، ذلك ان التنظيمي يعتبر وسيلة لتحقيق الانسجام وتلافي الازدواجية والاستفادة من القدرات والطاقات وتحديد العلاقات بين الأفراد وبين الادارات والمساعدة على نقل المعلومات وتوحيد الجهود وترشيد الانفاق وتوزيع الصلاحيات، وبذلك فالتنظيم يهدف للقيام بذلك النشاط بسهولة ويسر وترتيب ومن ثم تحقيق الاهداف التي يطمح الجهاز الاداري في الوصول اليها. (حسن احمد، 2007، ص 86)

ويعتبر التوجيه من الوظائف الادارية الاساسية والضرورية لكافة الأنشطة التي تقوم بها الادارة العليا، فهي تدفع العاملين الى العمل بفاعلية وبأقل تكلفة ممكنة كما تجعلهم يعملون كفريق واحد في سبيل تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة، وهي ايضا وظيفة المدير الاصعب نظر الضرورة التعامل مع العنصر البشري المعقد والمشعب والذي يصعب السيطرة عليه. ويطلق على وظيفة التوجيه العديد من المسميات مثل الحفز القيادة التأثير وان كانت كلها تدور حول معنى واحد وهو كيفية التعامل مع الافراد داخل المنظمة ووظيفة التوجيه عملية معقدة حيث يتم من خلالها توفير الحوافز مثل الزيادة في الاجور الترقية والتقدير والحوافز

المعنوية، والانجاز في العمل بالإضافة الى ضرورة ان يمارس المدير دوره القيادي في التأثير على مرؤوسيه باختصار فان على المدير ان يوفر المزيج المناسب لهذه الجوانب في الاوقات المناسبة. (الصحن،1998، ص 18-19)

اما الرقابة فهي عملية مستمرة تتخلل جميع أنشطة المنظمة، الا انها تعتبر الحلقة الاخيرة في العملية الادارية وقد تطورت وظيفة الرقابة بشكل كبير في الوقت الحاضر، وانيط بها دورا وقائيا يتمثل في توقع الخطأ ومنع وقوعه ما أمكن بالإضافة الى الدور التقليدي في كشف الانحراف والمسؤول عنه ومعاقبته. (فياض وآخرون،2010، ص، 182)

وترتبط الرقابة بالتخطيط عن طريق ترجمة الاهداف الى معايير للأداء، حيث يقاس الأداء الفعلي، ويتم تحليله ويقارب بالمعايير التي جرى استنباطها لتحديد التغيرات التي حدثت في الأهداف والخطط إذا ما تبين وجود اختلاف ما بين ما يجب ان يتم وما تم فعلا وجب اتخاذ اجراءات تصحيحية، واولى اهتمامات الرقابة قياس اداء الافراد الذين يتعا متون مع موارد المنظمة. (عطية،1996، ص،192)

2. الاشكالية:

ومن هذا المنطلق الذي يبرز ويوضح الأهمية التي تحضي بها هذه الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، والتي تعتبر معيار لقياس مدى نجاعة وكفاءة المنظمة بصفة عامة والصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بصفة خاصة، واستنادا الى هذا يمكن ان نطرح الإشكالية التالية:

- ما مستوى تطبيق الوظائف الادارية داخل المنظمة؟
 - ويتفرع على هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية
 - ما مستوى تطبيق وظيفة التخطيط؟
 - ما مستوى تطبيق وظيفة التنظيم؟
 - ما مستوى تطبيق وظيفة التوجيه؟
 - ما مستوى تطبيق وظيفة الرقابة؟
 - هل توجد فروق في مستوى تطبيق الوظائف الادارية تعزى الى المتغير الديمغرافي؟
- وللإجابة على التساؤلات السابقة نطرح مجموعة من الفرضيات:

3.الفرضية العامة

-يوجد مستوى مرتفع في تطبيق الوظائف الادارية.
ولتأكد من صحة الفرضية العامة نقدم مجموعة من الفرضيات الجزئية:
يوجد مستوى مرتفع في تطبيق وظيفة التخطيط.
يوجد مستوى مرتفع في تطبيق وظيفة التنظيم.
يوجد مستوى مرتفع في تطبيق وظيفة التوجيه.
يوجد مستوى مرتفع في تطبيق وظيفة الرقابة.
لا توجد فروق في مستوى تطبيق الوظائف تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)

4.أهمية الدراسة:

وتكمن اهمية دراستنا في الأثر او القيمة البحثية للموضوع التي يمكن ان يكون تأكيداً لأبحاث سابقة او تمهيد او مرجعاً لدراسات مستقبلية تثير اهتمام المسؤولين بشكل عام ومسؤولي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بشكل خاص، ولقد كان لتجربتنا العملية او المهنية المتمثلة في محاولة معرفة مستوى تطبيق الوظائف الادارية الأساسية داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية أثره الكبير من خلال عملية التواصل مع مختلف المستويات الادارية فيه والخروج من المفاهيم النظرية الى الممارسات العملية

5.اهداف الدراسة:

وكما أن دراستنا تهدف الاجابة عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بمستوى تطبيق الوظائف الادارية داخل منظمة الضمان الاجتماعي من خلال معرفة:

درجة تطبيق وظيفة التخطيط

درجة تطبيق وظيفة التنظيم

درجة تطبيق وظيفة التوجيه

درجة تطبيق وظيفة الرقابة

بالإضافة الى معرفة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة الممارسة وفهم المتغيرات او العوامل الاخرى المؤثرة في تطبيق هذه الوظائف داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

6. المصطلحات والمفاهيم الاجرائية:

-الوظيفة:

مجموعه من الواجبات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات (ابو بكر . 2008. ص 53)

التعريف الاجرائي: وهي الواجبات التي يلتزم العامل او الموظف القيام بها اثناء مزاولته لعمله.

-الإدارة:

يعرفها عساف ظاهره انسانيه واعيه تقوم على اسس التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، تهدف الى تمكين الناس من انشاء منظماتهم ومشاريعهم وتسيير هذه المنظمات مما يضمن تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية. (عساف 2009. ص13)

التعريف الاجرائي: عملية تحقيق الأهداف المحددة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

-التخطيط:

هي تلك العملية التي تتطوي على اليه التعامل مع المستقبل من خلال وضع الاهداف وتقسيمها وكذلك تحديد وكذلك تحديد المناسب بينها مع وضع استراتيجيه تساعد على بلوغها " (سالم، 2021)

معناه عمليه رسم السياسة العامة للمشروع على مدى الحقائق والبيانات التي تم جمعها ودراستها وتحليلها .في ضوء .توقعاتي واحتمالات المستقبل (بدوي، 2002ص174)

التعريف الاجرائي.وضع تصور مستقبلي انطلاقا من المدخلات او الموارد المتوفرة من اجل تحقيق الاهداف المحددة.

-التنظيم

. هي العملية التالية للتخطيط والمؤدية الى فشله او نجاحه خاصه وهي ترتبط بتنفيذ فعال للخطط الموضوعه .ويمكن ان يعرف التنظيم بانه العملية المرتبطة بتأثير المهام وتخصيص الموارد وتنسيق انشطه العمل وتحديد التقسيمات الادارية الضرورية بين اقسام وشعب لإنجاز الاعمال بشكل فعال (العامري، 4201، ص 30)

يعرفه كوسلو "ترتيب الاعمال او الأنشطة الى وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون او يختصون للقيام بتلك الاعمال المختلفة (بدوي؛ 2002ص156)

التعريف الإجرائي. هو عبارة عن توزيع وتقسيم المسؤوليات صلاحيات والمهام بين المصالح والمكاتب وفق مخطط معين مما يتيح للأفراد التعرف على حدود مهامهم -التوجيه :

هو الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين ولحفزهم للعمل وبذل أقصى طاقاتهم وتوفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من اشباع حاجاتهم ورغباتهم ويتم من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال (عبوي؛ 2007 ، ص81)

يعرفه الجيوسي : "هو عملية إرشاد لنشاطات افراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي الى تحقيق أهداف المنشأة" (فياض وآخرون، 2010 ، ص163)

التعريف الإجرائي: هو عملية الإرشاد للطريقة الصحيحة الواجب القيام بها من أجل إنجاز الأعمال من خلال الشرح والتوضيح للمهام.

-الرقابة :

هي متابعة كل ما يتقرر للتأكد من تنفيذ ما تم الالتزام به ووضع الأنظمة الرقابية لتسهيل هذه المتابعة بما في ذلك تحديد أدوات ومواعيد وطرق الرقابة.

(برنوطي، 2008 ، ص188)

الرقابة هي مجموعة من النشاطات تشمل مراجعة وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحراف أو منع وقوعه (فياض، وآخرون، 2010 ، ص182)

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن متابعة إنجاز الأعمال وفق المعايير المطلوبة من أجل تقادي الأخطاء وتصحيحها إن وجدت مع معاقبة المتسبب فيه.

7. الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية							
عنوان الدراسة	السنة	اسم الباحث	اللغة	المشاركون في الدراسة	الادوات	المنهج	النتائج
درجة ممارسة القادة التربويين لوظائف الإدارة المدرسية	2014	سلوى بوعامر احمد زين الدين	العربية	القادة التربويون لبير العاتر 42 مديرا	استبيان	مسخي	درجات ممارسة الوظائف الإدارية كانت مرتفعة (التوجيه، التخطيط، الرقابة، التقييم) لا توجد فروق في درجة الممارسة تعزى لكل من متغير الخبرة او المؤهل العلمي
التطوير الإداري وأثره على الأداء الوظيفي	2016 2017	سنية نواصر	العربية	عمال مصلحة الحالة المدنية غرداية	استبيان	وصفي	ادخال تكنولوجيا المعلومات من شأنه أن يسهل العمل الإداري و يحسن من خدمات الإدارة ،بحيث نقلت العمل الإداري من الشكل التقليدي البسيط إلى الشكل الالكتروني الذي وفر بدوره الجهد و الوقت،
مستوى الرقابة الادارية الذاتية لدى جامعة عمار ثليجي	2019	قفاف احمد ميهوبي عباس	العربية	عمال جامعة الاغواط 80	استبيان	وصفي	توصلت هذه الدراسة الى وجود مستوى منخفض من تطبيق الرقابة مع عدم وجود فروق في الجنس والاقدمية
آليات مساهمة الوظائف الإدارية في	2021	هزري سليمان	العربية	موظفو الإدارة الرياضية الجلفة	استبيان	وصفي	الاهتمام بالوظائف الإدارية يؤدي الى الوصول الى أهدافها وان استقرار الخطة من اجل تحقيق الأهداف يتوقف على مدى

نجاح تسيير الإدارة الرياضية							الفاعلية التي تلعبها الوظائف الادارية وقد كان مستوى مساهمة الوظائف مرتفعا
واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الوطنية والاثار الذي احدثته على الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية	2021	قاطر فارس حناشي توفيق	العربية	عمال المؤسسة الوطنية للاسمنت تبسة 69 فردا	استبيان	وصفي	والتي توصلت الى وجود اثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الوظائف الإدارية لادارة الموارد البشرية فقد حسنت من مستوى أداء الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بنسب متفاوتة. ح
دور مفتش الادارة في تطوير التخطيط والتنظيم للمدرسين من وجهة نظر المديرين	2022	حسين قرساس خطاش ربيعة	العربية	مديري المدارس الابتدائية 30 مديرا	استبيان	وصفي	كانت نتائج تطبيق كل من التخطيط متوسطة اما التنظيم ضعيفة
المهام الإدارية لاستذة التعليم العالي وانعكاسها على أدائهم التدريسي	2021 2022	جقنة ياسمين واعر منال	العربية	14 أستاذة جامعة عمار ثليجي الاغواط	استبيان	وصفي	ممارسة الوظائف كان متوسطا

مساهمة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي بلجامعة الجزائرية	2024	عبدالقادر عشوش عبدالله بوكروح	العربية	الاداريون جامعة الجزائرية (2.3) 40اداريا	استبيان	وصفي	مستوى الوظائف الإدارية متوسط التخطيط ،التنظيم،التوجيه،الرقابة) ومعايير الجودة متوسطة أي ان مستوى التطبيق الفعلي للوظائف لايرقى للمستوى المطلوب لتحسين الجودة.مستوى الوظائف الإدارية متوسط
---	------	--	---------	--	---------	------	---

الدراسات العربية							
عنوان الدراسة	السنة	اسم الباحث	اللغة	المشاركون في الدراسة	الادوات	المنهج	النتائج
درجة ممارسة الوظائف الإدارية لرؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم	2009	محمد عبود الحرارشة محمد قاسم مقابلة	العربية	رؤساء الأقسام لمديريات التربية والتعليم الأردن 442فردا	استبيان	وصفي	درجة ممارسة الوظائف الإدارية عالية وتزيد بزيادة مؤهل الدكتوراه و لا تتأثر بالخبرة
اثرالوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الاعمال التعليمية	2012	هدى محمد ابوشنب	العربية	موظفو المدارس العالمية في الاردن	استبيان	وصفي	وجود اثر ذودلالة إحصائية في تطبيق الوظائف الإدارية على الاداءحيث كان مستوى تطبيق الوظائف متوسط
تقييم مدى ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك	2012 2013	دعاء دباس نداء خروات	العربية	الإداريين في جامعة بوليتكنك	استبيان	وصفي	كانت نتائج تطبيق الوظائف الادارية متفاوتة التخطيط

مرتفعة اما التنظيم والتوجيه والرقابة كانت متوسطة			فلسطين 107 اداري				
نتيجة ممارسة هذه الوظائف كانت مرتفعة كما لوحظ وجود فروق تعزى لكل من متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	وصفي	استبيان	عمداء الكليات في جامعة نابلس الفلسطينية	العربية	عودة موسى	2014	واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالانتماء المهني
درجة ممارسة الوظائف الإدارية كانت متفاوتة فدرجة التنظيم كانت عالية اما التخطيط والتوجيه فكانت متوسطة كما ان مستوى الاممارة يزيد بزيادة سنوات الخبرة	وصفي	استبيان	مديري رياض الأطفال الخاصة الادقية سوريا (65مديرا)	العربية	ثناء غانم مطيعة احمد سوسن جابر عباس	2015	درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة الوظائف الإدارية
درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية كانت منخفضة وجود فروق تعزى الخبرة	وصفي	استبيان	عينة من هيئة التدريس لجامعة شقراء لمحافظة الدوامي السعودية 92 عضوا	العربية	حامد محمد الشمراني	2017	درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية

لا توجد فروق تعزى لمتغير النوع عدا وظيفة الاشراف لا توجد فروق تعزى الى الدرجة العلمية							
درجة ممارسة الوظائف كانت قوية(التخطيط التنظيم التوجيه القيادة) اما اتخاذ القرارات والتقويم كانت دون المتوسط وجود فروق تعزى الى الجنس اما ما يخص الخبرة والمسمى الوظيفي فلا توجد فروق	وصفي	استبيان	رؤساء الأقسام 51 كرئيس قسم الكويت	العربية	عيسى الكندري	2017	درجة ممارسة الأقسام للعمليات الإدارية التربوية الاساسية
جاءت نتيجة استخدام او تطبق الوظائف بدرجة مرتفعة، كما ان الاتصال كان فعالا	مسخي	استبيان	القيادات العليا والوسطى للمؤسسات	العربية	ثابت محمد	2017	إدارة المؤسسات الفلسطينية اثناء ازمة الاعتداء على غزة
درجة ممارسة الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كانت مرتفعة	مسخي	استبيان	موظفو المؤسسات الإعلامية الفلسطينية 140 فردا	العربية	يجي إبراهيم المدهون	2019	مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية

عدم وجود فروق تعزى الى (الجنس، المؤهل العلمي، الوسيلة الإعلامية)							
درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية بتعز لوظائفهم الادارية	2019	عائدة محمد مكرد العريقي	العربية	مديري ووكلاء المدارس بتعز 25 فردا	استبيان	وصفي	درجة تطبيق الوظائف الإدارية كانت متدنية (ضعيفة) لا توجد فروق في الجنس توجد فروق لصالح المدارس الحكومية

ا

8. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الجدول الذي يبين الدراسات السابقة يمكن تحليل النتائج على النحو التالي:

من حيث موضوع الدراسة:

فقد تطابقت كل من دراسة (سلوى، 2014) ودراسة (الحرارشة، 2009) و(دباس، 2012) و(مطبعة، 2015) و(الشمراي، 2017)

و(المدهون، 2019) و(عائدة، 2019) مع موضوع دراستنا المتمثل في درجة ممارسة الوظائف الادارية.

من حيث سنة الدراسة:

ان غالبية الدراسات قبل 2019 كانت درجة تطبيق الوظائف فيها مرتفعة وعددها هو الأكثر، اما بدءا من 2019 الى 2024 فكانت اغلبها متوسطة.

من حيث عينة الدراسة:

كانت اغلب الدراسات مطبقة على افراد من الأساتذة والموظفين في قطاعات التربية والتعليم ويليهما موظفو وأساتذة الجامعة وصولا الى قطاعات أخرى منها الرياضي، والوظيف العمومي والصناعي واختلفت ما بين ما هو محلي وعربي .

من حيث الأداة المستخدمة:

ان كل الدراسات استخدمت أداة الاستبيان.

من حيث المنهج:

جل الدراسات استخدمت الأسلوب الوصفي عدا دراسة كل من (سلوى،2014) و(ثابت 2017) ودراسة(المدهون،2019) ودراسة.

من حيث نتائج الدراسة:

لقد توافقت اغلب نتائج الدراسات مع نتائج دراستنا من حيث الارتفاع في مستوى تطبيق الوظائف الادارية، اما دراسة كل من:

دراسة (عشوش،2024) و(قرساس،2022) و(واعر،2021) فكانت نتائجها متوسطة، وكذا دراسة (الشمراي،2017) و(عائدة،2019)

(العريقي،2019) فقد جاءت نتائجها منخفضة.

وإذا ما قورنت نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة عموما، فإنها تتفق معها في كثير من النقاط، خصوصا في التأكيد على المستوى المرتفع لتطبيق الوظائف الإدارية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي أو الخبرة، وهو ما يدعم الفرضيات الجزئية والرئيسية التي تبنتها هذه الدراسة

وعليه، فإن الدراسات السابقة شكّلت خلفية علمية قوية ساعدت في تأطير الإشكالية وتعزيز المصادقية النظرية للبحث، كما أن توافقها مع النتائج التطبيقية يضيف وزناً للنتائج المتوصل إليها ويؤكد أهمية تحسين الممارسات الإدارية في المؤسسات العامة.

الإطار

النظري

الإطار النظري

- تمهيد
- الإدارة
- نظريات الإدارة
- الوظائف الإدارية
- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- الرقابة

1. تمهيد:

تعتبر الادارة أهم وجوه النشاط الانساني، فهي ترتبط بحياة كل مجموعة وكل فرد من الافراد، وتعالج جانبا من اهم جوانب الحياة، وهو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع، وتعنى الادارة بوصفها ممارسة او نشاطا عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، للوصول الى هدف أو أهداف معينة وبالتالي فإنها عملية اجتماعية شاملة ومستمرة". (منصور، 1999، ص21)

2. الإدارة:

الادارة هي "ذلك النشاط الخاص الذي يقوم باتباع سياسة محددة تعتمد على كل من وضوح الأهداف التنظيمية، والقيادة العقلانية، وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات، لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها". (عبد الرحمن، 2001، ص 17)

والادارة نشاط انساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة، ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة والاعتبارات المستخلصة منها، تعرف الادارة بانها "نشاط انساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة وفي ظل ظروف خارجية محيطية". (دياب، 1994، ص 29)

كما تعرف الادارة بأنها "كافة الجهود الذهنية المرسومة والمستمرة لمجموعة من الأفراد التي تعمل على تحقيق أهداف الأعمال عن طريق اتخاذ القرارات من خلال استخدام أمثل الموارد البشرية والمادية للحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة مما يدعم استمرار الاعمال ونجاحها". (عصام، 1985، ص12)

وهناك شبه اتفاق بين كتاب الادارة على أن النشاط الاداري يتكون من اربع وظائف أساسية وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة:

3.نظريات الإدارة:

على الرغم من ان حركات الإصلاح الأوروبية قد استهدفت اصلاح النظم السياسية وتحرير الشعوب من الاقطاع ونفوذ الكنيسة الا ان الثورة الصناعية وما اعقبها من ظهور الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية الكبرى كان له الأثر الأكبر في تطوير الإدارة وظهور المفكرين الإداريين الذين أسهموا في وضع النظريات التي اثرت لفترة طويلة في الإدارة الغربية المعاصرة.

3.1النظرية الكلاسيكية:

وتتصف الإدارة التي تتبع هذا الاتجاه بمركزية السلطة واتخاذ القرارات ورسم السياسات في اعلى مستويات التنظيم الإداري بينما تترك للمناطق والوحدات التابعة عملية تنفيذ الأوامر والتوجيهات، وفي إطار الاتجاه التقليدي هذا تقع نظريات ثلاث هي:

***نظرية الإدارة العلمية:**

وهي من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي فردريك تايلر، وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين وكان تايلر قد مارس عددا كبيرا من الاعمال وانتهى الى مهندس صناعي امن بان العاملین يمكن برمجتهم لأداء فعال في المؤسسات الصناعية، وكان يعتقد هو وزملاؤه بأن الافراد يمكن حفزهم الى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية وتلبية بعض حاجاتهم العضوية لأنهم يحتاجون باستمرار الى التوجيه.

(فيلة، 2005، ص52)

***نظرية التقسيم الاداري:**

تنسب هذه النظرية الى هنري فايل بحيث تهدف الى اكتشاف المبادئ والاسس التي تمكن المدير من تكوين هيكل رسمي للمؤسسة مما يساعده في ادارتها بحكمة ورشد، فقد افترض بانه بالرغم من تعدد اهداف المؤسسة وبيئتها، الا انه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية، ومن هنا كان ظهور الوظيفة التنظيمية بشكل رسمي في المؤسسة.

* النظرية البيروقراطية:

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل، والاداء البطيء وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين، كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسة في شكل واضح، والتهرب من تحمل لمسؤولية أو نقلها أو التخلص منها، ولقد تبين هذا الاتجاه عامل الاجتماع الألماني ماكس ويبر (1864-1920) حيث استهدف وصف جهاز إداري مثالي يميز التنظيمات الإنتاجية ويقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء المهام والسلوك التنظيمي، ولقد اعتمد فيبر عناصر ميز بواسطتها التنظيم البيروقراطي. (الويشي، 2013، ص123)

2.3 النظريات الحديثة:

ركزت اهتماماتها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاقها والمحور الأساسي للسلوك التنظيمي والنظر للتنظيم الإداري باعتباره نظاما مفتوحا حيث ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات متبادلة ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي. (السليمي، 1970، ص190)

*نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على ان العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب ان تركز عليه دراسة الإدارة، وتبنى نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وادراكها لأهمية اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية.

*نظرية التنظيم الاجتماعي:

تصور نظرية التنظيم الاجتماعي التنظيم الإداري على انه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر وتتنظر اليه من حيث انه يتكون من مجموعة من الافراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق اهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم، يكفل تحقيق اهداف التنظيم واهداف العاملين فيه.

* نظرية التوازن التنظيمي :

تقوم هذه النظرية على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها ان يرفع اعضاءه للاستمرار في مشاركتهم القيمة، ومن ثم ضمان بقاء التنظيم واستمراره، ولقد كان برنارد اول من نبه الى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه (وظائف المنفذ) ثم بلورها هيربرت سايمون فيما بعد في كتابه (السلوك الإداري) الذي كتبه 1945 (بدوي، 2002، ص 69، 70)

4. الوظائف الإدارية:

1.4. وظيفة التخطيط :

ويهتم بتقرير أهداف المنظمة والطرق والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي رسم سياسة المنظمة والقواعد واللوائح التي يسير عليها الموظفون والعمال، والتي يعملون بموجبها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة وفي أقل وقت ممكن. (إبراهيم، 2014، ص 14)

التخطيط عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية (فيصل فخري، 1982، ص 84) جورج تيري الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (نجيب، ص، 207)

إن التخطيط يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها. (العلاق 2008، ص 120) يعرفه ولار عبارة عن تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لأداء الأفراد للأنشطة المطلوبة منهم لتحقيق هذه الأهداف في يسر وسهولة

* أهمية التخطيط

تأتي أهمية التخطيط في مختلف مجالات الحياة من عدة ابعاد اهمها انه.

-يؤدي الي وضع اهداف واضحة ومحددة

-يحدد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف.

-يهتم بتوفير الامكانيات المختلفة المطلوبة وسبل الحصول عليها وتوفيرها.

- يحقق الرقابة عند التنفيذ ويسهل المتابعة ومعالجة المشكلات.
- يحقق نوعاً من الأمن النفسي للأفراد والجماعات والمؤسسات.
- عملية فكرية تتبع المنهج العلمي في دراسة المشكلات وحلها.

(فياض وآخرون، 2010، ص 97)

* التخطيط والخطة:

رغم أنه كثيراً ما يختلط مصطلحي التخطيط والخطط، إلا أنهما يختلفان اختلافاً أساسياً، فالتخطيط هو تلك الوظيفة العضوية لعملية الإدارة، وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التواصل إلى تحقيقه، أما الخطّة فهي الدليل المادي للفكر الإداري، أي الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية والخطّة هي التزام باتباع مسار معين للتصرفات في المستقبل. (الصحف، 1998 ص 94)

* أنواع التخطيط:

- التخطيط حسب خطط الأغراض

خطط الأهداف، وهي خطط تقوم على أساس وجود أهداف صريحة تأمل النشأة أن تصل إليها خلال فترة زمنية محددة أو على فترات متعاقبة.

الخطط المؤقتة: وهي كما يدل اسمها توضع لمواجهة موقف محدد المعالم وشاذ بطبيعته لا يتكرر، حيث تستعمل الخطّة مرة واحدة ثم تنتهي بانقضاء عرضها.

الخطط متكررة الاستعمال: وهي أكثر الخطط شيوعاً وهي كالآتي:

الاستراتيجيات: عملية تحديد الأهداف ولأغراض والسياسات الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف مصاغة بطريقة تعرف بنوع العمل الذي تعمل فيه المنشأة.

السياسات: مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة (العلاق، 2008، ص 132-140)

التخطيط حسب مخطط الزمن:

التخطيط طول الأجل: يغطي فترة زمنية لا تقل عن عشرة سنوات وقد تمتد إلى عدة أجيال خاصة المنظمات الكبرى.

التخطيط متوسط الاجل: يغطي من سنة الي خمس سنوات، ويتم اعداد الخطط متوسطة الآجال من خلال التعاون بين الافراد الادارة التنفيذية.

التخطيط قصير الاجل: وهو يغطي فترة زمنية قدرها سنة واحدة واقل وهذه الخطط تركز على اوجه النشاط اليومي. (مسلم واخرون، 2008، ص 149، 151)

***معوقات التخطيط**

-سرعة التغير ان سمة الحياة اليومية هي التغير السريع في البيئة الداخلية للمنشأة وفي البيئة الخارجية ايضا ،ان هذه التغيرات تجعل عملية التخطيط صعبة.

-صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة.

ان وضع التقديرات يتم التخطيط للمستقبل، لكن المستقبل غير مرئي، ولا يمكن التنبؤ به بسهولة.
-عدم المرونة فالموظفون داخل المنشأة يطورون نماذج سلوكية من الصعب تغييرها كما ان الإجراءات والسياسات والقواعد المتبعة في المنشأة قد تكون عصية على التغير بسبب تعود العاملين عليها.

-التكاليف الباهظة: التخطيط واعادته تحتاج الي طاقات وامكانيات قد لا تكون متوفرة بجميع المنشأة

-قلة الالتزام بالتخطيط: في العادة نجد المديرين يركزون على المشاكل اليومية، متجاهلين ما يخبئوه المستقبل لهم من متغيرات.

-عدم التفريق بين دراسات التخطيط والتخطيط :

في العديد من المنشأة هنالك دراسات تخطيطية ولكن لا تصل الاي مستوى الخطط الملزمة.

-مقاومة التغير: يقاوم المديرين التغير للحفاض على موقعهم وسلطتهم وصلاحياتهم (العلاق

2008، ص 153-155)

2.4. وظيفة التنظيم:

يعتبر التنظيم من الضروريات والاساسيات عند الادارة، سواء كان ذلك من حيث اسهام التنظيم في تحقيق اهداف المنظمة، او من حيث تحقيق أهداف المنظمة، أو من حيث ضمان الكفاءة

في اداء الاعمال، أو من حيث تحقيق نوع من التعاون كشرط أساسي لإنجاز المسؤوليات

والاعمال المختلفة، وذلك عتى أساس التنظيم في أبسط معانيه وتجميع للأنشطة في وحدات تنظيمية من اجل تحقيق الأهداف المحددة بكفاية عالية. (حافظ، 2002، ص156)

أي ان التنظيم عملية تحديد الاعمال التي يراد اداؤها وتجميعها والتقسيمات الادارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال، وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف.

تعريف هانسنسون تحديد الاعمال الواجب عملها، أي التعرف على هذه الاعمال بشكل منطقي ومنظم.

*مبادئ التنظيم:

- مبدأ وحدة الهدف بمعنى ان كل جزء من مكونات النظام يسعى الى تحقيق الهدف الرئيسي للخطة
- مبدأ نطاق الإشراف أي تحديد عدد الأشخاص الذين يمكن للفرد الواحد الإشراف عليهم مما يمكن من تحقيق الخطة بأعلى كفاءة
- مبدأ وحدة الأمر ان لا يتلقى المرؤوسين تعليمات العمل الا من رئيس واحد فقط
- مبدأ تدرج السلطة بمعنى أنه تتجمع السلطة في النهاية في يد شخص واحد ثم تنسب بعد ذلك الى جميع أجزاء السلطة
- مبدأ التفويض أي تحديد مقدار السلطة التي يمكن التنازل عنها الى المستويات الإدارية مما يسهم في انجاز العمل بسهولة ويسر.
- مبدأ المسؤولية أي أن يكون الفرد مسؤولاً مسؤولية كاملة عن تنفيذ ما يوكل اليه من أعمال في حدود السلطات المخولة اليه.

(الصيرفي، 2003، ص38)

*أهمية التنظيم:

للتنظيم أهمية كبيرة في حياة المنظمات الإدارية، ذلك أنه يؤدي إلى عدم التداخل وأبعاد النزاعات حول الاختصاصات والصلاحيات، ويؤدي إلى وضوح الأهداف وتحديداتها، كما يسعى إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى الأهداف المرسومة، فالتنظيم يساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار

الوظيفية وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية، إضافة إلى توضيح عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة.

(اللوزي، 2002، ص2)

*خطوات ومراحل التنظيم:

- تحديد الاعمال الضرورية التي ينبغي القيام بها، وذلك بتقسيم او تجزئة عمل التنظيم الى مهام حيث تستند كل مهمة الى فرد معين مسؤول عنها.
 - جمع المهام الفردية في وحدات ذات معنى أو هدف بحيث يمكنها أن تعمل معا بفاعلية.
 - إقرار وتحديد المسؤول عن كل مجموعة من الأنشطة وتحديد مسؤولياتهم.
 - تحديد الوسائل التي يمكن بها تحقيق التكامل بين الجماعات بعضها البعض والإدارات.
- (حنفي، 206، ص255، 256)

*الخريطة التنظيمية:

- تساعد هذه الخرائط على تفهم التنظيم ومسالك السلطة والاتصال والمسؤولية والرئيس الذي يحاسب أمامه المرؤوس وبهذا الشكل تعكس الخرائط التنظيمية خمس جوانب أساسية لأي هيكل تنظيمي وهي:
- تقسيم العمل فكل صندوق يمثل وحدة أداء فرعية لإنجاز مهمة معينة.
 - سلسلة الأوامر أو خطط السلطة.
 - نوع العمل الذي ينبغي إنجازه يوضح نطاق المسؤولية ومختلف المهام.
 - قطاعات العمل أو النشاط وأسلوب تكوينها ويكون ذلك وفقا للأساس الوظيفي أو الإقليمي أو غيره من الأسس.

(حنفي وأبو قحفن 1993، ص45)

*فوائد التنظيم

- التنظيم يقضي على الازدواجية والتضارب في العمل.
 - التنظيم يعمل باتجاه تحديد العلاقات بين الأفراد بدقة ووضوح تامين.
 - التنظيم يضمن عملية وحيادية توزيع الاعمال والوظائف.
- يضمن التنظيم اعلى درجات التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة للمنشأة

يستجيب للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنشأ
وضع وتحديد إجراءات العمل
نقل القرارات الى جميع أجزاء المنشأة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال
التنظيم ينمي ويطور ويصقل الافراد العاملين في المنشأة
يضمن أعلى درجات الاستغلال الأمثل للقوى المادية
(العلاق، 2008، ص 188، 189)

*أنواع التنظيم:

التنظيم الرسمي، هو الترتيبات والتنظيم الذي يحصل نتيجة جهود وقرارات رسمية متعددة تحددها الإدارة.
التنظيم الغير رسمي: هو التنظيم والترتيبات التي تحدث عفويا، وحصوله هو حالة حتمية لا يمكن تجنبها، ومسؤولية الإدارة بالنسبة لهذا التنظيم هي الانتباه لوجوده وأهميته ولتأثيره على التنظيم الرسمي.

3.4. وظيفة التوجيه

التوجيه عملية التعامل مع العامل الإنساني، وهي مطلوبة بسبب الخصائص المميزة للإنسان، التي تجعلها وظيفة أساسية للإدارة فهي تشمل الاهتمام المستمر للإدارة من قيام العاملين بعمل ما هو مطلوب منهم وما هو في صالح المنظمة وهي لذلك تشمل القيادة والتحفيز وحسن التواصل وغيرها من عمليات التأثير على العاملين بهدف التأكد من اهداف المنظمة.

(نايف، 2000، ص 277، 358)

*خطوات التوجيه:

- ترجمة الخطط الى أوامر مباشرة وهذا يتطلب
- تحديد توقعات الرؤساء
- تحديد أدوار المديرين في نفس المستوى التنظيمي
- مراعاة قيود البيئة الخارجية
- اصدار الأوامر

- تحديد وحدات القياس
- وضع معايير الأداء لكل عامل
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية
- حفز المجهودات لتحقيق الأهداف التنظيمية
- وضع نظام للاتصالات يكفل نقل المعلومة بسهولة
- توافر القدرة القيادية لدى المسؤولين
- وضع نظام سليم للحوافز

(الصيرفي، 2003، ص، 54، 56)

*عناصر التوجيه

-القيادة

تلعب القيادة الإدارية دورا هاما في توجيه العمل الإداري وتحفيز العاملين الى تحقيق أهداف المنظمة

ويقصد بالقيادة بأنها نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا لرغبتهم على أهداف الجماعة ويجب التفريق بين القائد الإداري والرئيس الإداري، فالقائد الإداري يعتمد في تأثيره على أعضاء الجماعة على الإقناع والرضا ولا يلجأ الى السلطة الرسمية الا عند الضرورة، بينما الرئيس الإداري يعتمد في تأثيره على أعضاء على استعمال السلطة الرسمية في تسيير شؤون المنظمة.

(بدوي، 2002، ص 197، 198)

-الحوافز

الحافز هو مجموعة من الدوافع التي تقود الفرد لعمل شيء معين وتحفز سلوكه الإيجابي نحو العمل واتقانه بسرعة، أي ان الحافز الإنساني هو مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة القوى الحركية في الانسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه.

(إبراهيم، 2014، ص 129)

كما ان الحوافز فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم، وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليه بالجهد والعمل.

(الصيرفي، 2009 ص 144)

-الاتصال

الاتصال هو تلك العملية الهادفة الى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يوجد (يوجد) الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات. ومن ذلك يمكن ان نشير الى ان الاتصال هو العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والهيئات والخبرات بما يحقق اهداف المنظمة.

(بدوي، 2002، ص 203)

4.4. وظيفة الرقابة

كانت الرقابة في عهد تايلور عبارة عن البحث عن الخطء الذي يرتكبه العامل لمعاقبته بالخصم من راتبه او صرفه من الخدمة .او غير ذلك من التدابير الجزية .اما اليوم وبعد حوالي مائة سنة فقط تغيرت هذه النظرة الى الرقابة .ولم تعد العقوبة بل التطوير والجودة وتحسين الانتاج .ولذلك فان اكتشاف الخطأ أصبح عملا ايجابيا وليس سلبيا .والغاية من ذلك افاده المؤسسة لتجنب المزيد من الاخطار .او الاضرار .ومن هنا فان المؤسسة الحديثة .اليوم .في صراع مع الزمن للبحث عن الحقيقة .وتغيير النظرة القديمة .الى السياسات والاهداف وتغييرها إذا ما وجد أفضل منها .

فعملية الرقابة إذا عملية مستمرة ويومية وضرورية وليست للزجر او العقوبة.

(جوليا، 1984، ص 91)

كما تعرف الرقابة بانها مجموعه من النشاطات تشمل مراجعته ما تم عمله وقياس ما تم انجازه .بالمقارنة مع ما حددته الخطط من اهداف .ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحراف او منع وقوعه.

(فياض واخرون، 2010، ص 182)

وعرفها وعرفها هنري . بانها الاشراف والمراجعة من سلطه .اعلى بقصد معرفه كيفية سير الاعمال والتأكد من ان المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعه

(عبوي، 2007، ص 92)

*أنواع الرقابة

إذا كانت الإدارة ناضجة تحتاج ممارسة أعداد هائلة من العمليات الرقابية ويمكن تصنيفها كالآتي:

حسب هوية المراقب

ذاتية :عندما يراقب الأفراد أنفسهم وسلوكهم وأداءهم.

متخصصة :تتم بواسطة أشخاص معينون بالرقابة (برنوطي،2000، ص340)

الرقابة حسب المستوى:

مستوى المنشأة :محاولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة أو أجزاء هامة خلال فترة زمنية.

مستوى العمليات :ويقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية

مستوى الأفراد :ويختص هذا النوع بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم. (الصحن واخرون، ص389،390)

الرقابة حسب طريقة تنظيمها:

الرقابة المفاجئة :وهي الغير مبرمجة تتم بشكل مفاجئ كي يرصد الإنجاز على حقيقته.

الرقابة الدورية: تتم وفق جدول محدد ودوري

الرقابة المستمرة :متابعة مستمرة لسير العمل (فياض واخرون،2010، ص184)

الرقابة حسب الزمن:

الرقابة الوقائية (القبلية): تهتم بالمشاكل قبل حدوثها

الرقابة الازمة (الأنية): متابعة الأداء الفعلي أثناء التنفيذ

الرقابة اللاحقة :تهدف إلى توضيح مدى تحقق الأهداف طبقا لما هو محدد.

(الصيرفي،2003، ص83)

***خطوات ومراحل عملية الرقابة:**

تحديد الهدف :إن الهدف العام من الرقابة منع الانحراف قبل وقوعه أو اكتشاف ما وقع ومعالجته على مستوى المنظمة.

تحديد معايير الأداء : وهو المقياس الذي يقارن به الأداء الفعلي للتحقق من مدى مطابقته.

قياس الأداء :وتعني حساب أو احصاء أو تقدير ما تم إنجازه من العمل الفعلي الذي تم إنجازه مقدرا بنفس وحدة المعيار الذي سيقارن به.

المقارنة :مقارنة نتائج القياس بالمعايير الرقابية الموضوعة من أجل تحديد أسباب الانحراف ومعالجتها.

المتابعة :أي متابعة الإجراء التصحيحي والرقابة عليه والاستمرار في الرقابة كالمعتاد سواء في الجوانب التي اكتشفت فيها الأخطاء أو لم تكتشف

(فياض وآخرون، 2010، ص184، 185)

*خصائص الرقابة الفعالة:

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات الواجب توافرها.

يجب أن تكون الرقابة اقتصادية: فينظر دائما الى أي نشاط من زاوية العائد والتكلفة.

يجب أن يكون النظام الرقابي سهل الفهم لكي يكون للرقابة معنى وأهمية يجب على الأفراد تفهم ما تسعى الرقابة الى تحقيقه وكيفية استخدام النتائج المتحصل عليها.

يجب أن ترتبط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار ويعني ذلك ان ترتبط بالمراكز التنظيمية للقرارات والمسؤولية عن تحقيق الأداء وتقييمه.

يجب أن تتصف الرقابة بسرعة تسجيل الانحرافات :فالرقابة تقوم على سرعة تسجيل أي انحرافات على مستوى الأداء المرغوب.

يجب أن يكون النظام الرقابي مرنا أي القدرة على التكيف معي الظروف المتغيرة.

يجب أن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال والمعلومات الإدارية.

يجب توافر نظام سليم يمكن من تلقي وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء وأيضا القياس الفعلي للأداء.

(الصحن والمصري، 1998، ص226-223)

الجانِب التّطبيقي

إجراءات الدراسة الميدانية.

- تحديد
- حدود الدراسة
- مجتمع الدراسة
- توزيع العينة
- الدراسة الاستطلاعية
- أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية
- الخصائص السيكومترية

1. تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية اهم فصل او جزئ في أي دراسة، وذلك بالوقوف على العوامل المؤثرة في الإشكالية بطريقة عملية، من خلال النتائج والأرقام المحصل عليها، ويكون كل هذا بطريقة علمية وممنهجة باتباع خطوات وأساليب معينة، فبداية يحدد المنهج المناسب للدراسة، ويتم تحديد الإطار الزمني والمكاني، ثم مجتمع وعينة الدراسة وصولا الى الدراسة الاستطلاعية واداة الدراسة وصولا الخصائص السيكومترية والأساليب الإحصائية.

2. منهج الدراسة:

ان اختبار فروض الدراسة يتطلب اختيار المنهج المناسب حسب طبيعة الدراسة، وفي دراستنا هذه حسب رأينا كان من الأنسب اختيار المنهج الوصفي لتلائمه مع دراستنا ولأنه الأنسب لهذا النوع من الدراسات والبحوث الاجتماعية والأكثر ملاءمة واستخداما.

3. حدود الدراسة:

*. الحدود الزمانية:

ان الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة كانت من 2025/04/20 الى 2025/05/08.

*. الحدود المكانية:

كان وكالة الاغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمعمورة لولاية الاغواط.

*. مجتمع وعينة الدراسة:

ان مجتمع الدراسة هم وكالة الاغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية البالغ عددهم 137 عاملا، تم اختيار 40 عاملا كعينة لإجراء الدراسة، وقد شملت مختلف المصالح والاقسام داخل وكالة الاغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، كما شملت على الجنسين الذكور والاناث بمختلف المؤهلات العلمية والخبرات فكان التوزيع كما هو موضح في الجداول.

4. توزيع العينة:

تبين الجداول والدوائر النسبية توزيع العينة حسب كل من متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

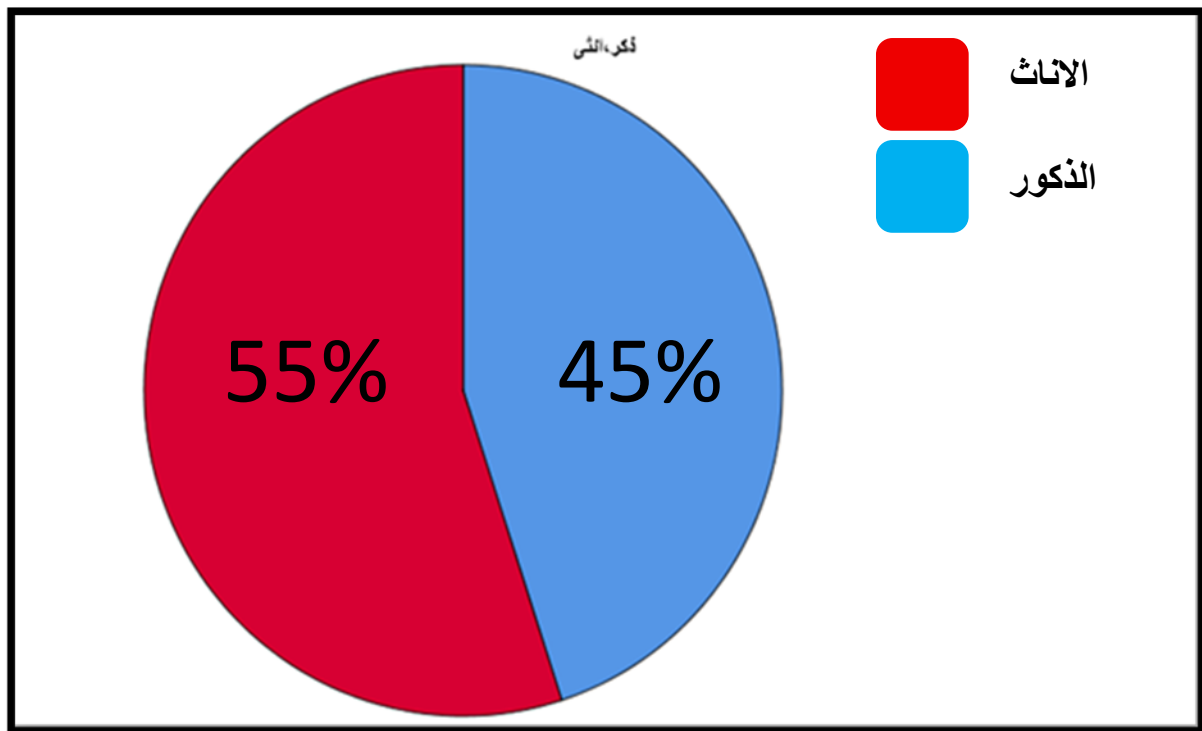
1.4. حسب متغير الجنس:

*الجدول رقم (1): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	18	45
انثى	22	55

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة افراد العينة من الاناث كانت 55% وهي أكبر منها لدى الذكور الي تمثل 45% وذلك ان التكرارات لدى الاناث هي 22 اما الذكور فهي 18 الا انها متقاربة نوعا ما.



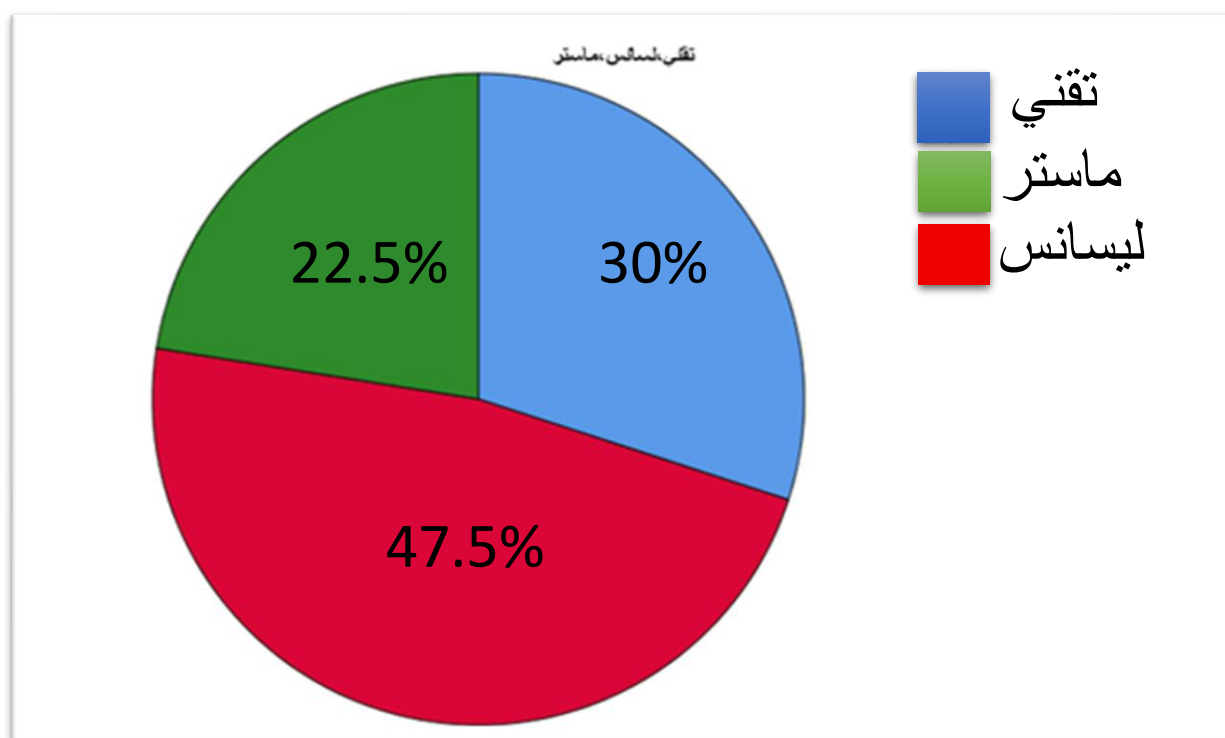
الشكل رقم (1): دائرة نسبية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

* الجدول (2): يبين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
تقني	12	30
ليسانس	19	47.5
ماستر	9	22.5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

نلاحظ من خلال الجدول كانت تكراراتها متفاوتة فكانت التكرارات (تقني 12، لسانس 19، ماستر 9) فكانت النسب (30%، 47.5%، 22.5%) على الترتيب أي ان هناك تفاوت في هذه القيم وهذا مبين في الرسم التالي:



الشكل رقم (2): دائرة نسبية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

2.4. حسب سنوات الخبرة:

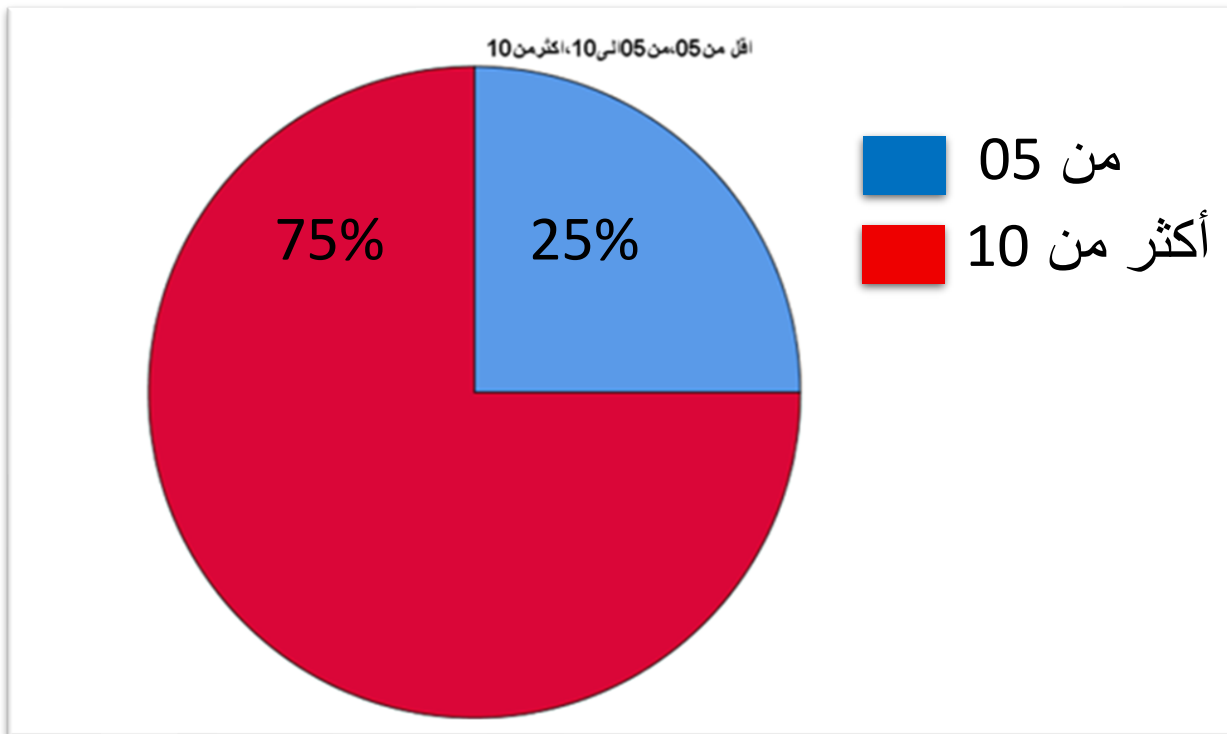
*الجدول رقم (3): يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5	00	00
من 5 الى 10	10	25
أكثر من 10	30	75

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

التحليل:

نلاحظ من الجدول ان تقسيم العينة كان متفاوتة (من 5 الى 10 ت10، أكثر من 10 ت30) والنسب (25 %، 75 %) اما الأقل من 5 سنوات فكانت منعدمة والرسم التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (3): دائرة نسبية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

5. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية نقطة الانطلاق الحقيقية لموضوع الدراسة وذلك من خلال:

-جس نبض الموظفين ومعرفة رد فعلهم الا ابتدائي تجاه موضوع دراستنا (استبيان تجريبي)

-محاولة التعريف بموضوع الدراسة.

-التعرف عن قرب بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

-التقرب والاحتكاك بالموظفين وكسب ثقتهم وبناء علاقات اجتماعية من اجل تسهيل عملية توزيع الاستبيانات.

-الحصول على المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

-الحصول على طبيعة وخصائص العينة ضمن مجتمع الدراسة.

-معرفة الصعوبات والعراقيل التي قد تواجهنا اثناء هذه الدراسة الميدانية.

6.أداة الدراسة:

من اجل اثبات صحة فرضياتنا كان قمنا باستخدام مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات.

1.6.الاستبيان:

ويضم مجموعة من المتغيرات الديمغرافية وثلاث بدائل وأربع محاور للوظائف الإدارية، وهي التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة كل منها يحتوي (10) عشر عبارات كالتالي:

2.6.المتغيرات الديمغرافية:

الجنس: ذكر او انثى.

المؤهل: العلمي ويحوي التقني واللسانس والماستر.

الخبرة: تحوي الأقل من 05 سنوات ومن 05الى 10سنوات وأكثر من 10سنوات.

3.6.البدائل:

موافق-محايد-غير موافق.

4.6. الوظائف الإدارية:

-المحور الأول:

التخطيط: ويضم كلا من الفقرات 01-02-03-04-05-06-07-08-09-10.

-المحور الثاني:

التوجيه: ويضم كلا من الفقرات 11-12-13-14-15-16-17-18-19-20.

-المحور الثالث:

الرقابة: ويضم كلا من الفقرات 21-22-23-24-25-26-27-28-29-30.

-المحور الرابع:

التنظيم: ويضم كلا من الفقرات 31-32-33-34-35-36-37-38-39-40.

7. الأساليب الإحصائية:

لقد تم الاستعانة ببرنامج spss لمعالجة الإحصائية، من أجل الإجابة عن الفرضيات، فاستخدمت عدة أساليب إحصائية:

-المتوسطات الحسابية.

-الانحرافات المعيارية.

-اختبار (ت).

-تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق.

8. الخصائص السيكومترية للاستبيان:

1.8. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

لقد عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين (04 أساتذة)، وتم إجراء تعديلات لبعض العبارات بناءً على ملاحظات الأساتذة، وقد وضعت الصيغة النهائية للاستبيان كما هو مبين في الملاحق.

2.8. الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور، على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح.

-جدول رقم (4): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات لمحور التخطيط

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.704	0.000
02	0.748	0.000
03	0.659	0.000
04	0.743	0.000
05	0.612	0.000
06	0.721	0.000
07	0.687	0.000
08	0.611	0.000
09	0.350	0.027
10	0.498	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

التعليق:

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائية، 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 صادقة ومتسقة.

-جدول رقم (5): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات لمحورالتوجيه

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	0.780	0.000
12	0.709	0.000
13	0.830	0.000
14	0.713	0.000
15	0.704	0.000
16	0.735	0.000
17	0.765	0.000
18	0.757	0.000
19	0.735	0.000
20	0.725	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

التعليق:

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة 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 الثاني صادقة ومتسقة.

-جدول رقم (6): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات لمحور الرقابة

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	0.806	0.000
22	0.631	0.000
23	0.677	0.000
24	0.823	0.000
25	0.841	0.000
26	0.718	0.000
27	0.778	0.000
28	0.596	0.000
29	0.638	0.000
30	0.755	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

التعليق:

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائية، 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 صادقة ومتسقة.

-جدول رقم (7): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات لمحور التنظيم

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	0.704	0.000
32	0.771	0.000
33	0.756	0.000
33	0.896	0.000
35	0.541	0.000
36	0.689	0.000
37	0.807	0.000
38	0.806	0.000
39	0.758	0.000
40	0.817	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

التعليق:

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، 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 صادقة ومتسقة.

3.8. ثبات الأداة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة الفا كرو نباخ على العينة الاستطلاعية

جدول رقم (8): قيم معامل الفا كرو نباخ الثبات لأداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	الفا كرو نباخ
التخطيط	10	0.835
التنظيم	10	0.910
التوجيه	10	0.909
الرقابة	10	0.940
اجمالا	40	0.962

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

يتضح من خلال الجدول رقم (8) ان ثبات المحاور تراوح ما بين 0.835 كحد أدنى و0.940 كحد اقصى اما معامل الثبات العام لمحاور الدراسة فكان مرتفع، حيث بلغت قيمته الكلية 0,962 وهي تقترب من القيمة 1، اي ان نتائج تؤكد تمتع الاستبيان بمستوى مرتفع.

معرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

- **تمهيد**
- **معرض وتحليل نتائج فرضيات الوظائف الإدارية**
- **تفسير فرضيات الوظائف الإدارية**
- **معرض وتحليل نظرية الفروق الديموغرافية**
- **تفسير نظرية الفروق الديموغرافية**
- **خاتمة**

1. تمهيد

يستعرض هذا الفصل اختبار الفرضيات بالتحليل الاحصائي spss لنتائج عينة الدراسة من خلال عرض تفريغ وحساب نتائج الاستبيان من متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية والمستويات والترتيب والتباين الأحادي.

عرض وتحليل نتائج

*جدول رقم (9): يبين قيم البدائل

الاتجاه	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

حساب طول الفئة

$$\text{طول الفئة} = (3-1) \div 3 = 0.66$$

*الجدول رقم (10): يوضح توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في الوظائف الادارية

الاستجابة	مدى القبول
غير موافق	1.66---1
محايد	2.32---1.66
موافق	3-----2.32

2. عرض وتحليل نتائج فرضيات الوظائف الإدارية:

1.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية التخطيطية:

نصت الفرضية على أن "يوجد مستوى مرتفع في وظيفة التخطيط....."

الجدول رقم (11): يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور التخطيط

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية			الترتيب	المحور
				عدد موافق	المتوسط	النسبة المئوية		
6	مرتفع	0.63	2.60	3	10	27	التكرار	01
				5.7	18.9	50.9	النسبة	
10	مرتفع	0.67	2.42.	4	13	23	التكرار	02
				7.5	24.5	43.4	النسبة	
8	مرتفع	0.63	2.55	3	12	25	التكرار	03
				5.7	22.6	47.2	النسبة	
3	مرتفع	0.56	2.70	2	8	30	التكرار	04
				3.8	15.1	56.6	النسبة	
1	مرتفع	0.44	2.82	1	5	34	التكرار	05
				1.9	9.4	64.2	النسبة	
4	مرتفع	0.52	2.67	1	11	28	التكرار	06
				1.9	20.8	52.8	النسبة	
5	مرتفع	0.58	2.62	2	11	27	التكرار	07
				3.8	20.8	50.9	النسبة	
7	مرتفع	0.59	2.55	2	14	24	التكرار	08
				3.8	26.4	45.3	النسبة	
2	مرتفع	0.46	2.7	0	12	28	التكرار	09
				0	22.6	52.6	النسبة	
9	مرتفع	0.64	2.5	3	14	23	التكرار	10
				5.7	26.4	43.4	النسبة	
	مرتفع	0.36	2.62				التخطيط	المحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول رقم (11)، نلاحظ أن العبارة رقم (05) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.82 وانحراف معياري قدره 0.44، ثم جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري قدره 0.46

كما توسطت كل من العبارتين 07 و 01 الترتيب فجاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.62 وانحراف معياري قدره 0.58 فيليها العبارة رقم 01 في لمرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وانحاف معياري قدره 0.63 وتتابع العبارات تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وصولا الى العبارة رقم 10 التي جاءت تاسعا بمتوسط حسابي بلغ 2.50 وانحراف معياري قدره 0.64 لتحل العبارة رقم 02 عاشرا بمتوسط حسابي بلغ 2.42 وانحراف معياري قدره 0.67.

اي ان مستوى كل العبارات كان مرتفعا مما يؤكد على وجود مستوى مرتفع في محور التخطيط بمتوسط حسابي بلغ 2.62 وانحراف معياري 0.36 ومنه نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى التي تتبنى وجود مستوى مرتفع في تطبيق وظيفة التخطيط تحقق فرضية وجود مستوى مرتفع في درجة ممارسة التخطيط.

2.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية للتوجيه: نصت الفرضية على أن "يوجد مستوى مرتفع في وظيفة التوجيه....."

الجدول رقم (12): يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور التوجيه

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية			القيمة	الرقم
				غير موافق	موافق	النسبة		
3	مرتفع	0.54	2.57	1	15	24	التكرار	11
				1.9	28.3	45.3	النسبة	
8	مرتفع	0.67	2.45	4	14	22	التكرار	12
				7.5	26.4	41.5	النسبة	
1	مرتفع	0.56	2.60	2	17	34	التكرار	13
				3.8	32.1	64.2	النسبة	
6	مرتفع	0.57	2.47	2	24	27	التكرار	14
				3.8	45.3	50.9	النسبة	
2	مرتفع	0.59	2.60	3	15	35	التكرار	15
				5.7	28.3	66.0	النسبة	
9	متوسط	0.72	2.30	8	21	24	التكرار	16
				15.1	39.6	45.3	النسبة	
8	مرتفع	0.67	2.45	4	14	22	التكرار	17
				7.5	26.4	41	النسبة	
5	مرتفع	0.67	2.52	4	11	25	التكرار	18
				7.5	20.8	47.2	النسبة	
7	مرتفع	0.64	2.47	3	15	22	التكرار	19
				5.7	28.3	41.5	النسبة	
4	مرتفع	0.63	2.57	3	11	26	التكرار	20
				5.7	20.8	49.1	النسبة	
	مرتفع	0.47	2.49				التوجيه	المحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

التحليل الاحصائي

من خلال الجدول رقم (12)، نلاحظ أن العبارة رقم (13) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وانحراف معياري قدره 0.56، ثم جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري قدره (0.59)

كما توسّطت كل من العبارتين رقم 18 و 14 الترتيب، فجاءت العبارة رقم 18 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.52 وانحراف معياري قدره 0.58 تليها العبارة رقم 14 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2.47 وانحراف معياري قدره 0.57، وتتابع العبارات تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وصولا الى العبارة رقم 12 و 17 التي جاءت في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 2.45 وانحراف معياري قدره 0.67 لكليهما لتليهما العبارة رقم 16 في الرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.30 وانحراف معياري قدره 0.72

اي ان مستوى كل العبارات كان مرتفعا ما عدا 16 الذي كان فحواها مراعات حالة السلوك الإنساني اثناء القيام بعملية التوجيه فجاء متوسطا، الا انه لم يؤثر في المتوسط الكلي للتوجيه الذي كان مرتفعا حيث بلغ 2.49 وانحراف معياري قدره 0.47، مما يؤكد على وجود مستوى مرتفع في محور التوجيه ، ومنه نستنتج أن الفرضية الجزئية التي تتبنى وجود مستوى مرتفع في تطبيق وظيفة التوجيه تحققت.

3.2. عرض وتحليل الفرضية الجزئية للرقابة: يوجد مستوى مرتفع في وظيفة الرقابة

الجدول رقم (13): يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور الرقابة

الترتيب	الترتيب	التكرار	البدائل			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
			بدائل	بدائل	بدائل				
21	التكرار	26	8	6		2.5	0.75	مرتفع	4
		49.1	15.1	11.3					
22	التكرار	27	9	3		2.67	0.72	مرتفع	1
		50.9	17.0	5.7					
23	التكرار	22	17	1		2.52	0.55	مرتفع	3
		41.5	32.1	1.9					
24	التكرار	24	11	5		2.47	0.71	مرتفع	6
		45.3	20.8	9.4					
25	التكرار	24	10	6		2.45	0.74	مرتفع	8
		45.3	18.9	11.3					
26	التكرار	17	20	3		2.35	0.62	مرتفع	9
		32.1	37.7	5.7					
27	التكرار	18	18	4		2.35	0.66	مرتفع	10
		34.0	34.0	7.5					
28	التكرار	20	18	2		2.45	0.59	مرتفع	7
		37.7	34.0	3.8					
29	التكرار	25	12	3		2.55	0.63	مرتفع	2
		47.2	22.6	5.7					
30	التكرار	22	15	3		2.47	0.64	مرتفع	5
		41.5	28.3	5.7					
	المحور	الرقابة				2.48	0.48	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

التحليل الاحصائي

من خلال الجدول رقم (13)، نلاحظ أن العبارة رقم (22) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري قدره 0.72، ثم جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري قدره (0.64)

كما توسطت كل من العبارتين 30 و 24 فجاءت العبارة رقم 30 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.47 وانحراف معياري قدره 0.64 تليها العبارة رقم 24 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2.47 وانحراف معياري قدره 0.71 وتتابع العبارات تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وصولا الى العبارة رقم 26 التي جاءت تاسعا بمتوسط حسابي بلغ 2.35 وانحراف معياري قدره 0.62 لتحل العبارة رقم 27 عاشرًا بمتوسط حسابي بلغ 2.35 وانحراف معياري قدره 0.66.

اي ان مستوى كل العبارات كان مرتفعاً ، مما يؤكد على وجود مستوى مرتفع في محور الرقابة بمتوسط حسابي بلغ 2.48 وانحراف معياري 0.48 ، ومنه نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى التي تتبنى وجود مستوى مرتفع في تطبيق وظيفة الرقابة قد تحققت.

4.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية للتنظيم: نصت الفرضية على أن:

"يوجد مستوى مرتفع في وظيفة التنظيم....."

الجدول رقم (14): يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور التنظيم

الترتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل			المتغير	الرقم
				البدائل	المتوسط	النسبة		
9	مرتفع	0.63	2.45	3	16	21	التكرار	31
				5.7	30.2	39.6	النسبة	
1	مرتفع	0.54	2.62	1	13	26	لتكرار	32
				1.9	24.5	49.1	النسبة	
8	مرتفع	0.64	2.50	3	14	23	لتكرار	33
				5.7	26.4	43.4	النسبة	
2	مرتفع	0.67	2.55	4	10	26	لتكرار	34
				7.5	18.9	49.1	النسبة	
6	مرتفع	0.59	2.47	2	17	21	لتكرار	35
				3.8	32.1	39.6	النسبة	
5	مرتفع	0.71	2.52	5	9	26	لتكرار	36
				9.4	17.0	49.1	النسبة	
7	مرتفع	0.67	2.47	4	13	23	لتكرار	37
				7.5	24.5	43.4	النسبة	
5	مرتفع	0.71	2.52	5	9	26	لتكرار	38
				9.4	17.0	49.1	النسبة	
4	مرتفع	0.67	2.52	4	11	25	لتكرار	39
				7.5	20.8	47.2	النسبة	
3	مرتفع	0.71	2.55	5	8	27	لتكرار	40
				9.4	15.1	50.9	النسبة	
	مرتفع	0.49	2.52				التنظيم	المحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

التحليل الاحصائي

من خلال الجدول رقم (14)، نلاحظ أن العبارة رقم (32) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.62 وانحراف معياري قدره 0.54، ثم جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري قدره 0.67

كما تساوت كل من العبارتين 36 و38 فجاءتا في المرتبة الخامسة بمتوسطين حسابيين بلغ كل منهما 2.47 وانحراف معياري قدره 0.71 لكليهما وتتابع العبارات تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وصولا الى العبارة رقم 33 التي جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 2.50 وانحراف معياري قدره 0.64 لتحل العبارة رقم 31 تاسعا بمتوسط حسابي بلغ 2.45 وانحراف معياري قدره 0.63.

اي ان مستوى كل العبارات كان مرتفعا مما يؤكد على وجود مستوى مرتفع في محور الرقابة بمتوسط حسابي بلغ 2.52 وانحراف معياري 0.49 ومنه نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى التي تتبنى وجود مستوى مرتفع في تطبيق وظيفة التنظيم تحققت

جدول رقم (15): يبين مستويات وترتيب محاور الوظائف الإدارية وفقا للمتوسط الحسابي

الوظائف الادارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى او الدرجة	الترتيب
التخطيط	2.62	0.36	مرتفع	1
التنظيم	2.52	0.49	مرتفع	2
التوجيه	2.49	0.47	مرتفع	3
الرقابة	2.48	0.48	مرتفع	4
الكلي	2.52	0.45	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلات نتائج الجدول (15) ان النتائج كالتالي وظيفة التخطيط أولا بمتوسط حسابي ان القيمة الكلية للمتوسط الحسابي هي 2.52 والانحراف المعياري قدره 0.45 اذن الوظائف ككل كانت مرتفعة وهذا ما تؤكدته القيم المتعلقة بكل وظيفة قيمته 2.62 وانحراف معياري قدره 0.36 وحلت وظيفة التنظيم ثانيا بمتوسط حسابي قيمته 2.52 وانحراف معياري قدره 0.49 وحلت وظيفة التوجيه ثالثا بمتوسط حسابي قيمته 2.49 وانحراف معياري قدره 0.47 وحلت وظيفة الرقابة رابعا بمتوسط حسابي قيمته 2.48 وانحراف معياري قدره 0.48 ان درجة تطبيق العمليات الادارية رغم ان جميعها كان بدرجة مرتفعة كانت بقيم مختلفة فقد تقاربت بين التنظيم والتوجيه والرقابة بينما ابتعدت درجة التخطيط عن بقية الوظائف لتنفرد بالريادة وهذا يشير الى ان جميع الوظائف الإدارية كانت بمستوى مرتفع وهذا ما يحقق النظرية الرئيسية التي تتبنى وجود مستوى مرتفع في تطبيق الوظائف الإدارية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

3. تفسير فرضيات الوظائف الادارية:

3.1. الفرضية الأولى:

انطلاقاً من هذه النتائج الإحصائية والتي اكدت النظرية الرئيسية في ارتفاع درجة ممارسة الوظائف الإدارية الرئيسية وهذا ما تطابق مع كل من دراسة (الحرارشة ومقابلة، 2009) التي توصلت الى درجة عالية من ممارسة الوظائف الادارية، ودراسة (الصعوب، 1988) التي خلصت الى ان فهم تطبيق هذه المهمات او الوظائف كان عالياً فيها، ودراسة (سلوى واحمد، 2014) التي اكدت ان درجات ممارسة الوظائف الإدارية كانت مرتفعة، وقد جاءت دراسة (الشمراي، 2017) عكس هذه الدراسة فكانت درجة فاعلية الوظائف الإدارية منخفضة

فقد كان للتطور التكنولوجي وتعميم الرقمنة ونظم المعلومات داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الدور الابرز والاكبر في تحقيق هذه النتائج المتمثلة في ارتفاع مستوى تطبيق الوظائف الإدارية الأساسية والتي تشمل التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، فقد كان لها الأثر والدور الكبير في رفع مستوى تطبيق الوظائف الإدارية من حيث ان البرامج المعدة والاليات والأساليب المستخدمة كالحواسيب وقواعد البيانات ووسائل الاتصال التي تمكن من المعالجة المعلوماتية بالسرعة والكمية والدقة المناسبة، وكذا إعطاء ديناميكية لسيورة الوظائف وهذا من اهم مميزات عملية التنمية الإدارية التي تقوم بتطوير وإصلاح الأنظمة الإدارية، وهذا ما أكدته كل من:

دراسة (فارس وحنّاشي، 2012) والتي توصلت الى وجود أثر التكنولوجيا المعلومات والاتصال على الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية فقد حسنت من مستوى أداء الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بنسب متفاوتة.

(بوكر لدة وبلموز) التي خلصت الى وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية كما ان تكنولوجيا المعلومات وسيلة أساسية لتحقيق الانتظام والدقة في انجاز الوظائف الإدارية وتقادي الأخطاء والحصول على المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار وسهولة الاتصال

(بوكر لدة وبلموز) التي خلصت الى وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية كما ان تكنولوجيا المعلومات وسيلة أساسية لتحقيق الانتظام والدقة في انجاز الوظائف الإدارية وتقادي الأخطاء والحصول على المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار وسهولة الاتصال.

(نواصر، 2016/2017) حيث جاءت النتائج توفر مكان العمل على أجهزة الحاسوب، وأن ادخال تكنولوجيا المعلومات من شأنه أن يسهل العمل الإداري ويحسن من خدمات الإدارة في البلدية وأن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل كبير في رفع كفاءة العاملين، بحيث نقلت العمل الإداري من الشكل التقليدي البسيط إلى الشكل الالكتروني الذي وفر بدوره الجهد والوقت، وتوصلت أيضا إلى أن اساليب العمل الحالية تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة على مستوى مصلحة الحالة

بالإضافة الى احتكارية الضمان الاجتماعي لهذا المجال والمساندة اللامحدودة من طرف الدولة مما عزز الاستقرار وبناء الخطط الطويلة الأمد.

وكما نعلم ان المنافسة من اكبر أسباب التغيير في أي منظمة فبها توضع الاستراتيجيات وتغير الخطط والبرامج والهياكل ونظم الاتصال والتوجيه و الرقابة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، الا ان هذا لا يعني انه لا توجد أسباب أخرى للتغيير فهناك منظمات تسعى جاهدة الى تطوير نفسها ذاتيا، من خلال تطوير وتنمية وظائفها الإدارية لعلها لأهمية هذه الوظائف التي تعتبر العصب الذي يحرك أي منظمة، وهذا ما لمسناه في الصندوق.

2.3. تفسير الفرضية الثانية:

انطلاقا من هذه النتائج التي اكدت تحقق الفرضية الجزئية الثانية بوجود مستوى مرتفع في تطبيق وظيفة التخطيط ويرجع ذلك الى الخطط الواضحة والمدروسة والمنسجمة مع الخطط الموضوعية من طرف السلطات العليا وفقا لبرامج أعدتها مسبقا مع التقدير الجيد للآليات المناسبة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يناسب كل ظرف ومرحلة فبرامج قطاعات الدولة تمتاز في غالبيتها بالتخطيط طويل المدى ومركزية القرارات التي تضع وترسم المسار العام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

فوظيفة التخطيط التي تكون فيها برامج العمل معدة مسبقا من خلال قواعد البيانات الجاهزة للاستخدام والتي تحتوي على المعلومات والبيانات والإحصاءات أي ما هو متاح من مدخلات وما يفترض ان يقابله من مخرجات، فكلما كانت كمية وسرعة توفر المعلومات أكبر كانت وظيفة التخطيط أسرع وأشمل وأكثر فاعلية من سواء كانت الحالية او المستقبلية التي تحدد ما هو مطلوب لبلوغ الأهداف المسطرة،

3.3. تفسير الفرضية الثالثة:

انطلاقا من هذه النتائج التي اكدت تحقق الفرضية الجزئية المتعلقة بوجود مستوى مرتفع في تطبيق وظيفة التوجيه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الذي يبرهن على مدى فاعلية كل من الاتصال والتحفيز ومهارات قيادية عالية تساهم في تحقيق الأهداف ضمن تواصل فعال ومرن يمكن من تحقيق تجانس في تنفيذ المهام من خلال التحفيز الذي ينعكس بدوره على أداء الموظفين،

كما ان التوجيه الذي يتخذ من الوسائل التقنية كأداة للاتصال والاشراف او القيادة بين مختلف المصالح والمستويات التي يمكنها توصيل المعلومة بسرعة وفي ان واحد، وكذا توثيقها لتسهيل الرجوع اليها عند الحاجة، مما يسهل في القيام بالعملية الاشرافية والقيادية التي تريد من فاعلية التواصل الفعال والتغذية الراجعة كما ان القيادة الفعالة لها دور كبير في الرفع من درجة التوجيه بفضل سلطته وقوتها وقدرتها على الاقناع،

4.3. تفسير الفرضية الرابعة :

انطلاقا من هذه النتائج التي اكدت تحقق الفرضية الجزئية الرابعة بوجود مستوى مرتفع في تطبيق وظيفة التنظيم وهذا قد يرجع الى التوزيع المناسب للمهام والصلاحيات داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وفق هيكل متجانس ومتناغم يمكن من أداء هذه المهام بشكل سلس وواضح ويحافظ بدوره على سيرورة العمليات الإدارية، فالتنظيم الجيد يساعد على ممارسة المهام الموكلة ضمن اطر ولوائح ويوفر البيئة الداخلية الملائمة لتحقيق ذلك وهذا ما تسعى اليه مؤسسة الضمان الاجتماعي.

اما برامج التنظيم التي تحدد مهام كل فرد وماهي مسؤولياته وصلاحياته في الولوج الى هذه البرامج التي تحدد ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به من عمل ،وكذا البرامج المسموح

الولوج لها والغير المسموح وفقا للصلاحيات المخولة لكل مهنة تبعا للتخصص ودرجة المسؤولية وتكون غالبا مشفرة، فالإدارة الناجحة تقوم على هيكل واضح يبين حدود السلطة والمهام والواجبات التي تؤثر في الأنشطة الأخرى كالقرارات والاتصالات الإدارية والتي بدورها تؤثر في وظائف التخطيط والتوجيه والرقابة اذن ان نجاح الوظائف الإدارية مقرون بمدى فاعلية الهيكل التنظيمي

5.3. تفسير الفرضية الخامسة:

كما ان الوظيفة الرقابية تكون أسهل وأسرع بحيث تمكن هذه التقنيات والاليات الحديثة من الإحاطة بجميع جوانب الوظائف الادارية وكشف الثغرات والاطفاء والممارسات غالبا بشكل اوتوماتيكي (الرقابة الالكترونية)، فهي تكتشف الأخطاء الذاتية (الرقابة الذاتية) التي من خلالها يتمكن الموظف من إدراك اخطائه في الوقت المناسب وتصحيحها، كما تساعد المشرفين على اكتشاف التجاوزات والخروقات القانونية او أي تحايل بمختلف اشكاله سواء السلوكية او الوظيفية من اجل تصحيح الأخطاء ومعاقبة المخالف.

وكذا ان طبيعة عمل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية المتمثلة بالاتصال المباشر مع المتعاقدين بمختلف الشرائح الاجتماعية انشأت نوعا اخر من الرقابة الغير مباشرة فشغور أحد المناصب المكاتب الخاصة بالتعامل المباشر يحدث نوعا من الفوضى والتلطم لدى الجمهور وكذا وضع سلطات وزارة الداخلية لسجلات الشكاوى الخاصة بكتابة الشكاوة من قبل الجمهور عن أي تقصير او تجاوزات في العمل كان له دور كبير في التأثير على درجة تطبيق وظيفة الرقابة خاصة والوظائف الأخرى عامة.

4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة (الفروق الديموغرافية):

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق الوظائف الادارية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تعزى للمتغير الديمغرافي

1.4. الفروق في متغير الجنس:

استخدمنا اختبار (ت) من أجل معرفة مدى وجود فروقات في إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس وكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): جدول يوضح نتائج اختبار ت لدلالة الفروق في مستوى الوظائف الادارية تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	قيمة f	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الاحصائية
ذكر	18	99.61	16.98	-529	38	0.24	0.877	غيردال عند 0.05
انثى	22	102.36	15.84					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

يتضح من خلال الجدول عدم وجود فروق دالة احصائية في درجة الوظائف الادارية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تعزى لمتغير الخبرة.

حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.887 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة f قدرت ب 0.24 ودرجة الحرية، وقيمة t-529ومنه فان الفرضية التي تتبني عدم وجود فروق في مستوى تطبيق الوظائف الإدارية تتعلق بمتغير الجنس تحققت

2.4. الفروق في متغير الخبرة:

استخدمنا اختبار (ت) من أجل معرفة مدى وجود فروقات في إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة وكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): جدول يوضح نتائج اختبار ت لدلالة الفروق في مستوى الوظائف الادارية تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	قيمة f	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الاحصائية
من 1 إلى 5	10	98.10	19.52	0.677-	38	1.787	0.189	غير دالة
اكثر من 10	30	102.13	15.19					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

يتضح من خلال الجدول عدم وجود فروق دالة احصائيا في درجة الوظائف الادارية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تعزى لمتغير الخبرة.

حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.189 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة f قدرت ب 1.78 ودرجة الحرية، وقيمة t ومنه فان الفرضية التي تتبني عدم وجود فروق في مستوى تطبيق الوظائف الإدارية تتعلق بمتغير الخبرة تحققت

3.4. الفروق في متغير المؤهل العلمي

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الوظائف الادارية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

استخدمنا اختبار (ت) من أجل معرفة مدى وجود فروقات في إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي وكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): جدول يوضح نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى الوظائف الادارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الاساليب الإحصائية	المؤهل العلمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
مستوى الوظائف الادارية	بين المجموعات	322.967	161.484	2	0.602	0.553	غير دال	
	داخل المجموعات	9927.408	268.308	37				
	المجموع	10250.375		39				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 2025

✓ التحليل الإحصائي:

يتضح من خلال الجدول (18) عدم وجود فروق دالة احصائية في مستوى الوظائف الادارية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فقد بلغت القيمة الاحتمالية او الدلالة المحسوبة 0.553 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة f قدرت ب 0.602 ودرجة الحرية 37، 2، ومنه فان الفرضية التي تتبنى عدم وجود فروق تعزى الى متغير المؤهل العلمي تحققت.

5. تفسير نتائج الفرضية الخامسة (الفروق الديموغرافية):

النتائج تبرهن صحة الفرضية بعدم وجود فروق في المتغير الديمغرافي:

اذن من خلال تحليل نتائج الجداول الإحصائية الثلاث والتي برهنت عن عدم وجود فروق تتعلق بالمتغيرات الديمغرافية الثلاث والمتمثلة في متغير الجنس ومتغير الخبرة ومتغير المؤهل العلمي وتفسير ذلك:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الوظائف الإدارية تعزى الى متغير الجنس تعزى الى متغير الجنس ويرجع ذلك لكون الذكور والاناث في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يمارسون الوظائف الإدارية بشكل متقارب وذلك يرجع الى المعايير المتبعة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والادوار الموكلة وتقييم الأداء والتي تعتمد على الكفاءة والجدارة بعيدا عن عامل النوع او الجنس وكذا تحول النظرة الاجتماعية للمرأة بحيث طبق مبدأ تكافؤ الفرص مما أتاح فرصة بروز القدرات النسوية التي لا تقل عن القدرات الذكورية في التعامل مع مختلف المستجدات خاصة التكنولوجية منها مما اثر في تنوع المناصب وتوزيعها بين الطرفين.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الوظائف الإدارية تعزى الى متغير الخبرة يثبت يرجع أساس الى اختزال سنوات الخبرة بفضل التطور التكنولوجي او التقني الذي من مميزاته ربح الوقت وسهولة اختصار الخبرة، بحيث ما كان يكتسب او يستوعب في سنوات، أصبح اليوم مع هذا التطور السريع يكتسب في شهور او ايام مما يساهم في ربح الوقت والجهد والمال أي ان عامل الخبرة لم يصبح ذا أهمية كما كان عليه من قبل بقدر ما أصبح الاعتماد على مدى القدرة على التعاطي مع المتغيرات والتحويلات والمستجدات بمختلف أشكالها.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الوظائف الإدارية لمتغير بالمؤهّل العلمي، أي ان الجميع يمارس وظائفه دون الحاجة الى ضرورة امتلاك مؤهلات علمية اعلى، وهذا راجع الى القدرة التي يتمتع بها افراد هذه العينة، من سهولة في الاندماج والتأقلم مع المستجدات والتطورات التكنولوجية ومسايرة الآخرين والالتزام بما هو مطلوب من مهام والتزامات وظيفية.

اذن ففرضية عدم وجود فروق في مستوى تطبيق الوظائف الإدارية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية التي تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) قد تحققت، وقد تطابقت هذه النتائج مع دراسة دراسة(المدهون، 2019) التي اكدت نتائجها عدم وجود فروق في تطبيق الوظائف الإدارية تعزى لكل من متغير النوع الاجتماعي وسنوات

الخدمة والمؤهل العلمي، وقد جاءت نتائج دراسة (عودة، 2014) عكس ذلك بتأكيد وجود فروق في الوظائف الإدارية تعزي الى المتغيرات الديمغرافية.

6. خلاصة:

لقد جاءت نتائج ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية بدرجة عالية لكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي لم تتأثر لا بمتغير الجنس والا بالمستوى التعليمي او المؤهل العلمي ولا سنوات الخبرة مما يدل على نجاعة وفعالية إدارة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

وهذا ما يؤكد صحة النظرية الرئيسة والتي تتبنى وجود مستوى مرتفع في تطبيق الوظائف الإدارية لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وكذا تأثير متغيرات أخرى على درجة ممارسة الوظائف متمثلة في التكنولوجيا وطبيعة عمل المؤسسة والقطاع الذي تنتمي اليه.

خاتمة

خاتمة

لقد خلصت دراستنا الميدانية والتي هدفت الى محاولة معرفة درجة تطبيق الوظائف الإدارية متمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ان الوظائف الإدارية تعتبر العمود الفقري لإدارة بشكل عام ولإدارة التأمين الاجتماعي بشكل خاص، وقد تطورت النظريات الإدارية بشكل مستمر وكل هذا من اجل دراسة وفهم الإدارة وما تحتويه من وظائف بشكل أفضل، لان نجاعة ونجاح المنظمة في تحقيق الأهداف مقرون بمدى ممارسة الوظائف الإدارية.

كما تم التوصل الى أهمية التكنولوجيا في الإدارة والدور الهام الذي تلعبه في التأثير على درجة ممارسة الوظائف فقد ساهمت بشكل كبير وفعال في رفع مستوى تطبيق كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وقد توصلنا أيضا الى وجود أسباب، وعوامل اخر كانت عاملا في رفع مستوى تطبيق هذه الوظائف منها مركزية القرارات ودعم السلطات العليا في البلاد احتكارية هذا الميدان وعدم المنافسة.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تتمتع بقاعدة إدارية متينة تقودها وظائف إدارية فاعلة.

التوصيات

انطلاقا من هذه النتائج يمكن استنتاج بعض التوصيات:

- السعي الدائم ما اجل تطوير ممارسة هذه الوظائف (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).
- المحافظة على هذه المكاسب (المستوى المرتفع في درجات تطبيق الوظائف).
- عدم اغفال المورد البشري لأنه هو محور ومرتكز كل هذه العمليات.
- مراعات الصحة الجسدية للعمال (خاصة الاستخدام المفرط للحواسيب).
- دراسة البيئة الداخلية وتأثيرها على الوظائف الإدارية.
- دراسة مدى ملائمة التصاميم الهندسية لأداء الافراد (الدراسة الارغونومية).

-مراعات الصحة النفسية للعمال جراء الضغوطات الناجمة ا توجيهات المشرفين او
الاحتكاك بالمشاركين بالصندوق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. أبو قحف، عبد السلام؛ عبد الغفار حنفي، 1993، تنظيم إدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية.
2. السعيد، مبروك إبراهيم، 2014، إدارة الموارد البشرية في المكتبات، جامعة دار المعرفة، كفر الشيخ.
3. السعيد، مبروك إبراهيم، 2014، إدارة الموارد البشرية، دار المكتب الجامعي، الإسكندرية.
4. الويشي، السيد فتحي، 2013، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية: استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
5. عبد المجيد، السيد محمد؛ فيلة، فاروق عبده، 2005، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة، عمان.
6. العلاق، بشير، 2008، الإدارة الحديثة، دار البيروني، الأردن.
7. حنفي، عبد الغفار، 2006، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
8. دياب، حامد الشافعي، 1994، إدارة المكتبات الجامعية، دار غريب للطباعة، القاهرة.
9. رباعية، علي، 2003، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
10. دبله، زيد؛ عبوي، منير، 2007، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، الأردن.
11. الصحن، سعيد محمد؛ المصري، محمد فريد، 1998، بدون عنوان، الدار الجامعية.
12. عبد الغفار، حنفي؛ أبو قحف، عبد السلام، 1993، تنظيم إدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية.
13. عبد الغفار، حنفي، 2006، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.

14. الشريف، علي؛ الصحن، محمد فريد؛ حسين، عادل، بدون سنة، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت.
15. الشريف، علي؛ الكردي، منى، 2003-2004، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
16. منصور، علي، 1999، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية.
17. حسن، محمد أحمد، 2007، التخطيط والتنظيم والإدارة، دار كنوز المعرفة، عمان.
18. الصيرفي، محمد، 3200، أسس إدارة الأعمال، دار قنديل (يُرجى التحقق من صحة التاريخ).
19. منير، الهادي مسلم؛ شريف، محمد علي؛ عبد الجامعي، 2008، الإدارة المعاصرة، دار الفكر، الإسكندرية.
20. اللوزي، موسى، 2002، إجراءات العمل التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان.
21. بر وطى، نايف؛ سعاد، نايف، 2008، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، عمان.
22. بدوي، هناء حافظ، 2006، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
23. بغول، زهري، بدون سنة، الوجيز في الفكر الإداري: التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
24. الجيوسي، م.، 2010، الإدارة: علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان. أحمد عز الدين، بو عامر سلوة، 2014، درجة ممارسة القادة التربويين لوظائف الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير، الجزائر.
25. إيجي إبراهيم المدهون، 2019، مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين.
26. جقنة، ياسمين وواعر، منال، 2021-2022، أدائهم المهام الإدارية لأساتذة التعليم العالي وانعكاسها على التدريسي، مذكرة تخرج، جامعة عمار ثليجي، الجزائر.
27. حسين قرساس، خطاش ربيعة، 2022، دور مفتش الإدارة في تطوير التخطيط والتنظيم للمدرسين من وجهة نظر المديرين، دراسة وصفية، الجزائر.

28. دعاء دبّاس، نداء خروات، 2012-2013، تقييم مدى ممارسة الوظائف الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين، مشروع تخرج، فلسطين.
29. رحيش محمد، نذير مهابة، 2017، مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، دراسة ميدانية، ماستر، البويرة، الجزائر.
30. سليمان، هزري، 2021، آليات مساهمة الوظائف الإدارية في نجاح تسيير الإدارة الرياضية، مذكرة ماجستير، جامعة الجلفة، الجزائر.
31. سوسن جابر عباس، ثناء، جابر عباس غانم، 2015، درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف الإدارية، دراسة وصفية، سوريا.
32. عائدة محمد مكرد لعريقي، 2019، درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية بتعز لوظائفهم الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة تعز، اليمن.
33. عبود محمد، قاسم مقابلة محمد الحرارشة، 2009، درجة ممارسة الوظائف الإدارية لرؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم، دراسة وصفية، الأردن.
34. عيسى الكندري، 2017، درجة ممارسة رؤساء الأقسام للعمليات الإدارية التربوية الأساسية، رسالة ماجستير، مالكويت.
35. فارس توفيق، قاطر حناشي، 2021، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة تبسة، الجزائر.
36. قفاف أحمد ميهوبي عباس، 2019، مستوى الرقابة الإدارية الذاتية لدى جامعة عمار ثليجي، دراسة وصفية، الجزائر.
37. محمد ثابت، 2017، إدارة المؤسسات الفلسطينية أثناء أزمة الاعتداء على غزة، رسالة ماجستير، فلسطين.
38. محمد حامد الشمراني، 2017، درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية، دراسة ميدانية، جامعة شقراء، السعودية.
39. موسى عودة، 2014، واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالانتماء المهني، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.

40.نواصر، سنية، 2016، إدخال تكنولوجيا المعلومات وأثره على الأداء الإداري في مصالح الحالة المدنية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر.

41.عبد القادر عشوش، عبد الله بوكروح، 2024، مساهمة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية، الجزائر.

الملاحق

الاستبيان

نرجوا أن تجيب على هذه الأسئلة بكل صدق وأمانة ، كما أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، والمطلوب منك إن تحدد مدى انطباق كل عبارة على سلوكك او مدى تعبيرها عنك وذلك حسب الآتي:

- ضع علامة (√) أمام العبارة التي تنطبق عليك

- الإجابة على كل العبارات

- لا تضع أكثر من علامة أمام كل عبارة

شاكرين حسن تعاونكم

الطالب : بيران سليمان

الأستاذ المشرف : حنة الهاشمي

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة العلمية : أقل من خمس سنوات ☐ من 05 الى 10 ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المؤهل العلمي : تقني ☐ ليسانس ☐ ماستر و دكتوراه ☐

المحاور	رقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
التخطيط	01	تخطيطكم للأهداف المسطرة تضع الأساس والإطار العلمي لباقي مكونات العملية الإدارية			
	02	قبل شروكم في العمل السنوي تقومون بتحديد الأهداف وخطوات التنفيذ التي يلتزم بها الأفراد			
	03	تقومون بتحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من الناحية النوعية والكمية سنويا			
	04	التخطيط السليم يؤدي إلى التنسيق بين الادارات والمصالح المختلفة.			
	05	التخطيط الجيد يحمي مؤسساتكم من أي مشاكل قد تواجهكم في المستقبل			
	06	تقومون دوريا بتحديد الأنشطة التي سيتم العمل عليها مع وجود نظرة مستقبلية			
	07	التخطيط يساعدكم على تقييم أدواكم الوظيفي في ضوء الأهداف المرجوة			
	08	وضع استراتيجيات عمل يعزز من الثقة بين مختلف العاملين			
	09	يعتبر التخطيط هو مقياس لكفاءة الإدارة ونجاحها			
	10	وظيفة التخطيط اهم عملية مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى			
التوجيه	11	تقومون بتوجيه نشاطات مروضيكم في الاتجاهات المناسبة والتي تؤدي الى تحقيق الأهداف المسطرة			
	12	التوجيه الإداري يعزز من روح التعاون بين العاملين ويزيد من مستويات تحفيزهم			
	13	يعتبر التوجيه حلقة الوصل بين العاملين وخطط مؤسساتكم وتصوراتها المستقبلية			
	14	التوجيه في مؤسساتكم يساعد على مواكبة التغيرات المحلية وتوظيفها بما يخدم مصالح المؤسسة			

			التوجيه في مؤسساتكم يحقق مبدأ الأهداف في ظل وجود تكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة	15	
			اثناء القيام بعملية التوجيه تراعون حالة طبيعة السلوك الإنساني وأسلوب توجيهه	16	
			تقبلون التوجيهات الصادرة من مروضيكم وتعملون بها	17	
			يرتبط نجاح عملية التوجيه بالنمط القيادي السائد في مؤسساتكم	18	
			التوجيه يهتم أكثر بالعنصر البشري مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى	19	
			تعتبرون التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في العمليات الإدارية	20	
			أن الهدف الأساسي للرقابة هو معرفة مدى نجاح وظيفتي التخطيط والتوجيه	21	الرقابة
			تعتمد ادارتكم على أساليب مباشرة دون استخدام وسائط اثناء مراقبة الأداء الإداري	22	
			الرقابة الإدارية تضمن قياس ونجاح العمل داخل مؤسساتكم	23	
			تطبيق الرقابة في مؤسساتكم بشكل دوري يزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين	24	
			وجود الرقابة الإدارية في مؤسساتكم يساعد على التخفيف من المشكلات والمعوقات التي تثبط الأداء الوظيفي	25	
			تقوم قيادتكم بالرقابة بشكل يومي	26	
			توجد معايير رقابية في مؤسساتكم وهي محددة مسبقا في عملية التخطيط	27	
			الرقابة الإدارية تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم	28	
			ترتكز الرقابة في مؤسساتكم على المعيار المادي والزمني	29	
			الرقابة الإدارية تزيد من دافعية الإنجاز لدى الموظفين	30	
			التنظيم في مؤسساتكم يزيد في قوة العلاقة بين الأنشطة والعاملين	31	تنظيم
			يعتبر التنظيم وظيفة لتطوير الهيكل التنظيمي وتخصص الموارد البشرية الضمان الأهداف	32	
			يساعد التنظيم الإداري في تقسيم العمل بين الموظفين ومسؤولياتهم لمنع التضارب والتداخل في الصلاحيات	33	
			تعتبرون التنظيم أفضل أسلوب للاتصال بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين وبعضهم البعض	34	
			ترون أن مستوى التنظيم في مؤسساتكم مقبول	35	
			التنظيم الإداري يحقق التوازن الوظيفي في المؤسسة.	36	
			ترون انا نجاح وظيفة التنظيم يرتبط بنجاح وظيفة كل من التخطيط والتوجيه والرقابة	37	
			معرفة العيوب في الأداء الوظيفي داخل مؤسساتكم سببه الرئيسي هو التطبيق الجيد لوظيفة التنظيم	38	
			تحقيق الانسجام والتنسيق في تنفيذ الاعمال داخل مؤسساتكم يعتمد أساسا على تطبيق وظيفة التنظيم	39	
			يساعدكم التنظيم على الاقتصاد في الجهد والوقت والمال اثناء الأداء الوظيفي	40	

utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 3848 jours.

\\INFOTECH\\Desktop\\SPSS سليمان\\سلمان تفريغ .sav'.
_de_donnéesl WINDOW=FRONT.

التخطيط ص 1 ص 2 ص 3 ص 4 ص 5 ص 6 ص 7 ص 8 ص 9
NOSIG
ISE.

] C:\Users\INFOTECH\Desktop\SPSS سليمان\\سلمان تفريغ .sav

Corrélations											
		التخطيط ص 1 ص 2 ص 3 ص 4 ص 5 ص 6 ص 7 ص 8 ص 9 NOSIG ISE.	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية
Corrélation de Pearson	1	,704**	,748**	,659**	,743**	,612**	,721**	,687**	,611**	,350*	,498**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,027	,001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,704**	1	,514**	,495**	,374*	,381*	,524**	,415**	,462**	,105	,127
Sig. (bilatérale)	,000		,001	,001	,017	,015	,001	,008	,003	,520	,436

التوجيه ص 1 ص 2 ص 3 ص 4 ص 5 ص 6 ص 7 ص 8 ص 9 ص 10
NOSIG
ISE.

Corrélations											
		المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية	المهمة الإدارية المالية الإدارية
Corrélation de Pearson	1	,780**	,709**	,830**	,713**	,704**	,735**	,765**	,757**	,735**	,725**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,780**	1	,596**	,689**	,474**	,537**	,435**	,527**	,476**	,589**	,570**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,000	,005	,000	,002	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,709**	,596**	1	,615**	,534**	,362*	,479**	,330*	,477**	,322*	,574**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,022	,002	,038	,002	,043	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,830**	,689**	,615**	1	,644**	,492**	,439**	,551**	,631**	,544**	,460**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,003
N	40	40	40	53	53	53	53	40	40	40	40

التنظيم س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39
NOSIG
ISE.

Corrélations											
	التنظيم	التنظيم في مؤسستكم يزيد مقي قوة العلاقة بين الأقسام والمهام	يعزز التنظيم وظيفته لتطوير الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد البشرية لتحقيق الأهداف	يساعد التنظيم الإداري في تحديد المحل بين الموظفين ومسؤولياتهم لتبني المساربات والفاعل في المشاريع	تعتبرون التنظيم أفضل أسلوب الاتصال بين الإداره والموظفين من جهة وبين الموظفين بمنهج التخص	ترون أن مستوى التنظيم في مؤسستكم مفهوم	التنظيم الإداري تحقق الفوارن الوظيفية في المؤسسة	ترون أن نجاح وظيفة التنظيم يرتبط بنجاح وظيفه كل من التخطيط والفرجه والرقابة	معرفة الجواب في الإداء الوظيفي داخل مؤسستكم سببه الرئيسي هو تحقيق البيد لوظيفة التنظيم	تحقق الاستحسان والفهم في بنعد الإعمال داخل مؤسستكم بتمدد أساسا على تحقيق وظيفة التنظيم	يساعدكم التنظيم على الاقتصاد في السهد والوقت والموال الغاء الإداء الوظيفي
	Corrélation de Pearson	1	,704**	,771**	,756**	,896**	,541**	,689**	,807**	,758**	,718**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ال	Corrélation de Pearson	,704**	1	,502**	,502**	,658**	,299	,255	,382*	,536**	,568**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,001	,000	,061	,112	,015	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
م	Corrélation de Pearson	,771**	,502**	1	,630**	,718**	,248	,456**	,568**	,456**	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000	,123	,003	,000	,003	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
م	Corrélation de Pearson	,756**	,502**	,630**	1	,827**	,167	,643**	,442**	,475**	,504**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,302	,000	,004	,002	,004
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

الرقابة س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29
NOSIG
ISE.

Corrélations											
	الرقابة	أن الهدف الأساسي الرقابة هو معرفة مدى نجاح وظيفتي التخطيط والفرجه	تعمد اداريكم على الانابيب متاخره دون استخدام وسائل لغاء مراجعة الأداء الإداري	الرقابة الاداريه تضمن فهم ونجاح المحل داخل مؤسستكم	تطبيق الرقابة في مؤسستكم بشكل نوعي يزيد من دافعيهالاجار لدى المهامين	وجود الرقابة الإداريه في مؤسستكم يساعد على الشفهف من الشركات والمصوقات التي تلبيذ الإداء	تقوم بزيادةكم بالرقابة بشكل يومي	توجد معايير رقابيه في مؤسستكم وهي محدده مسبقا في عملية التخطيط	الرقابة الإداريه تساعد الموظفين على فهم وإدراك ماسبقكم الإداره منهم	تركز الرقابيه في مؤسستكم على المعيار المادي والر ماني	الرقابة الإداريه تزيد من دافعيهالاجار لدى المهامين
	Corrélation de Pearson	1	,806**	,631**	,677**	,823**	,841**	,718**	,778**	,596**	,755**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أ	Corrélation de Pearson	,806**	1	,538**	,524**	,644**	,592**	,494**	,516**	,343*	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000	,000	,001	,001	,030	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ن	Corrélation de Pearson	,631**	,538**	1	,179	,499**	,509**	,426**	,454**	,109	,449**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,269	,001	,001	,006	,003	,504	,004
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ال	Corrélation de Pearson	,677**	,524**	,179	1	,584**	,466**	,420**	,535**	,508**	,291
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,269		,000	,002	,007	,000	,001	,068

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	75,5
	Exclue ^a	13	24,5
	Total	53	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	40

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	40

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	20

sav. سلمان
تفري

Statistiques										
الخطيطة	وظيفة الخطيطة اهم عملية مقارنه بالوظائف الاداريه الاخرى	يعتبر الخطيطة مقياس لكفاءه الإدارة ونجاحها	وضع استراتيجيات عمل يعزز من الفقه بين مختلف العاملين	الخطيطة بساعدكم على تقييم اداءكم الوظيفي في ضوء الاهداف المرجوه	تقومون دوريا بتحديد الانتسبه التي سيتم العمل عليها مع وجود نظرة مستقبلية	الخطيطة الجيد بحمي مؤسستكم من اي مشاكل ه تواجهكم في المستقبل	الخطيطة السليم يؤدي الى التنسيق السليم بين الادارات المختلفه	تقومون بتحديد الالموار والفئريه والماديه المطلوبه من الناحيه النوعيه والكميه سنويا	هل تروءكم في العمل السنوي تقومون بتحديد الاهداف وخطوات المتبعه التي يلزم بها الافراد	تخطيطةكم لاهداف المستطره تصح الاساس والادبار العلمي لباقي مكونات العملية الاداريه
40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
26.2000	2.5000	2.7000	2.5500	2.6250	2.6750	2.8250	2.7000	2.5500	2.4750	2.6000
3.69476	.64051	.46410	.59700	.58562	.52563	.44650	.56387	.63851	.67889	.63246

ge	Pourcentage cumulé
5.0	45.0
5.0	100.0
0.0	

PSS Statistics va expirer dans 3884 jours.

'.sav'.

الجنس المؤهل.العلمي الخبرة س11س12س13س14س15س6

sav. سلمان
تفري

Statistiques										
الوجهه	تعتبر ون الوجهه الوظيفي الاكثر اهميه في العمليات الاداريه	الوجهه بهتم اكثر بالتعصر الفئري مقارنه بالوظائف الاداريه الاخرى	يرتبط نجاح عمله الوجهه بالفهم المقارنات في مؤسستكم	تنتقلون الوجهيات الصادره من مروؤبيكم وتعملون بها	اثناء القيام بعملية الوجهه تراعون حالة طبيعة السلوك الانساني واسلوب توجيهه	الوجهه في مؤسستكم يحقق ميذا الاهداف في ظل وجود تكامل بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة	الوجهه في مؤسستكم يساعد على مواكبه التغيرات المحلية وتوظيفها بما يخدم مصالح المؤسسة	يعتبر الوجهه خلفه الوصل بين العاملين وخطط مؤسستكم وتصوراتها المستقبلية	الوجهه الاداري يعزز من روح التعاون بين العاملين ويزيد من مستويات تحفيزهم	تقومون بتوجيه شائعات مروؤبيكم في الاتهامات المباينه والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف المستطره
40	40	40	40	40	53	53	53	53	40	40
13	13	13	13	13	0	0	0	0	13	13
24.9250	2.5750	2.4750	2.5250	2.4500	2.3019	2.6038	2.4717	2.6038	2.4500	2.5750
4.76842	.63599	.64001	.67889	.67748	.72284	.59935	.57525	.56635	.67748	.54948

SPSS Statistics va expirer dans 3884 jours.

س. sav'.

الجنس المؤهل.العلمي الخبرة س21س22س23س24س25س26

س. sav سلمان تغريـ

Statistiques										
الرقابة	الرقابة الإدارية تزيد من دافعية الانجاز لدى العاملين	تركز الرقابة في مؤسستكم على المعيار المادي والرمزي	الرقابة الإدارية تساعد الموظفين على فهم وإدراك مانتوقعه الإدارة منهم	توجد معايير رقابية في مؤسستكم وهي محددة مسبقا في عملية التخطيط	تقوم بإدراككم بالرقابة بنسبة يومي	وجود الرقابة الإدارية في مؤسستكم يساعد على التخفيف من المشكلات والشعور التي تنبئ الإداء	تطبيق الرقابة في مؤسستكم بشكل دوري يزيد من دافعية الانجاز لدى العاملين	الرقابة الإدارية تضمن قياس ونجاح المعمل داخل مؤسستكم	تعتمد ادارتكم على اساليب مباشرة دون استخدام وسائل اناء مراجعة الإداء الإداري	ان الهدف الأساسي لرقابته هو معرفة مدى نجاح وتطبيق التخطيط والتوجيه
40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
2.5000	2.6750	2.5250	2.4750	2.4500	2.3500	2.3500	2.4500	2.5500	2.4750	24.8000
.75107	.72986	.55412	.71567	.74936	.62224	.66216	.59700	.63851	.64001	4.86853

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 3884 jours.

GET

FILE='C:\Users\INFOTECH\Documents\س. sav سلمان تغريـ'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس المؤهل.العلمي الخبرة الرقابة التنظيم التخطيط التوجيه الوظائف.الإدارية
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

➔ Fréquences

[Jeu_de_données1] C:\Users\INFOTECH\Documents\س. sav سلمان تغريـ

Statistiques									
		ذكر، انثى	نقي، لسان، ماسن	من 05، من 05 إلى 10، أكثر من 10	الرقابة	التنظيم	التخطيط	التوجيه	الوظائف، الإدارية
N	Valide	40	40	40	40	40	40	40	40
	Manquant	13	13	13	13	13	13	13	13
Moyenne		1.5500	1.9250	2.7500	24.8000	25.2000	26.2000	24.9250	101.1250
Ecart type		.50383	.72986	.43853	4.86853	4.92612	3.69476	4.76842	16.21204

Statistiques

		تحقق الانسجام والتنسيق في تنفيذ الاعمال داخل مؤسستكم يعتمد اساسا على تطبيق وظيفة التنظيم	يساعدكم التنظيم على الاقتصاد في الجهد والوقت والمال اثناء الاداء الوظيفي	الوظائف الادارية	التخطيط	التنظيم	التوجيه
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	13	13	13	13	13	13
Moyenne		2.5250	2.5500	101.1250	26.2000	25.2000	24.9250
Ecart type		.67889	.71432	16.21204	3.69476	4.92612	4.76842

Syntaxe		ONEWAY BY الوظائف الادارية المؤهل العلمي /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.03

ANOVA

الادارية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	322.967	2	161.484	.602	.553
Intragroupes	9927.408	37	268.308		
Total	10250.375	39			

الرجس / 2-GRUUPS-1-1251.
/MISSING=ANALYSIS
الوظائف الادارية=VARIABLES
. (95) CI=CRITERIA.

Test T

[Jeu_de_données1] C:\Users\INFOTECH\Documents\سلمان تفرغ.sav

Statistiques de groupe					
	ذكر، انثى	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظائف الإدارية	ذكر	18	99.6111	16.98837	4.00420
	انثى	22	102.3636	15.84011	3.37712

Test des échantillons indépendants										
Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الوظائف الإدارية	Hypothèse de variances égales	.024	.877	-.529-	38	.600	-2.75253-	5.20075	-13.28089-	7.77584
	Hypothèse de variances inégales			-.525-	35.320	.603	-2.75253-	5.23818	-13.38316-	7.87811

الوظائف الادارية=VARIABLES
. (95) CI=CRITERIA.

Test T

[Jeu_de_données1] C:\Users\INFOTECH\Desktop\SPSS سليمان\سلمان تفرغ.sav

Statistiques de groupe										
		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard					
الوظائف الإداري	من 05الى 10 اقل	10	98,1000	19,52463	6,17423					
	اكثر من 10	30	102,1333	15,19694	2,77457					
Test des échantillons indépendants										
Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الوظائف الإداري	Hypothèse de variances égales	1,787	,189	-,677	38	,503	-4,03333	5,96139	-16,10153	8,03486
	Hypothèse de variances inégales			-,596	12,839	,562	-4,03333	6,76900	-18,67547	10,60881