

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والتربية الرياضية
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي
مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص:
تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية



والمسومة ب:

**قياس مستوى الوظائف الإدارية لدى موظفي معاهد
علوم وتقنيات النشاطات البدنية**

الدراسة: دراسة على مستوى معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية بالأغواط

اشراف الاستاذ:

اعداد الطالب:

محمد رضوان دهيبة

محمدي عبد الوهاب

الشرف المساعد
- الهاشمي حنة

السنة الدراسية: 2020/2021

شكر وعرفان

اشكر الله سبحانه ونحمده عز وجل حمدا كثيرا على ما انعم به من نعم، ونحمده على توفيقه لنا لإنجاز هاته المذكرة.

ونتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاد المشرف " **حنة الهاشمي** " الذي ساعدني في هذا العمل ولما قدمه لي من توجيهات ونصائح وارشادات اشكره جزيل الشكر

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب او من بعيد.

واتوجه بالشكر الى كل أساتذة قسم علوم الإدارة والتسيير الرياضي والى كل عمال الإدارة من رئيس القسم الى اخر عامل في الإدارة.

كما لا ننسى السبب الأول في توفيقى رضا **الوالدين** ودعواتهما.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة...

ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها

اليوم وفي الغد وإلى الأبد... إلى والدي العزيز *محمدي محمد*

أهدي هذا العمل وثمره جهدي إلى أغلى ما لدي في الكون والتي كان لها الفضل في

تشجيعي والدعاء لي،

والتي هي سبب وجودي وسر نجاحي في هذه الحياة إلى: أمي العزيزة *حلييس

خديجة* حفظها الله

إلى إختوتي أم هاني ونور الهدى وشامية وعبدالسلام

إلى كل أصدقائي إلى زملائي في العمل

وإلى الأستاذ الفاضل الذي ساهم في انجاز ودعم هذا العمل المتواضع:

الأستاذ **حنة الهاشمي**.

قائمة المحتويات:

كلمة شكر وعرفان		
اهداء		
أ، ب، ج مقدمة		
الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة		
1	الإشكالية	
2	فرضيات البحث	
3	تحديد المفاهيم المصطلحات	
4	أهداف الدراسة	
5	أهمية الدراسة	
6	أسباب اختيار الموضوع	
الفصل الأول: الأدبيات النظرية		
الجزء الأول: الإطار النظري (الإدارة العامة والوظائف الإدارية)		
1	تمهيد	
2	1- الإدارة العامة	
3	1-1 طبيعة الإدارة	
4	2-1 ماهية الإدارة	
5	3-1 أهمية الإدارة	
6	4-1 المستويات الإدارية	
7	5-1 الإدارية الرياضية	
8	2- الوظائف الإدارية	

9	1-2 وظيفة التخطيط
10	2-2 وظيفة التنظيم
11	3-2 وظيفة التوجيه
12	4-2 وظيفة الرقابة
الفصل الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة	
1.	تمهيد
2.	1-الدراسة الاستطلاعية
3.	2- المنهج المتبع في الدراسة
4.	3- مجتمع وعينة الدراسة
5.	4- أدوات جمع البيانات
6.	5- الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات)
7.	6- الوسائل الإحصائية
الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج	
عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات	
1	1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
2	2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
3	3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
4	4 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
5	5 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة (الخبرة والمؤهل)
تفسير النتائج	
1	خاتمة البحث

قائمة الاشكال

قائمة المراجع المعتمد في الدراسة والملاحق

	الشكل رقم (01) المستويات الإدارية
قائمة الجداول	
	الجدول رقم (01): المسميات الشائعة للوظائف الإدارية
	الجدول رقم (02): قيم معامل الصدق الذاتي للاستبيان
	الجدول رقم (03): قيم معامل الفا كرو نباخ للاستبيان (الثبات)
	الجدول رقم (04): استجابات فراد العينة لمحور التخطيط
	الجدول رقم (05): استجابات فراد العينة لمحور التوجيه
	الجدول رقم (06): استجابات فراد العينة لمحور الرقابة
	الجدول رقم (07): استجابات فراد العينة لمحور التنظيم
	الجدول رقم (09): يوضح . ت . لدلالة الفروق في مستوى الوظائف الإدارية والتي تعزى لمتغير الخبرة العلمية
	الجدول رقم (10): يوضح . ت . لدلالة الفروق في مستوى الوظائف الإدارية والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ملخص الدراسة:

لقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مستوى الوظائف الإدارية الخمسة لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة بالأغواط، وكذلك معرفة مدى دور هذه الوظائف كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على المؤسسات الإدارية ودورها في تحقيق والوصول للأهداف المخطط لها من طرف افراد المنشأة.

ABSTRACT :

This study aimed to identify the level of the five administrative positions among the employees of the Institute of Science and Technology of Physical Activities and Sports in Laghouat, as well as to know the extent of the impact of these jobs on administrative institutions and their role in achieving and reaching the goals planned by the individuals of the facility.

مقدمة

أن الوظائف الإدارية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى التسيير الإداري باعتبارها أهم عنصر من عناصر النجاح الإداري، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مربح للغاية. وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه طبيعتها صارت تبذل قصارى جهدها من اجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها للإدارة الرياضية، ومما لا شك فيه أن السعي لكسب التفوق أصبح أمرا مشروعاً...ولهذا فإن المؤسسات توفر فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من اجل مواجهة التحديات التي تطرحها السياسة الادارية

والتي تتعكس سلبا او بالإيجاب على واقعها الاداري.

ولهذا يبدو في الآونة الأخيرة دور الوظائف الادارية انه يتسع بشكل كبير ليفوق مجرد إدارة الأنشطة التقليدية للتوظيف والمزايا ، حيث أصبحت إدارة الوظائف أكثر شمولاً وتكاملاً مع كل من الإدارة وعملية التخطيط للمؤسسة. ولعل من بين أهم الأسباب التي ساعدت على اتساع دور الوظائف الادارية هو الزيادة الواضحة في تعقد البيئة السائدة الآن، أن العنصر البشري هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فال مورد البشري هو القوى الدافعة الحقيقية ف أي تنظيم، وأنه مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج. إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار و السلطات والمسؤوليات; والأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة والأفراد هم أيضا الذين يقومون بالأداء الفعلي للكثير من الأعمال التي تعجز الآلة عن القيام بها.

ولعل من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية في تسيير الوظائف الادارية وهو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالوظائف الادارية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك باعتباره بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالوظائف الادارية على مستوى المؤسسات الرياضية بشكل كبير، واعتبرت بمثابة المورد الأكثر أهمية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى، وتحرص إدارة المنشآت الرياضية على استقطاب جموع من الأفراد ذوي الخبرات وقدرات ومواصفات معينة تسهم لهم في تحقيق أهداف الإدارة الرياضية بالمستوى المطلوب، بمعنى آخر ضرورة وجود حد من التكامل والملائمة بين متطلبات الوظائف ومواصفات شاغليها، وهذا ما تسعى وظيفة التنظيم والتخطيط إلى تحقيقه باعتبارها أحد أهم وظائف الادارة الرياضية.

إن الهدف الأول والأخير من وراء هذه الوظائف هو المساعدة على إعطاء صورة صادقة عن الوظيفة وشاغلها حتى يتسنى اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفته على الوجه الأكمل بكفاية ونجاح وبأقل مجهود، ولهذا فقد أصبحت الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

وقد تناولت دراستنا هذا الموضوع في عدة فصول:

خصص الإطار العام للدراسة لمعالجة الإطار النظري للدراسة بما فيه تحديد الإشكالية مع الفرضيات وذكر أهمية الدراسة أهدافها وأسباب اختيار الموضوع والمفاهيم والمصطلحات وتحديدها

أما الفصل الأول في الإطار النظري تطرقنا الى الإدارة العالمية والإدارة الرياضية من مفاهيم حول الإدارة بالإضافة الى خصائص وإساسيات عناصر الإدارة، وكذا التطور الفكري الإداري الرياضي وغيرها من العناصر

وكما يحتوي الفصل على وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وقد تضمن هذا الفصل مفهوم وأهمية ومبادئ وطرق وخصائص هذه الوظائف.

أما بخصوص الفصل الثاني تضمن الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة والمرتبطة فقد احتوت الدراسة على مبحثين:

المبحث الأول تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة وهذا من خلال التعريف بميدان الدراسة وتحديد مختلف المجالات (جغرافي، بشري، زمني) ثم تطرقنا الى المنهج المتبع وأدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات (استمارة استبائية) ثم تحديد مجتمع وعينة البحث.

المبحث الثاني فيحتوي على الدراسات المرتبطة (السابقة والمشابهة) بذكر كل دراسة على حدة وكل دراسة تنتهي بتعقيب، ثم وضع في الأخير خاتمة لهذه الدراسة.

الجانِب التمهيدِي:

الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية:

تطور مفهوم الإدارة وتعددت المداخل لدراستها وتزايدت أهميتها مع التقدم التكنولوجي الذي عاصر سنوات القرن العشرين كما أصبح للإدارة بأنواعها إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة بها ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية والتمرس في فنونها فأصبحت الدول المتقدمة متميزة عن غيرها من الدول لتمييزها في علم وفن الإدارة ولعل من أهم ما يميز المدخل الحديث للإدارة لهذه الوظائف الإدارية أنه يستمد مادته من كل العلوم الإنسانية ويشتق منها ما يمكن أن يتكامل مع طبيعة وجوهر العملية الإدارية الرياضية ومن بين كل العلوم التي كان لها أثر في تطور مفهوم وظائف الإدارة

وتكنولوجياتها أثرت بدرجة كبيرة في علوم النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي و علم النظم كما أفادت الوظائف الإدارية في تطور ونجاح العمل الإداري الرياضي.

وقد ظهرت العديد من النظريات التي مر بها الفكر الإداري في تطوره من خلال تسليط الضوء على المدارس الإدارية المختلفة وهي:

المدرسة الكلاسيكية تشمل الإدارة الكلاسيكية على عدد من النظريات الإدارية وتشمل هذه المدرسة على الاتجاهات الفكرية التالية: **نظرية الإدارة العلمية** ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية ويعد فريدريك تايلور والزوجين فرانك وويليام وهنري جانيت من أبرز رواد هذه النظرية وقد قامت على مرتكزات منها البحث العلمي أي إخضاع العمل للبحث العلمي والمعرفة والملاحظة بدلا من الآراء التقليدية، تقسيم العمل والتخصص ويرى تايلور انه كلما زاد التقسيم والتخصص ازدادت المهارة في أداء العاملين , دراسة الحركة والزمن , الاعتماد على الحوافز المادية , الاهتمام بمراقبة ومتابعة أداء المنفذين , الاختبار العلمي السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية , تدريب العاملين , الاهتمام بتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية وذلك بوضعهم في اعمال مناسبة لقدراتهم

نظرية الإدارة البيروقراطية تتكون من كلمتين بيرو وتعني مكتب الاعمال وقراطي تعني السلطة او حكم أي سلطة المكتب او حكم المكتب او نفوذ وأسلوب العمل المكتبي ومن خصائصها التي دعا اليها ماكس فيبر التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل عبر قوانين وأنظمة ويلتزم التقيد بها، الخدمة العامة، تطبيق مبدأ تقسيم الاعمال، تدرج الوظائف في مستويات السلطة، مركزية السلطة في اتخاذ القرارات او تعديلها ركز فيبر على ان سلطة اتخاذ القرار او تعديله يجب ان تبقى في يد الإدارة العليا.

المدرسة الحديثة اتجه جديد عرف بالإدارة الحديثة او المدخل المعاصر للإدارة تمثل في محاولة إيجاد نوع من التكامل بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية وتشمل العديد من النظريات نتطرق الى:

نظرية نظم المعلومات حيث تعرف النظام على انه كيان اجتماعي يتكون من مجموعة الأجزاء المتفاعلة مع بعضها البعض وركزت على جميع المتغيرات التي تؤثر على الأداء في العمل وعلى تحقيق النتائج الإيجابية في التنظيم ترى هذه المدرسة ان هناك عناصر لا بد من مراعاتها عند اجراء دراسة تحليلية لأي مؤسسة (المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة، التغذية العكسية)

نظرية الاحتمالات او الطوارئ تؤكد هذه النظرية انه ليست هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم وإدارة المؤسسة وانما يرجع ذلك للأفراد الذين يتبعون سلوكا أكثر انتاجا وفاعلية في تحقيق اهداف المؤسسة.

وفي موضوعنا هذا اعتمدنا على نظرية الإدارة العلمية التي كان هدفها الرئيسي تحسين الكفاءة الاقتصادية وخاصة إنتاجية العمل التحليل والتركيب والمنطق والعقلانية والتجريبية واخلاقيات العمل والكفاءة والقضاء على النفائات وتوحيد أفضل الممارسات وحماية الوضع الاجتماعي لعمال ذوي المهارات لتحقيق والوصول الى الأهداف المخطط لها. ومن خلال هذا قد ارتئينا الى طرح التساؤل التالي:

التساؤل الرئيسي:

- هل يوجد مستوى مرتفع في تطبيق الوظائف الإدارية على مستوى معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد مستوى مرتفع في وظيفة التخطيط؟
- هل يمتلك موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية مستوى مرتفع في الوظيفة الثانية التوجيه؟
- هل يوجد مستوى مرتفع من الوظيفة الثالثة الرقابة لدى عمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط؟

- هل التنظيم في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط يتم بمستوى مرتفع؟

ثانيا: الفرضيات:

- أ- الفرضية العامة:
 - يوجد مستوى مرتفع في تطبيق الوظائف الإدارية في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
- ب- الفرضيات الفرعية:
 - يوجد مستوى مرتفع في وظيفة التخطيط.
 - يمتلك موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية مستوى مرتفع في الوظيفة الثانية التوجيه.
 - يوجد مستوى مرتفع من الوظيفة الثالثة الرقابة لدى عمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط.
 - التنظيم في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط يتم بمستوى مرتفع.

ثالثا: تحديد المفاهيم والمصطلحات:

ان المصطلحات التي يجب ان التطرق اليها هي كالاتي:

- الإدارة: الإدارة المشتقة من الكلمة اللاتينية administration والتي تعني خدمة الغير او تقديم العون للآخرين.

- الوظائف الإدارية (احمد ماهر، جلال الهجرسي، ص16):

التخطيط: ويعني تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب الامر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته

التنظيم: ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء

العلاقات التنظيمية بينها وامدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف

التوجيه: وتعني تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمؤسسة تجاه الهدف الرئيسي للمؤسسة من خلال القيادة والحوافز والاتصالات

الرقابة: وتعني التأكد من مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعة ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف (احمد ماهر وجمال الهجرسي، ص16).

- **الإدارة الرياضية:** هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات الافراد في المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد وتحقيق الأهداف المحددة (طلحة حسام، عدلة عيسى مطر، ص8).

- رابعاً: أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الوظائف الإدارية في ظل وجود تسيير اداري محكم، ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- معرفة واقع الوظائف الإدارية من خلال جانب التسيير الإداري
- الوصول الى أبرز أهمية الوظائف الإدارية ودورها المهم في التسيير الإداري.
- التعرف على المبادئ او العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية
- محاولة أثر التنبؤات المستقبلية على نشاط المؤسسة الرياضية
- محاولة الوصول بتوصيات واقتراحات لرفع مستوى الإدارة من حيث التسيير الجيد والدعم العقلاني لهذه المنشآت.
- خامساً: أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستها نظراً للأدوار التعليمية والرياضية الهامة، التي تقوم بها في تحسين وتسيير المنشآت الرياضية وفي هذا السياق، إذا أردنا تحسين تسيير المنشآت الرياضية علينا بدراسة الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) التي لا يقل دورها عن باقي الاعمال الإدارية الأخرى، فهي تحدد النتائج وصيغت العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات الهيئات الرياضية والانماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

- سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا الى اختيار موضوع بحثنا نذكر منها:

- أهمية الوظائف الإدارية الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية
- التفريط في بعض أو أحد الوظائف الإدارية
- محاولة التأكد على أهمية الوظائف الإدارية ونجاحها في العمل الإداري الرياضي.
- موضوع الوظائف الإدارية من المواضيع الهامة المؤثرة على سيرورة العملية الإدارية في المنشآت الرياضية.
- ميولنا ورغبتنا في الخوض في هذا الموضوع مع اطلاعنا مع الجزء النظري خلال السنوات الدراسية الأربعة.

- سابعا: الدراسات السابقة والمثابرة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية لأي باحث حيث يستطيع أن يقارن بين ما وصل اليه في دراسته وما وصل اليه الباحثون قبله، فإما يؤكد النتائج أو أن يخرج بنتائج جديدة تكون إضافة الى المعرفة الإنسانية ومن أهم هذه الدراسات نجد:

1-الدراسة الأولى:

دراسة حميش سفيان 2016/2015 رسالة ماستر بعنوان (دور الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية) دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية بالمسيلة هدفت هذه الدراسة الى توضيح الدور الهام التي تلعبه الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية والوقوف على ما ان كانت هناك علاقة بين الوظائف الإدارية وتفعيل أداء العاملين وكذا معرفة أداء العاملين من خلال ممارستهم للوظائف الإدارية بالمؤسسات الرياضية ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينة مكونة

من (35) اداري كما استعمل أداة استبيان وبين اهم النتائج المتوصل اليها ان الوظائف الإدارية دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

2-الدراسة الثانية:

دراسة بكاري عيسى 2019/2018 رسالة ماستر بعنوان (مدى مساهمة الوظائف الإدارية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية) دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بسكرة هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على الوظائف الإدارية في ظل وجود تسيير اداري محكم ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي معرفة واقع الوظائف الإدارية من خلال جانب التسيير الإداري والوصول الى أبرز أهمية الوظائف الإدارية ودورها المهم في التسيير الإداري وكذا محاولة الوصول بتوصيات واقتراحات لرفع مستوى الإدارة من حيث التسيير والدعم العقلاني لهذه المنشأة ولتحقيق هذه الدراسة أجريت على عينة مكونة من (150) فردا من موظفي الديوان الإداريين والعاملين والمربين الرياضيين وغيرهم حيث تم توزيع 20 استبانة على عينة الدارسة ومن بين اهم النتائج المتوصل اليها ان الوظائف الإدارية لها الساهمة الكبرى والاهم في نجاح العمل الإداري الرياضي.

3-الدراسة الثالثة:

دراسة دالة محمد رسالة ماستر بعنوان (دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية) دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضية بولاية أدرار هدفت الدراسة الى معرفة ما ان كان لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية في المؤسسة الرياضية لولاية ادرار واستعمل الباحث أداة مقياس كما استعمل المنهج الوصفي لملائمة بحثه ومن بين النتائج المتوصل اليها لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المهارات التي يحتاجونها

وكذلك لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المعارف التي يحتاجونها والخيرات والسلوكيات التي يحتاجونها.

4- الدراسة الرابعة:

دراسة بن علي حمزة قام بدراسة مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي داخل المنشأة الرياضية وتوصلت نتائج الدراسة الى ان التحكيم في العناصر الإدارية كالخطيط والرقابة يساهم في نجاح العمل الإداري الرياضية داخل المنشأة الرياضية حيث اعتمد الباحث في إطار انجاز بحثه على المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة (07) مدراء و (30) موظفين اداريين.

اما الأهداف البحث فهي كالآتي:

معرفة النظرية للوظائف الإدارية بالإضافة الى كيفية مساهمتها ودورها في نجاح العمل الإداري الرياضية والتطرق الى اهم المدارس الإدارية الحديثة وكيفية مساهمة كل منها في تطور الوظائف الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة والمثابرة:

كان استخدامنا واستعمالنا لهذه الدراسات السابقة والمثابرة راجع الى:

- معرفة مدى دور واهمية الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية
- التعرف على العلاقة بين الوظائف الإدارية وتفعيل أداء العاملين في المنشأة الرياضية
- التعرف بالفلسفة العامة على القاعدة والأساليب التي تدير عليها المنشأة والإدارة التي تعمل بها الافراد كمستخدمين
- الوصول الى ابعاد كفاءة عملية وذلك بتوجيه ومساعدة الفرد في تحقيق رغبته وطموحه
- مدى مساهمة الوظائف الإدارية ودورها في تحقيق ونجاح اهداف المؤسسة

الفصل الاول:

الادبيات النظرية

الجزء الأول: الإدارة العامة:

تمهيد

ان أي عمل ناجح لابد ان يسبقه ويوفقه ويختمه نشاط ناجح وكذا شأن أي العمل ناجح هادف ينبغي على الانسان انجاز وتزداد الحاجة، الى مثل هذا النشاط الذي نسميه الإدارة عندما يكون العمل جماعيا لتحديد هدف نشاط المجموعة، ودور كل فرد فيها في تحقيق ذلك الهدف، وهنا تبرز الصفات الشخصية المميزة لمن يتولون قيادة المجموعة البشرية.

فالإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط، ولتدابيرها وحتمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيها وفقا لشعار تقسيم العمل، وانتهاجا لتذكرة التخصيص والتخصيص مع

تحديد صلاحيات محددة ولتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها كما تقضى الإدارة، كذلك على الإداري واجب التوجيه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد، تجنباً للإخطاء وتغادياً للعثرات، وتجنباً للظواهر غير المرضية والمشاكل.

ومن هنا نجد ان نتائج الدراسات الحديثة اكدت ان سوء الإدارة وقصورها مه السبب الرئيسي وراء انخفاض المستوى الأداء للمؤسسات، وبالعكس بمعنى ان التأثير الإيجابي للمؤسسات جاء بفعل الإدارة الفاعلة الواعدة صاحبة الرؤية ، الكافية التي خططت لها على مدى من منطق موضوعي ونظمت فأضنت التنظيم ووضحت النظام المناسب لظروفها وامكانياتها، وحرصت على توفر قادة ومدار لديهم القدرة والخبرة والرغبة في أداء عملهم، فكانت توجهاتهم خير زاد لمرؤوسهم واشرفهم على العمل نموذج لإشراف الفعال علاوة على حرصهم احداث المتابعة الرقابة على الاعمال المبنية على فلسفة الاقتناص فرص ومجالات التفوق على الآخرين، وكفاءاتهم ومحاسبتهم إيجاباً عليها.

1-طبيعة الإدارة:

1-1 ماهية الإدارة:

الإدارة هي نشاط انساني، يرمي الى تحقيق نتائج باستخدام أمثل لكافة المواد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فان الامر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدا بتحديد الأهداف المراد بلوغها، ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين، وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والاشراف، وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.

1-1-1 التعريف بماهية الإدارة:

- **التعاريف التقليدية:** عرفت الإدارة حتى وقت قريب بانها مجموعة الأنشطة الإنسانية

التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف، من خلال الآخرين، الا ان هذه التعاريف

تضمنت: ان من له الحق في الإدارة (المدير) تكون له سلطة التوجيه للآخرين بنية تحقيق الأهداف، وان هذا الحق يستمد من المركز الإداري الرسمي الذي يشغله المدير على الهيكل التنظيمي عن الأنشطة الإدارية تمارس داخل إطار وحدود المؤسسة دون النظر الى البيئة المحيطة بها. (نبيل الحسيني النجار، 1993، ص15).

- **التعريف الحديث للإدارة:** تطور تعريف الإدارة نتيجة لظهور نظريتين حديثتين اثرتا في الفكر الإداري اثرا جوهريا هما:

نظرية القيادة: والتي تنادي بان التوجيه الفعال لجهود الآخرين لا يتوقف على ما يتمتع به الفرد من سلطات مكتسبة، من مركزه في التنظيم، ولكن على ما يتمتع به القائد الإداري كفرد من قوة التأثير تجعل الآخرين يقبلونه كموجه لجهودهم، ومحفز يدفعهم الى تحقيق اهداف المؤسسة التي من خلالها تتحقق أهدافهم الشخصية.

نظرية النظم: والتي تنظر الى المنشآت كنظام مفتوح، يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة، يأخذ مدخلات عملياته الإنتاجية منها، ويحولها الى مخرجات مقبولة من البيئة ومطلوبة من افراد المجتمع، وجماعاته.

- **المفهوم العلمي للإدارة:** هنا العديد من التعاريف للمفهوم العلمي للإدارة ولكن رغم تعددها فإننا نقدم هذا التعريف الذي يضمن اهم عناصر وخصائص الإدارة هي مجموعة من الأنشطة التي تمكن من انجاز الاعمال من خلال الآخرين، وتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ومن هذا التعريف يمكن استنباط الخصائص الاتية للإدارة:

- انها نشاط عام يوجد في جميع المؤسسات بغض النظر عن اشكالها وانواعها

واحجامها (احمد ماهر وجلال الهجرسي وآخرون، 2002/2001، ص08).

- انها نشاط رسمي، أي دورها معلن رسميا.
- انها نشاط هام يقوم على تحقيق الأهداف.
- ان هذا المفهوم ينظر الى الإدارة في إطار مفهوم النظم، وسوف نناقش هذه الخاصية بشيء من التفصيل فيما بعد
- انها تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية من تحقيق النتائج والاهداف.

مفهوم الإدارة في نظرية النظم:

ينظر الاتجاه الحديث للإدارة على انها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التي يوجد فيها.

2-1 أهمية الإدارة:

تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية موجهة، الى تحقيق هدف مشترك او مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لإفراد الجماعة وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تعرض لها المجتمع الإنساني أهمها:

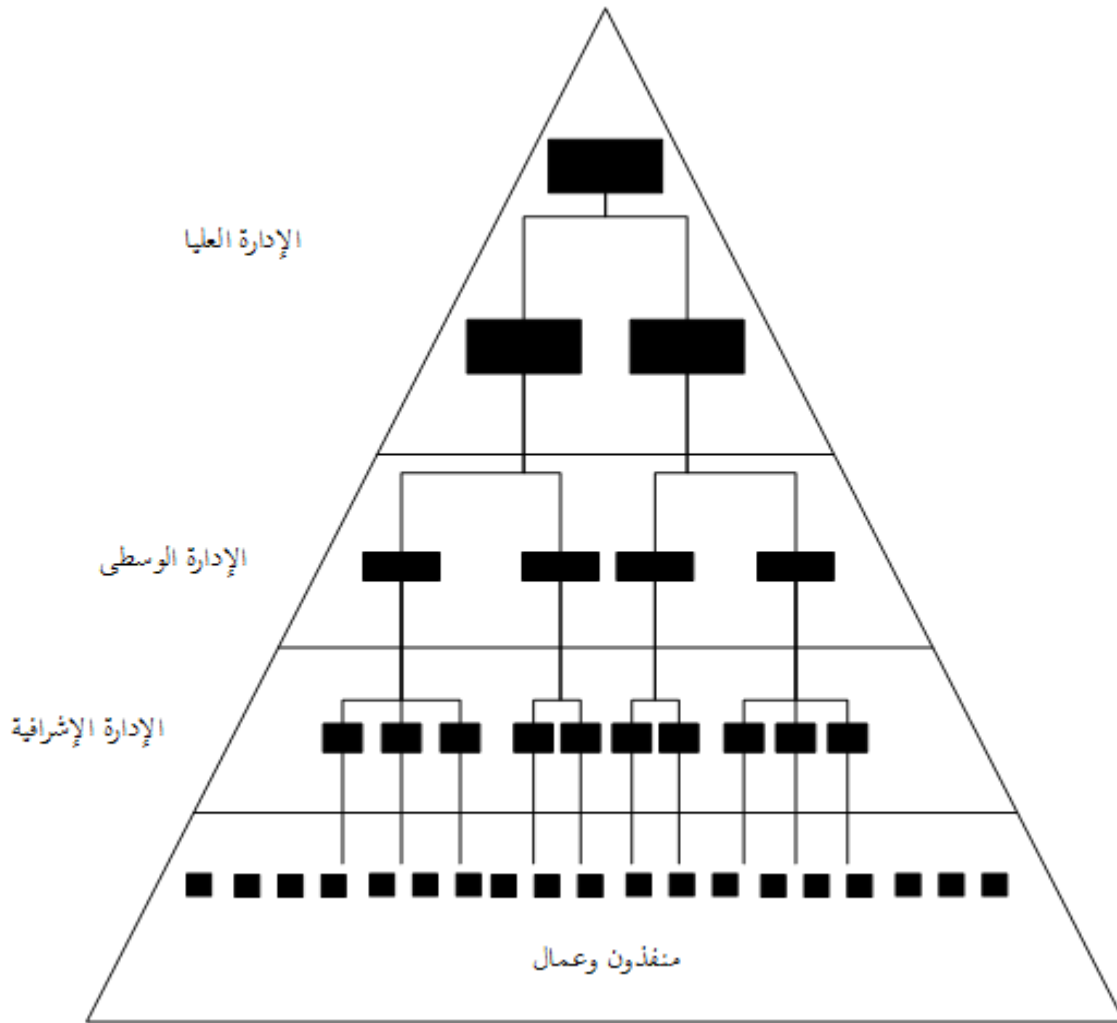
- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه الى التخصص والبعد عن العمومية
- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك
- التطورات التكنولوجية في فنون انتاج السلع والخدمات
- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق

- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية مما أدى الى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاية وفاعلية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج.
- النظرة الى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة.
- اختفاء أهمية الجهود الفردية وتغلب الجهود الجماعية، التي تحتاج الى قيادة وتواجهها ناحية الهدف المشترك. (سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص3).

1-3 المستويات الإدارية:

عندما تكون المؤسسة صغيرة الحجم فمن الممكن ان يقوم بالعمل الإداري فرد او عدد محدود من الافراد، لكن عندما يكبر حجم المؤسسة فان الامر يقتضي ظهور مستويات إدارية جديدة لضمان الكفاءة في الأداء الإداري، وفي المؤسسات الكبيرة الحجم ملاحظة وجود عدد كبير من المستويات الإدارية وكلما ارتفع المستوى الإداري زاد معه نطاق المسؤولية الإدارية وزادت السلطات والصلاحيات الممنوحة لهذا المستوى، بينما كلما هبط المستوى الإداري ضاق نطاق السلطة والصلاحيات لهذا المستوى.

ويوجه عام يمكن تمييز بين ثلاثة مستويات إدارية تظهر في الشكل (1) ويلي شرحها



(احمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون، مرجع سابق، ص33).

شكل (1) المستويات الإدارية

1-3-1 الإدارة العليا:

وتمثل مجموعة المديرين على قمة الجهاز الإداري الذين يتخذون القرارات التي تؤثر على المنظمة ككل ويرأس هذه المجموعة المدير العام للمؤسسة وتتميز غالبية القرارات التي يتخذها مستوى الإدارة العليا بسمات عديدة من أهمها:

- **الكلية:** بمعنى انها تؤثر في المؤسسة ككل بوجه عام.
 - **الأجل الطويل:** وهذا يعني ان قراراتهم يكون تأثيرها على المؤسسة مستمرا لسنوات عديدة في المستقبل.
 - **الشمولية:** بمعنى أن قراراتهم غالبا ما تشتمل على جوانب متعددة مالية وإنسانية واجتماعية.
- فعلى سبيل المثال حينما تقرر جامعة تحويل كلية التجارة الى كلية العلوم الإدارية لتواجه التطورات الحديثة في دراسة الإدارة والاقتصاد والمحاسبة يمثل قرارا من قرارات الإدارة العليا.

2-3-1 الإدارة الوسطى:

وهذا المستوى الإداري يعتبر مسئولا عن تنفيذ قرارات الإدارة العليا كما يتخذون القرارات المرتبطة بإدارة الوظائف الرئيسية بالمؤسسة او القطاعات الأساسية بها فعلى سبيل المثال يكمن اعتبار مديري الافراد والتمويل والإنتاج والتسويق من مديري الإدارة الوسطى كذلك فان عمداء الكليات يمكن اعتبارهم إدارة وسطى على مدى مستوى الجامعة.

3-3-1 الإدارة الدنيا والإشرافية:

وهؤلاء يتولون الاشراف على العمال التنفيذية بالمؤسسة ويقومون بتنفيذ توجهات وسياسات وقرارات الإدارة الوسطى في مجال إشرافهم، كما يتخذون قرارات دورية روتينية لسير العمل اليومي في الوحدات الإدارية التي يشرفون عليها ويعد الشكل (1) امثلة من المسميات الوظيفية الشائعة في كل المستويات الإدارية الثلاثة وذلك حتى يكون لديك الفة مع العالم الواقعي للوظائف (احمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون، مرجع سابق، ص38).

مستوى الإدارة	المسميات الشائعة للوظائف
الإدارة العليا	رئيس مجلس الإدارة، والعضو المنتدب، والمدير، ورئيس القطاع، ومدير الإدارة (دائرة) مركزية، مستشار.
الإدارة الوسطى	مدير إدارة (دائرة)، كبير المحللين، كبير الباحثين، كبير اخصائيين، مدير مكتب، وكبير المهندسين (وفيين)
الإدارة الإشرافية	رئيس قسم، ومشرف وملاحظ ورئيس عمال، وخصائي، وباحث، وسكرتير تنفيذي، ناظر ومنسق
العاملون والمنفذون	فني، كاتب، حرفي، عامل، ومعاون، وسكرتير، طباع

المسميات الشائعة للوظائف الإدارية شكل (02)

4-1 الإدارة الرياضية:

ان الرياضة واهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج الى إدارة وتنظيم جيدين وان الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع نظرية عامة يمكن ان تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فان مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

ان كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة الى الوصول هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية
- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه ان الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم الا ان هنالك جهود أخرى تضاف الى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من اجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والاداريين.

ان التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة امورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ الى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم. تعتبر الإدارة الرياضية من اهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي التخطيط وتنفيذ ومتابعة تقييم لكل الأنشطة الرياضية والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها تعد نفسها وتهيئ ادواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة (مروان عبدالمجيد إبراهيم، 2002، ص49).

2-وظائف الإدارة:

2-1- وظيفة التخطيط:

2-1-1 مفهوم التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته الى التخطيط في أعمالهم خوف من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختبار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم. (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص16).

ويعرفه *فايول* بقوله: (ان التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل).

ويعرف السلمي التخطيط (هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع الى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع. (عثمان محمد غنيم، 1999، ص19)

2-1-2 مبادئ التخطيط:

يعتمد التخطيط على عدة مبادئ وهي المرونة: أي التعامل مع الظروف المحيطة والمتغيرات، صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة، المشاركة الجماعية في التخطيط، الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة، مراعاة التوازن لصالح جميع الافراد، التنبؤ والتخطيط. (عبد اليمين بوداود، 2014، ص62)

أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول الى غاية أو هدف ما يجب نعتد أولاً على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمساوات والإمكانات المؤدية الى الغاية أو الهدف. (صبحي العتيبي، 2002، ص106)

3-1-2 خصائص التخطيط:

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

الدقة . الواقعية . المرونة . الأولوية . الشمولية . الاستمرارية . التنسيق . التكاملية.

4-1-2 أهمية التخطيط: وتتمثل في:

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

- **مواجهة حالة عدم التأكد:** يعتبر التخطيط محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي، والا فان الانسان سوف يبقى خائفا ومتربدا من القيام بأي نشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحركته.
- **الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:** ان وظيفة التخطيط تستوجب جمع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وتكلفتها وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي الى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهد والزمن.
- **التركيز على الأهداف:** رأينا فيما تقدم ان التخطيط وظيفة تسعى الى الوصول الى الأهداف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهمي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.
- **تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة:** سنأتي لاحقا في شرحنا لوظيفة الرقابة الا ان الرقابة تستند دائما على ما ورد في الخطة والتنظيم لقياس الأداء والسلوك المراقبين، فالتخطيط يحدد ما يجب ان يعمل أو ينجز ما تم عمله أو إنجازه فعلا تؤكد الرقابة.
- **ملاحظة عوامل التغير المستقبلية:** لا شك انه أثناء استقراء المستقبل، يمكن ملاحظة مؤشرات التغير المستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المؤسسة المستقبلية. (صبيحي العتيبي، 2002، ص116)

2-1-5 أدوات التخطيط وأساليبه الفنية:

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

2-2 وظيفة التنظيم:

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

2-2-1 تعريف التنظيم:

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة للوصول الى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقاتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة تجميع الاعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس المباشر ومسؤولياته ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسياً وأفقياً، أي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأيضاً بينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه وعلى ذلك فكلما التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، 2003، ص 09).

- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها الى مجموعات ويمكن ان يتولى كل منها شخص واحد.
- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.
- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.

التنظيم: ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينهما وإمدادها بالوسائل المادية والبرية اللازمة لتحقيق الأهداف.

2-2-2 خطوات التنظيم (صبيحي العتيبي، ص 117، 118، 119):

- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.
- وضع الأنشطة المماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة، وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل، والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للمؤسسة وتوصف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطت
- توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة حجمها مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- تفويض الصلاحيات الى هذه الوحدات المستقلة أي إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل علة تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.
- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض افقيا وعموديا من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق تسلسل السلطة والمسؤولية.

2-2-3 مبادئ التنظيم: وتتمثل في:

- مبدأ تحديد الهدف . مبدأ شمولية التنظيم وتكامله . مبدأ الفاعلية . مبدأ الشرعية . مبدأ الوضوح . مبدأ الالتزام . مبدأ تقسيم العمل . مبدأ تحديد المسؤولية . مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية . مبدأ وحدة الاشراف أو الامر . مبدأ نطاق الاشراف الإداري . مبدأ التسهيلات القيادية . مبدأ ديناميكية التنظيم. (كمال درويش واخرون، 1991، ص78)

2-2-4 فوائد التنظيم:

التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم على مرحلتين:

- تصميم الهيكل الوظيفي.
- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:
- التنظيم يقسم العمل بين العاملين
- التنظيم ينقل القرارات الى أجزاء منظمة سواء من الأعلى الى الأسفل او العكس
- التنظيم يوفر نظاما ومعلومات للاتصالات
- التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين. (عبد اليمين بوداود، 2014، ص 67)

ويرى بعض العلماء التنظيم والإدارة أن التنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة، ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقري للإدارة.

2-2-5 خرائط التنظيم: يقصد الهيكل التنظيمي للمشروع أو المنشأة وخرائط التنظيم لها أهمية كبيرة للأسباب التالية:

- توضح التسلسل الرئاسي وحدود الاشراف.
- تظهر خطوط السلطة والمسؤولية.
- تبرز عدد المستويات الإدارية في التنظيم
- توضح المناصب الإدارية على مختلف مستوياتها.
- تبين نوعية السلطة (التنفيذية . استشارية)
- توضح خطوط الاتصال.
- توضح الأقسام الإدارية امام كل المستويات. (شرف، 1999، ص110)

2-2-6 أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم الى نوعان هما:

التنظيم الرسمي . التنظيم غير الرسمي .

- **التنظيم الرسمي:** هو ذلك الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وشكلها او مظهرها الهندسي وتحديد العلاقات بين المستويات المختلفة وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات والوصول للبناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل جزء وأداء كل عملية من عمليات المؤسسة.

- **التنظيم غير الرسمي:** هو التنظيم والترتيبات التي تحدث عفويا نتيجة تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض خلال عملهم فاذا تفاعل مجموعة من الافراد لفترة ما ولأي سبب يؤدي التفاعل الى حدوث نوع من الترتيبات والانتظام فيما بينهم، فيتم توزيع للأدوار بينهم، وتنامي قيم ومعايير يلتزمون بها وغير ذلك من انتظام يسمح لمنظر إليهم كجماعة حصول هذا الانتظام هو حالة حتمية لا يمكن تجنبها، كما أظهرت تجارب هورثون أهمية وقوة هذا التنظيم التي قد تزيد عن قوة التنظيم الرسمي. (محمود حلوه، 2007، ص64)

3-2 وظيفة التوجيه:

لغة: وجه، يوجه، توجيهها، فلان: أي انقاد واتبع

وجه، وتوجه، انقاد واتبع، توجهها، أي ذهب أقبل اليه. (علي بن هادئة واخرون 1991، ص24)

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

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

ومنه فالتوجيه يعني الاقبال والاتباع والانقياد والقصد والناحية التي يتجه اليها الفرد.

اصطلاحا:

- **تعريف سعد جلال:** مجموعة من الخدمات التي تهدف الى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية فيحدد أهداف وامكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولببيئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدي الى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه

فيلبغ اقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته.

(سعد جلال، 1992، ص 85)

- **تعريف حامد عبد السلام زهران:** هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف الى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته، جسميا، وعقليا، اجتماعيا، انفعاليا ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة. (محمد عبد الحميد واخرون، 2002، ص 386)

2-3-1 أدوات التوجيه: للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين

وإدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المؤسسة

وهذه الأدوات هي:

- إصدار القرارات.
- وجود القيادة الكفاءة
- الاتصال
- الدافعية
- ممارسة التنسيق اثناء تنفيذ الأنشطة

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

- إصدار القرارات:

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

ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:

- أ- **معايير التكرار:** ويناول هذا المعيار درجة تكرار اصدار القرارات لضمان حسن سير الاعمال وبالنسبة الى هذا المعيار بمن فرز القرارات التالية:

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

القرارات العادية: وهي القرارات التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمؤسسة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتاضيه ظروف العمل.

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

قرارات عامة: ان هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المؤسسة وليس موجها لفئة محددة أو وحدة خاصة في المؤسسة، وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.

قرارات خاصة: يكون هذا النوع من القرارات موجها لشخص خاص في المؤسسة أو الوحدة إدارية خاصة أو لمهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة. (صبي العتيبي، ص 135)

4-2 وظيفة الرقابة:

1-4-2 مفهوم الرقابة:

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه اذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم. (عبد الهادي الجوهري، 1987، ص14)

ويرى تمسون ان الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، حيث أن من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط علميا مجديا ام شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة، حسن توقيت المعلومات المقدمة، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم، التركيز، تسهيل اتخاذ القرارات. (ختيم شامة واخرون، 1999، ص 31)

2-4-2 خطوات الرقابة: تتطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي:

أ- تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد للقسم، للإدارة، للمؤسسة لكل حيث ان هذه المستويات والمعايير تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والاهداف التي تسعى المؤسسة او أي جزء منها الى بلوغها ومن بينها معايير الربحية معايير تسويقية، معايير تكنولوجية، معايير زمنية، معايير مالية ومعايير ترتبط بالقوى العاملة... الخ.

ب- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا:
هل ترجع هذه الانحرافات الى الأفراد أم الى خلل في الإدارة أم الى عوامل خارجية؟
ت- تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من اجل الوصول الى معايير الأداء المطلوبة.
(عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحن 1993، ص 558)

3-4-2 أنواع الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة بالنسبة للنشاط الذي تمارس فيه الى ما يلي:

- **الرقابة العملياتية:** وتعني هذه الرقابة بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج الى منتج سواء كانت سلعة أو خدمة.
- **رقابة عناصر الإنتاج:** وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج.
- **رقابة العنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو باخر، ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.
- **رقابة المنتج:** يمثل المنتج سلعة أو خدمة غاية المؤسسة ومبرر وجودها في المجتمع ويجب عليه أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع.

- رقابة موجودات المؤسسة الأخرى: من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق.
- المراقبة المالية: وتعني بمراقبة الموارد المالية للمؤسسة من إيرادات ومصروفات ورأس مال واستثمارات... الخ وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المؤسسة في هذا المجال.
- اما بالنسبة لزمن الرقابة الذي تمارس فيه يمكن ملاحظة الأنواع التالية:

- الرقابة المسبقة

- الرقابة المتزامنة

- الرقابة اللاحقة

4-4-2 اهداف الرقابة:

- هي وظيفة إدارية تهدف الى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المؤسسة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من اجلها.
- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقويم والتقييم.
- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.
- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
- مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت والجهد والنفقات ان وجدت قبل استفحال الأمر.
- كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.

5-4-2 خصائص الرقابة: فيما يلي أهم خصائص الرقابة الفعالة:

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

6-4-2 أهمية الرقابة:

- حالة الفجوة الزمنية بين القول والفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه وبين البدء بتنفيذه.
- التباين بين اهداف التنظيم واهداف العاملين فيه. (صباحي العتيبي، 2002، ص162)

الفصل الثاني

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل من بحثي خصص لإجراءات الميدانية للدراسة، والذي سيتم التطرق فيه الى الدراسة الاستطلاعية والتي بواسطتها نعرف مدى توافق وملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية وكذا التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة والصعوبات التي قد تعرضنا، ثم التطرق في المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وفي الأخير الوسائل الإحصائية.

1. الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من دراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بالنزول الى الميدان وزيارة مختلف مصالح ومكاتب الإدارية في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط المعنية بالدراسة وقمنا بتوزيع الاولي للاستبيان وهذا بغرض قياس مدى ملائمته للطبيعة للدراسة وعينة البحث.

2. المنهج المتبع في الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة التعرف على مستوى الوظائف الإدارية لدى موظفي معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية الأغواط، وقد استعملنا المنهج دراسة حالة الذي (يعتبر منهج من المناهج البحثية والعملية التي تدرس الظواهر والحالات الفردية والثنائية والمجتمعية بهدف تشخيصها، وذلك من خلال المعلومات التي تم جمعها وتتبع مصادرها بغرض الحصول على العوامل التي سببت الحالة وبالتالي يصل الباحث الى نتائج ومعالجات دقيقة من خلال دراستها دراسة متكاملة). (علي غربي، خطوات البحث العملي ومناهجه، ص 102)

(ويمكن القول إن دراسة الحالة هي البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه أي ان كل حالة قابلة للدراسة تكون مع المجال الذي تتفاعل داخله وحده). (احمد بن مرسل، مرجع سابق ذكره، ص 302)

3. مجتمع وعينة الدراسة:

1-3 مجتمع الدراسة: للحصول على المعلومات من المجتمع الأصلي للبحث علينا المسح الشامل وبذلك يتم الرجوع الى وحدات تمثل المجتمع موضوع الدراسة او ما يسمى بالعينة وهي المجتمع الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل فهي بذلك نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم النتائج الدراسة على المجتمع الكل. (رشيد زرواني، ص191)

وحرصا منا على الوصول الى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة مقصودة وهي مجموعة من الافراد تؤخذ من المجتمع الأصلي بطريقة مقصودة ويمكن ان تستعمل العينة المقصودة عندما يكون المجتمع الأصلي قليل ويمكن كذلك استخدامها عندما يكون المجتمع الأصلي قليل العدد، ويمكن كذلك استخدامها عندما تريد قصد دراسة بعينها. (بوداود عبد اليمن، ص 72)

2-3 مجتمع الدراسة وعينته: تمثل مجتمع دراستنا في جميع موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وقد قمنا باختيار عينة قوامها (15) موظف من جميع موظفي المعهد والبالغ عددهم (39) , بنسبة اختيار بطريقة عشوائية بسيطة.

4- أدوات جمع البيانات:

لقد تم اعداد أداة الدراسة استمارة (الاستبيان) المبنى على شكل مقياس لديكارت الثلاثي (موافق . محايد . غير موافق) وهذا للغرض قياس مستوى الوظائف الإدارية في معهد علوم

وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وقد قمنا بإعداد استمارة الاستبيان مكونة من 40 بند، وقسم الاستبيان الى أربع (04) محاور على حسب الفرضيات يحتوي كل محور على 10 عشرة أسئلة.

- محور الأول: التخطيط من سؤال 01 الى السؤال 10
- محور الثاني: التوجيه من 11 الى 20
- محور الثالث: الرقابة من 21 الى 30
- محور الرابع: التنظيم من 31 الى 40

وقمنا بحساب الخصائص السيكومترية للأداة وكانت النتائج كما يلي:

الخصائص السيكومترية للأداة:

4-1 الصدق: تم الاعتماد على معامل الصدق الذاتي من خلال قيم الجذر التربيعي لمعامل الفا كرو نباخ كما هو موضح في الجدول الاتي:

البعد	معامل الصدق الذاتي	مستوى الدلالة
التخطيط	0,991	0,05
التوجيه	0,988	0,05
الرقابة	0,990	0,05
التنظيم	0,989	0,05
الوظائف الإدارية	0,997	0,05

جدول رقم (01): يوضح قيم معامل الصدق الذاتي للاستبيان

تحليل الجدول رقم (01): يتضح من خلال الجدول ان جميع قيم معامل الصدق الذاتي

للإبعاد الاستبيان مرتفعة وهي تقترب من قيمة واحد 01 وهو ما دل عليه قيمة الصدق الذاتي الكلية والتي بلغت قيمتها (0,995) ومنه فان الاستبيان يتمتع بمعامل صدق مرتفع.

2-4 الثبات: تم الاعتماد على معامل الفا كرو نباخ للإبعاد، قيمة معامل الثبات للأداة كما هو موضح في الجدول الاتي:

البعد	معامل الفا كرو نباخ	مستوى الدلالة
التخطيط	0,984	0,05
التوجيه	0,977	0,05
الرقابة	0,982	0,05
التنظيم	0,980	0,05
الوظائف الإدارية	0,995	0,05

جدول رقم (02): يوضح قيم معامل الفا كرو نباخ للاستبيان

تحليل الجدول رقم (02): يتضح من خلال الجدول ان جميع قيم معامل الثبات للإبعاد الاستبيان مرتفعة وهي تقترب من قيمة واحد 01 وهو ما دل عليه قيمة الفا كرو نباخ الكلية والتي بلغت (0,995) ومنه فان الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

5- الوسائل الإحصائية:

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الفا كرو نباخ
- اختبار - ت -

الفصل الثالث

عرض وتحليل النتائج

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات:

1-1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

والتي نصت على وجود مستوى مرتفع في وظيفة التخطيط لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط.

جدول (01): يمثل استجابات افراد العينة لمحور التخطيط

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	العبارات	ترتيب
,72375	2,6667	2	1	12	تخطيطكم للأهداف المسطرة تضع الأساس والإطار العلمي لباقي مكونات العملية الإدارية	01
,73679	2,6000	2	2	11	قبل شروءكم في العمل السنوي تقومون بتحديد الأهداف وخطوات التنفيذ التي يلتزم بها الافراد	02
,88372	2,2667	4	3	8	تقومون بتحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من الناحية النوعية والكمية سنويا	03
,59362	2,7333	1	2	12	التخطيط السليم يؤدي الى التنسيق بين الإدارات والمصالح المختلفة	04
,83381	2,4667	3	2	10	التخطيط الجيد يحمي مؤسستكم من أي مشاكل قد تواجهكم في المستقبل	05
,72375	2,3333	2	6	7	تقومون دوريا بتحديد الأنشطة التي سيتم العمل عليها مع وجود نظرة مستقبلية	06
,74322	2,5333	2	3	10	التخطيط يساعدكم على تقييم ادائكم الوظيفي في ضوء الأهداف المرجوة	07
,73679	2,4000	2	5	8	وضع استراتيجيات عمل يعزز من الثقة بين مختلف العاملين	08
,74322	2,5333	2	3	10	تعتبرون ان التخطيط هو مقياس لكفاءة الإدارة ونجاحها	09
,74322	2,4667	2	4	9	تعتبرون ان وظيفة التخطيط اهم عملية مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى	10
7,0000	25,0000	التخطيط				

تحليل الجدول (01) : يتضح من الجدول المبين أعلاه للعبارة رقم (04) التخطيط السليم يؤدي الى التنسيق بين الإدارات والمصالح المختلفة كانت مرتفعة وكانت في الترتيب الأول حسب هذا المحور -التخطيط- أي ان معدل المتوسط الحسابي بقيمة (2,7333) افراد العينة يرون بان التخطيط السليم هو أسلوب الجيد للتنسيق فيما بينهم في حين ان افراد العينة يرون في الرتبة الثانية العبارة (01) بان التخطيط للأهداف المسطرة تضع الأساس والإطار العلمي لباقي مكونات العملية الإدارية بقيمة المتوسط الحسابي (2,6667)، كما رأى افراد العينة في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (03) المتعلقة بتحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة سنويا وكانت قيمة المتوسط (2,2667) وما قبل الأخيرة كانت العبارة رقم (06) تحديد دوريا الأنشطة التي سيتم العمل عليها مع وجود نظرة مستقبلية وكانت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة بقيمة (2,3333) , من خلال كل النتائج يرون بان التخطيط السليم والجيد هو العملية الإنجاز الوظائف على اكمل وجه.

من خلال التحليل الاحصائي، وحساب قيمة المتوسط الحسابي لمحور الأول وجدنا انه يوجد مستوى مرتفع في وظيفة التخطيط بقيمة (25,0000) لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط.

2-1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي نصت على وجود مستوى مرتفع في وظيفة التوجيه لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط.

جدول (02): يمثل استجابات افراد العينة لمحور التوجيه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	العبارات	الترتيب
,61721	2,6667	1	3	11	تقومون بتوجيه نشاطات زملائكم في الاتجاهات المناسبة والتي تؤدي الى تحقيق الأهداف المسطرة	11
,61721	2,6667	1	3	11	التوجيه الإداري يعزز من روح التعاون بين العاملين ويزيد من مستويات تحفيزهم	12
,73679	2,6000	2	2	11	تعتبرون التوجيه حلقة الوصل بين العاملين وخطط مؤسساتكم وتصوراتها المستقبلية	13
,59362	2,7333	2	1	12	التوجيه في مؤسساتكم يساعد على مواكبة التغيرات المحلية وتوظيفها بما يخدم مصالح المؤسسة	14
,74322	2,5333	2	3	10	التوجيه في مؤسساتكم يحقق مبادى (الأهداف) وجود تكامل بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة)	15
,88372	2,2667	4	3	8	اثناء القيام بعملية التوجيه تراعون الة طبيعة السلوك الإنساني وأسلوب توجيهه	16
,82808	2,4000	3	3	9	تتقبلون التوجيهات الصادرة من رؤوسكم وتعملون بها	17
,74322	1,8667	5	7	3	تعتبرون ان نجاح عملية التوجيه بالنمط القيادي السائد في مؤسساتكم	18
,89974	2,3333	4	2	9	التوجيه يهتم أكثر بالعنصر البشري مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى	19
,94112	2,2000	5	2	8	تعتبرون التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في العمليات الإدارية	20
6,99456	24,2667	التوجيه				

تحليل الجدول: يتضح من الجدول المبين أعلاه للعبارة رقم (14) يرى موظفي المؤسسة ان التوجيه يساعد على مواكبة التغيرات المحلية وتوظيفها بما يخدم مصالح المؤسسة كانت مرتفعة وكانت في الترتيب الأول حسب هذا المحور-التوجيه- أي ان معدل المتوسط الحسابي بقيمة (2,7333) افراد العينة يرون بان التوجيه يساعد على التعامل في ما بينهم من اجل خدمة مصلحة المؤسسة في حين ان افراد العينة يرون في الرتبة الثانية العبارة (11و12) بان التوجيه في ما بينهم يؤدي الى تحقيق الأهداف ويعزز من روح التعاون ويزيد من مستويات تحفيزهم بقيمة المتوسط الحسابي (2,6667) لكل منهما، كما رأى افراد العينة في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (18) لا يعتبرون نجاح عملية التوجيه بالنمط القيادي السائد في مؤسستهم وكانت قيمة المتوسط (1,8667) وما قبل الأخيرة كانت العبارة رقم (20) يرون بان التوجيه ليست الوظيفة الأكثر أهمية في العمليات الإدارية وكانت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة بقيمة (2,2000) , من خلال كل النتائج السابقة يرى افراد العينة بان التوجيه هو أسلوب يساعد على سيرورة العمل وتحقيق اهداف ومصالح المؤسسة.

ومن خلال التحليل الاحصائي، وحساب قيمة المتوسط الحسابي لمحور الثاني وجدنا انه يوجد مستوى مرتفع نوع ما في وظيفة التوجيه بقيمة (24,2667) لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط.

3-1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

والتي نصت على وجود مستوى مرتفع في وظيفة الرقابة لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط.

جدول (03): يمثل استجابات افراد العينة لمحور الرقابة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	العبارات	ترتيب
,61721	2,6667	1	3	11	تعتبرون ان الهدف الأساسي للرقابة هو معرفة مدى نجاح وظيفتي التخطيط والتوجيه	21
,84515	2,0000	5	5	5	تعتمد ادارتكم على أساليب مباشرة دون استخدام وسائل اثناء مراقبة الأداء الإداري	22
,81650	2,3333	3	4	8	الرقابة الإدارية تضمن قياس ونجاح العمل داخل مؤسساتكم	23
,89974	2,3333	4	2	9	تطبيق الرقابة في مؤسساتكم بشكل دوري يزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين	24
,81650	2,3333	3	4	8	وجود الرقابة الإدارية في مؤسساتكم يساعد على التخفيف من المشكلات والمعوقات التي تثبط الأداء الوظيفي	25
,70373	2,0667	3	8	4	تقوم قيادتكم بالرقابة بشكل يومي ودائم	26
,79881	2,0667	4	6	5	توجد معايير رقابية في مؤسساتكم وهي محددة مسبقا في عملية التخطيط	27
,89974	2,3333	4	2	9	الرقابة الإدارية تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم	28
,83381	2,1333	4	5	6	ترتكز الرقابة في مؤسساتكم على المعيار المادي والزمني (المنشأة، أوقات العمل)	29
,73679	2,4000	2	5	8	الرقابة الإدارية تزيد من دافعية الإنجاز لدى الموظفين	30
7,44184	22,6667	الرقابة				

تحليل الجدول: وكما يتضح كذلك من الجدول المبين أعلاه للعبارة رقم (21) ان الهدف الأساسي للرقابة هو معرفة مدى نجاح وظيفتي التخطيط والتوجيه كانت مرتفعة وكانت في الترتيب الأول حسب هذا المحور-الرقابة- أي ان معدل المتوسط الحسابي بقيمة (2,6667) افراد العينة يرون بان الرقابة يكمن نجاحها بنجاح وظيفتي التخطيط والتوجيه في حين ان افراد العينة يرون في الرتبة الثانية العبارة (30) بان الرقابة الإدارية تزيد من دافعية الإنجاز لدى الموظفين بقيمة المتوسط الحسابي (2,4000)، كما رأى افراد العينة في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (22) اعتماد المؤسسة على أساليب مباشرة دون استخدام وسائط اثناء مراقبة الأداء الإداري وكانت قيمة المتوسط (2,0000) وما قبل الأخيرة كانت العبارة رقم (26 و 27) المتعلقة بالرقابة بشكل يومي و وجود معايير رقابية في المؤسسة ومحددة مسبقا في عملية التخطيط وكانت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة للعبارتين بقيمة (2,0667) , من خلال ما سبق من نتائج الجدول وتحليله يرى افراد العينة انا وظيفة الرقابة تقوم على ما هو مخطط له مسبقا مع شرطية التوجيه فيما بينهم.

من خلال التحليل الاحصائي، وحساب قيمة المتوسط الحسابي لمحور الثالث وجدنا انه يوجد مستوى متوسط في وظيفة الرقابة بقيمة (22,6667) لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط.

4-1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

والتي نصت على وجود مستوى مرتفع في وظيفة التنظيم لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

جدول (04): يمثل استجابات افراد العينة لمحور التنظيم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	العبارات	م.ع
,83381	2,5333	3	1	11	التنظيم في مؤسستكم يزيد في قوة العلاقة بين الأنشطة والعاملين	31
,83381	2,4667	3	2	10	تعتبرون التنظيم وظيفة لتطوير الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد البشرية لضمان الأهداف	32
,74322	2,5333	2	3	10	يساعد التنظيم الإداري في تقسيم العمل بين الموظفين ومسؤولياتهم لمنع التضارب والتداخل في الصلاحيات	33
,74322	2,4667	2	4	9	تعتبرون التنظيم أفضل أسلوب للاتصال بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين وبعضهم البعض	34
,96115	2,9333	2 ضعيف	8 مقبول	4 جيد 1 متوسط متوسط	ترون ان مستوى التنظيم في مؤسستكم جيد ☐ مقبول ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐	35
,63246	2,6000	1	4	10	التنظيم الإداري يحقق التوازن الوظيفي في المؤسسة	36
,96115	2,2667	توجيه 1	رقابة 5	تخطيط 9	ترون انا نجاح وظيفة التنظيم يرتبط بنجاح وظيفة التخطيط ☐ التوجيه ☐ الرقابة ☐	37
,73679	2,4000	2	5	8	معرفة العيوب في الأداء الوظيفي داخل مؤسستكم سببه الرئيسي هو تطبيق الجيد لوظيفة التنظيم	38
,77460	2,2000	3	6	6	تحقيق الانسجام والتنسيق في تنفيذ الاعمال داخل مؤسستكم يعتمد أساسا على تطبيق وظيفة التنظيم	39
,82808	2,6000	2	1	12	يساعدكم التنظيم على الاقتصاد في الجهد والوقت اثناء الأداء الوظيفي	40
7,47376	25,0000	التنظيم				

تحليل الجدول: يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه للعبارة رقم (35) يرى افراد العينة بان مستوى التنظيم في المؤسسة كانت مرتفعة وكانت في الترتيب الأول حسب هذا المحور - التنظيم - وكان المستوى مقبولا أي ان معدل المتوسط الحسابي بقيمة (2,9333) حين ان افراد العينة يرون في الرتبة الثانية العبارة (36 و 40) بان التنظيم الإداري يحقق التوازن الوظيفي في المؤسسة كما يساعد التنظيم على الاقتصاد في الوقت والجهد اثناء الأداء الوظيفي وانت قيمة المتوسط الحسابي لكلا العبارتين (2,6000)، كما رأى افراد العينة في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (39) المتعلقة بتحقيق الانسجام والتنسيق في تنفيذ الاعمال داخل المؤسسة أي لا يعتمد أساس على تطبيق وظيفة التنظيم وكانت قيمة المتوسط الحسابي (2,2000) وما قبل الأخيرة كانت العبارة رقم (37) يرى افراد العينة ان نجاح وظيفة التنظيم يرتبط بنجاح وظيفة التخطيط ويليها وظيفة الرقابة وكانت قيمة المتوسط الحسابي بقيمة (2,2667) وفي الأخير من خلال الجدول وتحليله اتضح ان التنظيم يرتبط بنجاح وظيفة التخطيط وان التنظيم يحقق التوازن الوظيفي بما ان مستوى التنظيم في المؤسسة كان مقبولا.

من خلال التحليل الاحصائي، وحساب قيمة المتوسط الحسابي لمحور الرابع والاخير وجدنا انه يوجد مستوى مرتفع في وظيفة التنظيم بقيمة (25,0000) لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط.

والتي نصت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الوظائف الإدارية تعزى الخبرة العلمية، المؤهل العلمي.

جدول (05): يوضح قيم (ت) لدلالة الفروق في مستوى الوظائف الإدارية والتي تعزى لمتغير الخبرة العلمية.

القيم الإحصائية المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية (ddl)	مستوى الدلالة
اقل من 5 سنوات	118,6667	4,041445	1,214	,256	8,998	0,05
من 5 الى 10 سنوات	109,7500	12,11552				

جدول (06): يوضح قيم (ت) لدلالة الفروق في مستوى الوظائف الإدارية والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

القيم الإحصائية المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية (ddl)	مستوى الدلالة
ماستر	99,7778	32,74056	,458	,655	12,876	0,05
دكتوراه	92,6667	23,32952				

تفسير نتائج الفرضية الأولى: تحققت الفرضية الأولى والتي نصت على وجود مستوى مرتفع في التخطيط وهذا ما يتفق مع دراسة الباحث لموشي عبد الحكيم في دراسته تحت عنوان مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي والتي توصلت الى نفس نتائج دراستنا.

ويفسر الباحث الارتفاع في مستوى التخطيط بان اغلب افراد العينة ينفذون ما تسطره الإدارة من برامج وان النسبة الأعلى من افراد العينة تشارك بشكل رسمي في وضع الخطط.

تفسير نتائج الفرضية الثانية: تحققت الفرضية الثالثة والتي نصت على وجود مستوى مرتفع نوع ما في التوجيه وهذا ما يتفق مع دراسة الباحث حميش سفيان في دراسته تحت عنوان دور الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية والتي توصلت الى نفس نتائج دراستنا.

ويفسر الباحث الارتفاع في مستوى التوجيه بان المؤسسة تقوم بتنظيم لقاءات لتوجيه وتحسين أداء عامليها وان وظيفة التوجيه لها دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

تفسير نتائج الفرضية الثالثة: تحققت الفرضية الثالثة والتي نصت على وجود مستوى متوسط في الرقابة وهذا ما يتفق مع دراسة الباحث بكاري عيسى في دراسته تحت عنوان مدى مساهمة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) والتي توصلت الى نفس نتائج دراستنا.

ويفسر الباحث المستوى المتوسط في الرقابة بانها تحد من روح الابداع لدى الموظفين بحيث يرون أنفسهم مقيدون بأعمالهم دون ابداء آرائهم ووجهات نظرهم التي قد تخدم الوظيفة وكذلك من وجهة نظر الباحث بان اداريو المؤسسة أحياناً يركزون على اللوم والعتاب وتصيد أخطاء الموظفين لتعديل سلوكهم ورفع أدائهم كما تعمل الرقابة على تحسين الأداء والتأكيد على جودته , فزيادة مستوى الاهتمام بالرقابة الإدارية والمالية يمنع حدوث المشكلات وتعمل على حلها اول بأول , كما تعمل الرقابة على الحكم العادل على مدى كفاءة ومستوى الأداء بالنسبة للموظفين وتضبط سلوكهم.

تفسير نتائج الفرضية الرابعة: تحققت الفرضية الرابعة والتي نصت على وجود مستوى مرتفع في التنظيم وهذا ما يتفق مع دراسة الباحث لموشي عبد الحكيم في دراسته تحت عنوان مدى مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي والتي توصلت الى نفس نتائج دراستنا.

ويفسر الباحث الارتفاع في مستوى التنظيم بان افراد العينة يعتبرون ان التنظيم الجيد داخل المؤسسة الرياضية يمهّد لنتائج جيدة وكانت النسبة كاملة 100% وكما يفسر الباحث بان السياسة التنظيمية للمدير تكون بشكل دوري مستمر لان النسبة بلغت 93% خير دليل على صدق هذا الاستنتاج.

خاتمة

ان الفكرة الرئيسية والهامة التي استوحيناها من خلال بحثنا هذا واستنادا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبعد تحليلنا للنتائج الكلية المتعلقة بموضوع دراستنا والمتمثل في

قياس مستوى الوظائف الإدارية لدى موظفي معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وتحقيق أهدافها استنتجنا

فيما يخص الجانب النظري أنه لا اختلاف بين الوظائف الإدارية الأخرى والوظائف الإدارية في المجال الرياضي، فالتخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف والخطط وكل الأنشطة التي تؤدي الى تحقيق الأهداف متضمنة الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، أو بشكل عام يمثل وسائل لتحقيق الأهداف.

والتنظيم وسيلة الإدارة لتقسيم العمل متكاملة وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة، والتوجيه عملية تتضمن علاقات العمل على كل المستويات، فعلاقات العمل التي توجد بين عامة الأشخاص على نفس المستوى من العمل أو الأشخاص على مستوى اعلى أو أدنى في نفس المجموعة من العمل والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع، والرقابة ما إذا كانت الخطط قد نفذت وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف والتصرف إذا كان ذلك ضروريا لتصحيح الانحرافات والاختفاء.

أما في الجانب التطبيقي قمنا بإعداد استمارتي استبيان الأسئلة فيها واضحة غير مقعدة لتسهيل الإجابة على بعض موظفي المعهد وفيه (15) استمارة للإجابة على الفرضيات المطروحة وللإجابة على الإشكالية، وبعد التحليل للنتائج تبين لنا صحة الفرضيات وارتفاع مستوى تطبيق الوظائف (التخطيط، التوجيه، الرقابة، التنظيم) لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالأغواط وهذا مثال عن باقي مؤسسات الرياضية الأخرى مما بين المساهمة الكبرى والأهم في نجاح العمل الإداري الرياضي ولتحقيق الأهداف.

قائمة المراجع المعتمدة في الدراسة:

1- أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتاب، القاهرة ، 2002.

- 2- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 3- احمد ماهر، جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة والمبادئ والمهارات - الدار الجامعية ط1- الإسكندرية، مصر، 2010.
- 4- إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن الأحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 5- عبد اليمين بوداود، متطلبات الاحتراف الرياضي، الدار الوطنية للكتاب، جامعة الجزائر 3، 2014.
- 6- حسن عبد الجواد: كرة القدم، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان ط 71، 1984.
- 7- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الرياضية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 8- عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 9- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قامة، الجزائر، 2004.
- 10- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الاغواط -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استمارة استبيان موجهة لموظفي
معهد علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية * الأغواط *

يقوم الباحث بدراسة حول (مستوى الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العاملين)
دراسة ميدانية لمعهد علوم وتقنيات والنشاطات البدنية والرياضية وذلك استكمالا لنيل شهادة
الماستر

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

لنا الشرف العظيم أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، ونرجو مساعدتكم وذلك بمنح وإبداء
رأيكم حول ما تتضمنه العبارات الاستبيان نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق
وموضوعية وذلك بوضع (x) امام العبارة المناسبة

اعداد الطالب: محمدي عبد الوهاب تحت اشراف الأستاذ: حنة الهاشمي

وشكرا...

السنة الجامعية: 2021/2020

استبيان قياس الوظائف الإدارية

البيانات الشخصية:

☐	الجنس: - ذكر	☐	انثى
☐	الخبرة العملية: - أقل من 05 سنوات	☐	من 05 الى 10 سنوات
☐	أكثر من 10 سنوات	☐	

المحاور	رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
التخطيط	01	تخطيطكم للأهداف المسطرة تضع الأساس والإطار العلمي لباقي مكونات العملية الإدارية			
	02	قبل شروعكم 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 الى التنسيق بين الإدارات 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 ادأؤكم الوظيفي في ضوء الأهداف المرجوة			
	08	وضع استراتيجيات عمل يعزز من الثقة بين مختلف العاملين			
	09	تعتبرون ان التخطيط هو مقياس لكفاءة الإدارة ونجاحها			
	10	تعتبرون ان وظيفة التخطيط اهم عملية مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى			
التوجيه	11	تقومون بتوجيه نشاطات زملائكم في الاتجاهات المناسبة والتي تؤدي الى تحقيق الأهداف المسطرة			
	12	التوجيه الإداري يعزز من روح التعاون بين العاملين ويزيد من مستويات تحفيزهم			
	13	تعتبرون التوجيه حلقة الوصل بين العاملين وخطط مؤسساتكم وتصوراتها المستقبلية			
	14	التوجيه في مؤسساتكم يساعد على مواكبة التغيرات المحلية وتوظيفها بما يخدم مصالح المؤسسة			
	15	التوجيه في مؤسساتكم يحقق مبادا الأهداف وجود تكامل بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة			
	16	اثناء القيام بعملية التوجيه تراعون الة طبيعة السلوك الإنساني وأسلوب توجيهه			
	17	تقبلون التوجيهات الصادرة من رؤوسكم وتعملون بها			
	18	تعتبرون ان نجاح عملية التوجيه بالنمط القيادي السائد في مؤسساتكم			
	19	التوجيه يهتم أكثر بالعنصر البشري مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى			
	20	تعتبرون التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في العمليات الإدارية			

الرقابة	21	تعتبرون ان الهدف الأساسي للرقابة هو معرفة مدى نجاح وظيفتي التخطيط والتوجيه			
	22	تعتمد ادارتكم على أساليب مباشرة دون استخدام وسائل مراقبة الأداء الإداري			
	23	الرقابة الإدارية تضمن قياس ونجاح العمل داخل مؤسساتكم			
	24	تطبيق الرقابة في مؤسساتكم بشكل دوري يزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين			
	25	وجود الرقابة الإدارية في مؤسساتكم يساعد على التخفيف من المشكلات والمعوقات التي تثبط الأداء الوظيفي			
	26	تقوم قيادتكم بالرقابة بشكل يومي ودائم			
	27	توجد معايير رقابية في مؤسساتكم وهي محددة مسبقا في عملية التخطيط			
	28	الرقابة الإدارية تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم			
	29	ترتكز الرقابة في مؤسساتكم على المعيار المادي والزمني المنشأة، أوقات العمل			
	30	الرقابة الإدارية تزيد من دافعية الإنجاز لدى الموظفين			
التنظيم	31	التنظيم في مؤسساتكم يزيد في قوة العلاقة بين الأنشطة والعاملين			
	32	تعتبرون التنظيم وظيفة لتطوير الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد البشرية لضمان الأهداف			
	33	يساعد التنظيم الإداري في تقسيم العمل بين الموظفين ومسؤولياتهم لمنع التضارب والتداخل في الصلاحيات			
	34	تعتبرون التنظيم أفضل أسلوب للاتصال بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين وبعضهم البعض			
	35	ترون ان مستوى التنظيم في مؤسساتكم جيد ☐ مقبول ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐			
	36	التنظيم الإداري يحقق التوازن الوظيفي في المؤسسة			
	37	ترون انا نجاح وظيفة التنظيم يرتبط بنجاح وظيفة التخطيط ☐ التوجيه ☐ الرقابة ☐			

			38	معرفة العيوب في الأداء الوظيفي داخل مؤسستكم سببه الرئيسي هو تطبيق الجيد لوظيفة التنظيم
			39	تحقيق الانسجام والتنسيق في تنفيذ الاعمال داخل مؤسستكم يعتمد أساسا على تطبيق وظيفة التنظيم
			40	يساعدكم التنظيم على الاقتصاد في الجهد والوقت اثناء الأداء الوظيفي

1 . متوسطات عبارات والانحرافات المعيارية للمحاور الأربع:

1-1 التخطيط:

Statistiques

		تخطيطكم للأهداف المسطرة تضع الأساس والإطار العلمي لباقي مكونات العملية الإدارية	قبل شروءكم في العمل السنوي تقومون بتحديد الأهداف وخطوات التنفيذ التي يلتزم بها الأفراد	تقومون بتحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من الناحية النوعية والكمية سنويا	التخطيط السليم يؤدي الى التنسيق بين الإدارات والمصالح المختلفة
N	Valide	15	15	15	15
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,6667	2,6000	2,2667	2,7333
Ecart type		,72375	,73679	,88372	,59362

Statistiques

		التخطيط الجيد يحمي مؤسستكم من أي مشاكل قد تواجهكم في المستقبل	تقومون دوريا بتحديد الأنشطة التي سيتم العمل عليها مع وجود نظرة مستقبلية	التخطيط يساعدكم على تقييم اداءكم الوظيفي في ضوء الأهداف المرجوة	وضع استراتيجيات عمل يعزز من الثقة بين مختلف العاملين
N	Valide	15	15	15	15
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,4667	2,3333	2,5333	2,4000
Ecart type		,83381	,72375	,74322	,73679

Statistiques

		تعتبرون ان التخطيط هو مقياس لكفاءة الإدارة ونجاحها	تعتبرون ان وظيفة التخطيط اهم عملية مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى
N	Valide	15	15
	Manquant	0	0
Moyenne		2,5333	2,4667
Ecart type		,74322	,74322

2-1 التوجيه:

Statistiques

		تقومون بتوجيه نشاطات زملائكم في الاتجاهات المناسبة والتي تؤدي الى تحقيق الأهداف المسطرة	التوجيه الإداري يعزز من روح التعاون بين العاملين ويزيد من مستويات تحفيزهم	تعتبرون التوجيه حلقة الوصل بين العاملين وخطط مؤسساتكم وتصوراتها المستقبلية	التوجيه في مؤسساتكم يساعد على مواكبة التغيرات المحلية وتوظيفها بما يخدم مصالح المؤسسة
N	Valide	15	15	15	15
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,6667	2,6667	2,6000	2,7333
Ecart type		,61721	,61721	,73679	,59362

Statistiques

		التوجيه في مؤسساتكم يحقق مبدا الأهداف وجود تكامل بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة (	اثناء القيام بعملية التوجيه تراعون الة طبيعة السلوك الإنساني وأسلوب توجيهه	تتقبلون التوجيهات الصادرة من مروضيكم وتعملون بها	تعتبرون ان نجاح عملية التوجيه بالنمط القيادي السائد في مؤسساتكم
N	Valide	15	15	15	15
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,5333	2,2667	2,4000	1,8667
Ecart type		,74322	,88372	,82808	,74322

Statistiques

		التوجيه يهتم أكثر بالعنصر البشري مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى	تعتبرون التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في العمليات الإدارية
N	Valide	15	15
	Manquant	0	0
Moyenne		2,3333	2,2000
Ecart type		,89974	,94112

Statistiques

		تعتبرون ان الهدف الأساسي للرقابة هو معرفة مدى نجاح وظيفتي التخطيط والتوجيه	تعتمد ادارتكم على أساليب مباشرة دون استخدام وسائط اثناء مراقبة الأداء الإداري	الرقابة الإدارية تضمن قياس ونجاح العمل داخل مؤسساتكم	تطبيق الرقابة في مؤسساتكم بشكل دوري يزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين
N	Valide	15	15	15	15
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,6667	2,0000	2,3333	2,3333
Ecart type		,61721	,84515	,81650	,89974

Statistiques

		وجود الرقابة الإدارية في مؤسساتكم يساعد على التخفيف من المشكلات والمعوقات التي تثبط الأداء الوظيفي	تقوم قيادتكم بالرقابة بشكل يومي ودائم	توجد معايير رقابية في مؤسساتكم وهي محددة مسبقاً في عملية التخطيط	الرقابة الإدارية تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم
N	Valide	15	15	15	15
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,3333	2,0667	2,0667	2,3333
Ecart type		,81650	,70373	,79881	,89974

Statistiques

		ترتكز الرقابة في مؤسساتكم على المعيار (المادي والزمني) المنشأة، أوقات العمل	الرقابة الإدارية تزيد من دافعية الإنجاز لدى الموظفين
N	Valide	15	15
	Manquant	0	0
Moyenne		2,1333	2,4000
Ecart type		,83381	,73679

4-1 التنظيم:

Statistiques

		تعتبرون التنظيم وظيفة لتطوير الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد البشرية لضمان الأهداف	يساعد التنظيم الإداري في تقسيم العمل بين الموظفين ومسؤولياتهم لمنع التضارب والتداخل في الصلاحيات	تعتبرون التنظيم أفضل أسلوب للاتصال بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين وبعضهم البعض
N	Valide	15	15	15
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,5333	2,4667	2,4667
Ecart type		,83381	,83381	,74322

Statistiques

		تتروان ان مستوى التنظيم في مؤسستكم	التنظيم الإداري يحقق التوازن الوظيفي في المؤسسة	تتروان انا نجاح وظيفة التنظيم يرتبط بنجاح وظيفة	معرفة العيوب في الأداء الوظيفي داخل مؤسستكم سببه الرئيسي هو تطبيق الجيد لوظيفة التنظيم
N	Valide	15	15	15	15
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,9333	2,6000	2,2667	2,4000
Ecart type		,96115	,63246	,96115	,73679

Statistiques

		تحقيق الانسجام والتنسيق في تنفيذ الاعمال داخل مؤسستكم يعتمد أساسا على تطبيق وظيفة التنظيم	يساعدكم التنظيم على الاقتصاد في الجهد والوقت اثناء الأداء الوظيفي
N	Valide	15	15
	Manquant	0	0
Moyenne		2,2000	2,6000
Ecart type		,77460	,82808

2- متوسطات العبارات والانحرافات كلية للمحاور الأربع:

1- التخطيط:

Statistiques -2

التخطيط

N	Valide	15
	Manquant	0
	Moyenne	25,0000
	Ecart type	7,00000

2- التوجيه:

Statistiques

التوجيه

N	Valide	15
	Manquant	0
	Moyenne	24,2667
	Ecart type	6,99456

3- الرقابة:

4- Statistiques

الرقابة

N	Valide	15
	Manquant	0
	Moyenne	22,6667
	Ecart type	7,44184

4- التنظيم:

Statistiques

التنظيم

N	Valide	15
	Manquant	0
Moyenne		25,0000
Ecart type		7,47376

3- متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

1-3 الوظائف الادارية:

Statistiques

الوظائف_الادارية

N	Valide	15
	Manquant	0
Moyenne		96,9333
Ecart type		28,63431

2-3 الخبرة العلمية:

Statistiques

الخبرة_العلمية

N	Valide	15
	Manquant	0
Moyenne		2,0667
Ecart type		,70373

3-3 المؤهل العلمي:

Statistiques

المؤهل العلمي

N	Valide	15
	Manquant	0
Moyenne		4,4000
Ecart type		,50709

4- الفروقات:

1-4 الفروق في الخبرة العلمية:

Statistiques de groupe

الخبرة_العلمية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أقل من 5 سنوات	3	118,6667	4,04145	2,33333
من 5 الى 10 سنوات	8	109,7500	12,11552	4,28348

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الوظائف_الإدارية	Hypothèse de variances égales	3,381	,099	1,214	9
	Hypothèse de variances inégales			1,828	8,998

Test des échantillons indépendants

	Test t pour égalité des moyennes
--	----------------------------------

		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الوظائف_الإدارية	Hypothèse de variances égales	,256	8,91667	7,34779
	Hypothèse de variances inégales	,101	8,91667	4,87777

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
الوظائف_الإدارية	Hypothèse de variances égales	-7,70518	25,53851
	Hypothèse de variances inégales	-2,11804	19,95138

2-4 الفروق في المؤهل العلمي:

Statistiques de groupe

المؤهل_العلمي	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظائف_الإدارية ماستر	9	99,7778	32,74056	10,91352
دكتوراه	6	92,6667	23,32952	9,52424

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الوظائف_الإدارية	Hypothèse de variances égales	,532	,479	,458	13
	Hypothèse de variances inégales			,491	12,876

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الوظائف_الإدارية	Hypothèse de variances égales	,655	7,11111	15,53662
	Hypothèse de variances inégales	,632	7,11111	14,48503

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
الوظائف_الإدارية	Hypothèse de variances égales	-26,45371	40,67593
	Hypothèse de variances inégales	-24,21252	38,43475

5- قيمة - الفا - كرو نباخ:

1-5 الفا التخطيط:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	10

2-5 الفا التوجيه:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,977	10

3-5 الفا الرقابة:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,982	10

4-5 الفا التنظيم:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	10