



جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم تسيير منشآت رياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية  
والرياضية  
فرع: تسيير منشآت رياضية

## وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية لمدرية الشباب والرياضة بسكرة

إشراف الدكتور:

بوعروري جعفر

إعداد الطلب:

عمران حسام الدين

السنة الجامعية: 2016-2017

# شكر وعرفان



بعد الحمد لله وشكره الذي وهبنا القوة والإرادة والصبر لإنجاز هذا العمل المتواضع، لا نملك إلا أن نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا لكل يد أسهمت في انجازه، ولكل صاحب فكر أو رأي فتح أمامنا آفاق رحبة ومجالات واسعة للمعرفة.

ويسعدني كثيرا أن اتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام لأستاذي المشرف الدكتور "بوعروري جعفر" لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث ولما قدمه من توجيهات ونصائح وإرشادات منهجية وما غمرنا به من رعاية، فكان بحق الأخ والمعلم ادعو الله أن يمتعته بالصحة والهناء لما قدمه ويقدمه للبحث العلمي.

وشكرا للعطاء الكثير واعترافا بالجميل أتقدم بعظيم الشكر إلى كل أساتذة ودكاترة المعهد الذين أعطوا بغير حدود من وقتهم وعملوا بروح لا تعرف الكلل وحماسة لا تعرف الفتور.  
لكل هؤلاء أقول شكرا

# والله اعلم

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

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

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

الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي

الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز ("اسماعيل")

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني ... إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب

أمي الحبيبة ("نورة")

إلى من معهن كبرت وعلمهن أعتمد .. إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي..

إلى من بوجودهن أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..

إلى من عرفت معهن معنى الحياة

أخواتي..(رياض..منال..مروة..إيمان..)

إلى الإخوة والأخوات الذين لم تلدهم أمي .. إلى من تحلّوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق

الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق

النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم

أصدقائي...('رامي..زبير..بلال..يوسف..فتحي..')

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	التسلسل
	شكر وعرfan	
	فهرس المحتويات	
أ-ب	مقدمة	
<b>الجانب التمهيدي: الإطار العام لإشكالية الدراسة</b>		
01	إشكالية الدراسة	1
01	فرضيات الدراسة	2
02	أهمية الدراسة	3
02	اهداف الدراسة	4
02	أسباب اختيار الموضوع	5
02	الدراسات السابقة	6
13	ضبط المفاهيم والمصطلحات	7
<b>الفصل الأول: التنظيم الإداري</b>		
17	أهمية التنظيم	1
17	مفهوم التنظيم	2-1
17	أهمية وظيفة التنظيم	3-1
18	أهداف وظيفة التنظيم	4-1
19	مبادئ التنظيم	5-1
19	مبدأ وحدة الهدف العام	1_5_1
19	مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية	2_5_1
19	مبدأ وحدة الأمر	3_5_1
19	مبدأ تقسيم العمل	4_5_1
19	مبدأ تدرج السلطة	5_5_1
19	مبدأ تقسيم العمل	6_5_1
19	مبدأ الوظيفة	7_5_1
19	مبدأ ديناميكية التنظيم	8_5_1
19	مبدأ الأشراف	9_5_1

الصفحة	الموضوع	التسلسل
19	مبدأ التغطية الشاملة	10_5_1
20	مبدأ الوضوح	11_5_1
20	مبدأ التنسيق	12_5_1
20	مبدأ التوازن	13_5_1
20	أنواع التنظيم	6_1
20	التنظيم الرسمي	1_6_1
20	التنظيم الغير رسمي	2_6_1
21	تعريف التنظيم غير رسمي	1_2_6_1
21	علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير رسمي	7_1
23	الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير رسمي	8_1
23	الهيكل التنظيمي	9_1
23	ماهية الهيكل التنظيمي	1_9_1
23	تعريف الهيكل التنظيمي	1_1_9_1
24	أهمية الهيكل التنظيمي	2_9_1
25	الخلاصة	
<b>الفصل الثاني: ماهية الإدارة</b>		
27	ماهية الإدارة	1_2
28	وظائف العمل الإداري	2_2
28	التخطيط	1_2_2
28	مفهوم التخطيط	1_1_2_2
28	عناصر التخطيط	2_1_2_2
29	أهمية التخطيط	3_1_2_2
30	خصائص التخطيط	4_1_2
30	مبادئ التخطيط	5_1_2_2
31	مراحل التخطيط	6_1_2_2
31	أنواع التخطيط	7_1_2_2
32	وظيفة التوجيه	2_2_2
32	تعريف التوجيه	1_2_2_2

الصفحة	الموضوع	التسلسل
32	أدوات التوجيه	2_2_2_2
33	وظيفة الرقابة	3_2_2
33	مفهوم الرقابة وخصائصها	1_3_2_2
33	خطوات الرقابة	2_3_2_2
34	أنواع الرقابة	3_3_2_2
34	اهداف الرقابة	4_3_2_2
35	خصائص الرقابة الفعالة	5_3_2_2
35	أهمية الرقابة	6_3_2_2
35	مدرية الشباب و الرياضة	_3
35	مصلحة ترقية النشاطات البدنية و الرياضية	1_3
35	مكتب ترقية النشاطات البدنية و الرياضية	1_1_3
36	مكتب الحركة الجموعية	2_1_3
36	مصلحة ترقية نشاطات الشباب	2_3
36	مكتب ترقية نشاطات الشباب	1_2_3
36	مكتب ترقية مبادرات الشباب و الأدماج المهني و الاجتماعي	1_2_3
37	مكتب الاتصال و ترقية الحركة الجموعية للشباب	2_2_3
37	مكتب التظاهرات الثقافية و العلمية	3_2_3
37	مكتب نشاطات الهواة الطلق و الترفيه و تبادل الشباب	4_2_3
37	مصلحة الإدارة و التكوين	3_3
37	مكتب الموارد البشرية	1_3_3
38	مكتب الميزانية و الوسائل العامة	2_3_3
39	مكتب الاحصائيات و متابعة المشاريع	3_3_3
39	مهام مديرية الشباب و الرياضة	4_3
40	مدرية الشباب و الرياضة و مهامه	5_3
40	الأمانة و مهامها	6_3
<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية لدراسة</b>		
44	الدراسة الاستطلاعية	_1
44	المنهج المتبع في الدراسة	_2

الصفحة	الموضوع	التسلسل
45	مجتمع و عينة الدراسة	_3
45	مجتمع الدراسة	1_3
45	عينة الدراسة	2_3
45	متغيرات الدراسة	3_3
45	أدوات جمع البيانات و المعلومات	_4
45	الاستبيان	1_4
46	الشروط العلمية للاداة	2_4
46	الصدق	1_2_4
46	ثبات الاداة	2_2_4
47	الموضوعية	3_2_4
47	إجراءات التطبيق الميداني للاداة	_5
47	الأساليب الاحصائية	_6
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>		
50	عرض و مناقشة النتائج	1
70	مناقشة النتائج المحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة	2
74	استنتاجات عامة	1
74	اقتراحات	2
	المراجع	
	الملاحق	
	ملخص الدراسة	

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	التسلسل
23	الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي	الجدول (1)
50	يبين إجابات المرؤوسين حول ما مدى ممارسة المشرف لعمله.	الجدول (2)
51	يوضح معرفة طبيعة المشرف اثناء العمل ونظراته اتجاه المرؤوسين	الجدول (3)
52	يوضح معرفة ما إذا كان المرؤوسين يشعرون بالمسؤولية اثناء اداء واجبهم	الجدول (4)
53	يوضح مدى اعتماد المرؤوس على نفسه	الجدول (5)
54	يبين ما مدى معرفة نطاق الاشراف وما إذا كان مناسب ام لا	الجدول (6)
55	يوضح ما مدى معرفة رئي المرؤوسين في سلطة المدير	الجدول (7)
56	يوضح مدى توافق السلطة مع العمل	الجدول (8)
57	يوضح ما مدى فهم نظام السلطة داخل المؤسسة وهل توزيعه عادل ومناسب	الجدول (9)
58	يوضح اين ينحصر حق اتخاذ القرار	الجدول (10)
59	يوضح ما مدى اتخاذ القرار دون الرجوع الى الإدارات العليا	الجدول (11)
60	يوضح ما مدى تطبيق القرارات	الجدول (12)
61	يوضح معرفة ما إذا كان المرؤوسين يتبادلون الخبرات بين مختلف المصالح داخل المؤسسة	الجدول (13)
62	يوضح رأي المرؤوسين في ترتيب الجهود بين مختلف المستويات الادارية.	الجدول (14)
63	يوضح ما مدى توحيد للجهود لإنجاز عمل معين بين مختلف المصالح	الجدول (15)
64	يوضح ما مدى تكامل بين الوظائف والاعمال بين مختلف المصالح	الجدول (16)
65	يوضح ما مدى تفويض المشرف جزءا من سلطته	الجدول (17)
66	يوضح ما مدى معرفة ما إذا كان المرؤوس مفوض من طرف رئيسه ام لا	الجدول (18)
67	يوضح مدى التفويض بين السلطة والمسؤولية	الجدول (19)
68	يوضح مدى التفويض بين السلطة والخبرة	الجدول (20)
69	يوضح ما مدى تعطل الأعمال عند غياب المشرف	الجدول (21)
70	خاص بمناقشة الفرضية الأولى	الجدول (22)
70	خاص بمناقشة الفرضية الثانية	الجدول (23)
71	خاص بمناقشة الفرضية الثالثة	الجدول (24)
72	خاص بمناقشة الفرضية الخامسة	الجدول (25)
72	خاص بمناقشة الفرضية السادسة	الجدول (26)





باتت الحاجة ملحة في عصرنا هذا الى إدارة فعالة في كل المؤسسات باختلاف أنواعها وما نراه اليوم من تطور للمؤسسات عموما والمؤسسات الرياضية على وجه الخصوص وخاصة في بلدان العالم المتطور سواء كانت هذه المؤسسات هيئات إدارية كالاتحاديات الدولية لمختلف الرياضات واللجنة الأولمبية الدولية أو الأندية الرياضية التي ذاع صيتها عبر أرجاء المعمورة ما هو إلا دليل لاتباعها واحترامها لمبادئ الإدارة والتي من بين عناصرها وظيفة التنظيم وفي ذلك قال أمير الشعراء أحمد شوقي:

"وما فازوا علينا بمعجزات\* \*ولكن في أمورهم نظام".

فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية، يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام، وهذا المعنى الأخير هو محور هذه الدراسة التي أردنا من خلالها تسليط الضوء على واقع تطبيق مبادئ التنظيم في المؤسسة الرياضية، ومعرفة الدور الذي يلعبه التنظيم في نجاح العمل الإداري فاحتوت دراستنا على أربعة فصول ولكن قبل ذلك تضمنت الدراسة جانب تمهيدي: تم فيه طرح إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الموضوع، تحديد أهداف الموضوع، عرض الدراسات السابقة، ثم ضبط وتحديد المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة

وفي الجانب النظري هناك فصلين وهي على النحو التالي، في الفصل الأول تطرقنا الى التنظيم الاداري ووظيفته والتعريف به وكذا مبادئه وأهدافه وانواعه وعلاقة التنظيم الرسمي بالغير رسمي والفرق بينهما.

وفي الفصل الثاني تناولنا فيه ماهية الإدارة ووظائف العمل الإداري من تخطيط وتوجيه ورقابة وكذا تناولنا مديريةية الشباب والرياضة.



اما الجانب التطبيقي والذي تضمن فصلين جاء على النحو التالي:

الفصل الثالث خصص للإجراءات المنهجية للدراسة ونذكر فيه الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وكذا العينة، مجالات الدراسة متغيرات الدراسة، أدوات الدراسة، والشروط العلمية للأداة ثم الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

في الفصل الرابع قمنا بعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها في ظل فرضيات الدراسة وربطها بالدراسات السابقة.

# الجانب التمهيدي:

## الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1 إشكالية الدراسة
- 2 فرضيات الدراسة
- 3 أهمية الدراسة
- 4 أهداف الدراسة
- 5 أسباب اختيار الموضوع
- 6 تحديد المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة
- 7 الدراسات السابقة

**1- إشكالية الدراسة:**

تعد وظيفة التنظيم من اهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة كان نوعها وحجمها ونشاطها اذ ان التنظيم يعتبر المحور الأساسي الذي تتمحور او تدور حوله جميع العناصر الإدارية الأخرى فهو المعني حصرا بتنسيق الجهود الجماعية وتوحيدها في اتجاه واحد بحيث تكون القدرات المتعددة والمتنوعة للتنظيم الإداري كأنها كتلة واحدة بما يضمن الاستخدام الأمثل لما هو متوفر في المؤسسة الإدارية من طاقات وإمكانات بشرية ومادية ومن المهم ان نعرف بان مهمة عنصر التنظيم تبدأ من قبل ان يبدأ العمل أصلا ، فهو المسؤول عن رسم الهيكل الإداري وتحديد المعالم الرئيسية للمؤسسة والمهام الوظيفية لها وكذا تحديد الاختصاصات وخطط التكامل بين الأقسام بما يتماشى وطبيعة الأهداف المسطرة والية تحقيقها ويعمل التنظيم في المؤسسات بصفة عامة ومنها الرياضية على استمرار انجاز المهام والواجبات من قبل الجميع بمرونة وانسيابية ومن خلال التنظيم يتم وضع وتحديد المسؤوليات والسلطات بوضوح تام وفي المجال الرياضي يعد التنظيم من ابرز ملامح العمل الإداري الناجح من هنا نريد تسليط الضوء ومعرفة الدور الذي تلعبه وظيفة التنظيم في نجاح العمل الإداري فقام الباحث بدراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة وقام بطرح التساؤل التالي:

**- هل لوظيفة التنظيم دور في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية؟**

وتفرعت عن هذا التساؤل التساؤلات الجزئية التالية:

- هل لنطاق ونمط الاشراف دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية؟
- هل للمركزية واللامركزية دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية؟
- هل للتنسيق دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية؟
- هل لتفويض السلطة دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وظيفة التنظيم تعزى لعامل الخبرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وظيفة التنظيم تعزى للمؤهل العلمي؟

**2- فرضيات الدراسة:**

تعرف الفرضية على أنها حل مسبق لإشكالية البحث بحيث يمكن إثباتها أو نفيها بعد القيام بالتحقيق المبدئي وبالنظر إلى الحقيقة الواقعية التي بنيت عليها أهداف هذا البحث كان الواجب علينا أن نطرح الفرضيات واختيارها ومعرفة مدى صحتها بنية الإجابة على الإشكالية المطروحة في موضوع دراستنا، وأهم الفروض التي يمكن طرحها حول هذه الدراسة هي:

**● الفرضية العامة للدراسة:**

- لوظيفة التنظيم دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية.

**● الفرضيات الجزئية للدراسة:**

- لنطاق ونمط الاشراف دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية.
- للمركزية واللامركزية دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية.



- للتنسيق دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية.
- لتفويض السلطة دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وظيفة التنظيم تعزى لعامل الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وظيفة التنظيم تعزى للمؤهل العلمي.

### 3- أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية دراستنا في:

- اثراء المكتبة بدراسة جديدة في مجال العمل الاداري في المؤسسات الرياضية.
- حث القائمين على المؤسسات الرياضية على ضرورة احترام وتطبيق مبادئ وظيفة التنظيم في اعمالهم الادارية.
- تسليط الضوء على وظيفة التنظيم من الناحية الإدارية بالتطرق إلى إيجابيات وسلبيات هذه الوظيفة.
- ضرورة برجمة المعلومات لمختلف الأنشطة لدى القائمين على العمليات الإدارية.
- الحث على توحيد الجهود بين مختلف المصالح الإدارية وكذا الاختصاصات والمسؤوليات في نطاق السلطة الممنوحة.

### 4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- ابرار دور وظيفة التنظيم في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة).
- الكشف عن دور نطاق ونمط الإشراف في نجاح العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة.
- ابرار دور المركزية واللامركزية في نجاح العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة.
- معرفة دور مبدأ التنسيق في نجاح العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة.
- التعرف على دور تفويض السلطة في نجاح العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة.

### 5- أسباب اختيار الموضوع:

ترجع دوافع اختيار الباحث لهذا الموضوع بالدرجة الأولى الى:

- دوافع موضوعية: تتمثل في معرفة وظيفة التنظيم في نجاح العمل الإداري داخل المؤسسة الرياضية.
- دوافع ذاتية: وتتمثل في يقيننا الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وروح الفضول في اكتشاف خباياه.
- تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية التطوير والتنظيم الإداري في المؤسسة الرياضية.

### 6- الدراسات السابقة والمشابهة:

#### 1- دراسة عمر دمانة (2008) رسالة ماجستير





**عنوان الدراسة:** دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية

**الهدف من الدراسة:** معرفة دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية

**تساؤلات الدراسة:** إلى أي مدى يمكن لتنظيم إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الاهتمام بالجانب الإنساني

أن يساهم في تطوير ورفع مستوى العمل الإداري في المنشآت الرياضية؟

تمخضت عن هذه الإشكالية العامة مجموعة من التساؤلات الجزئية وهي:

- هل العناصر المكونة للتنظيم منها السلطة، المسؤولية وأسلوب التنظيم ... الخ تساهم في خلق الانسجام في إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية؟
- كيف يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأنساق الهيكلية التنظيمية وتطبيقات سياساتها الروتينية داخل المنشآت الرياضية؟
- كيف تتجلى انعكاسات العمليات الإدارية التي تعمل على تسيير إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها على الاستقرار والآداء البشري والإداري داخل المنشآت الرياضية

**المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي

**عينة الدراسة:** حصر شامل

**الاداة المستخدمة في جمع البيانات:** استمارة استبيان

**اهم النتائج المتوصل اليها:**

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على عمال المركب الرياضي لولاية الأغواط، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلاً لا صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بأن نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الإنسانية، وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضمن انسجاماً وتكاملاً بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو



تطوير المؤسسة وتنميتها، إذ خلص الباحث من خلال كلا الدراستين : النظرية والميدانية إلى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المركب الرياضي.

### أهم الاقتراحات:

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث سواء تلك التي تعلقت بالجانب النظري أو التي خصت الجانب الميداني وخاصة الأدوات المستعملة في ذلك من ملاحظة واستبيان، وما ترتب عنهما من احتكاك بعمال المركب الرياضي فقد توصل الباحث إلى بعض المقترحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل العمل المؤسسي داخل هذه المنشأة الحيوية، ومن بينها:

- رغم اهتمام إدارة المركب بوظيفة التنظيم إلا أن زيادة الاهتمام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد على نموه وتطوره.
- استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المركب تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
- زيادة التركيز على الاستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها
- زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بأجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتعميم نظام الانترنت لما لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية.
- مراجعة أساليب الاتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المركب والاهتمام بها ومحاولة تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك.
- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الاحترام بين جميع العمال.
- العمل على ترسيخ فكرة أن الجدية والانضباط في العمل وقيام كل شخص بما يوكل إليه هي أهم العوامل التي تساعد على حسن سير الإدارة، وبالتالي فإنها تنعكس إيجاباً على العامل في حد ذاته.
- التركيز والعمل على برمجة بعض النشاطات الترفيهية لأنها تجدد الحيوية لدى الأفراد العاملين وتضفي على العلاقات الإنسانية صبغة المرونة والحركية.



عنوان الدراسة: عملية التخطيط والتنظيم الإداري في الدورات الرياضية الدولية.

الهدف من الدراسة: معرفة اسهامات عمليتي التخطيط والتنظيم الإداريين في إدارة وإنجاح الألعاب الإفريقية التاسعة

تساؤلات الدراسة: ما مدى إسهام عمليتي التخطيط والتنظيم الإداريين في إدارة وإنجاح الألعاب الإفريقية

التاسعة؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- هل نحن بحاجة إلى تخطيط استراتيجي قصد إنجاح دورة رياضية دولية أم إلى خطة إدارية بسيطة؟
- 2- هل استعمال التكنولوجيات والأساليب التنظيمية الحديثة ضروري لعملية التنظيم وخاصة في اللجنة العليا المكلفة بالتنظيم؟
- 3- ما مدى إسهام اللجان المتخصصة كأحد أهم العوامل المساعدة على النجاح؟

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة

الاداة المستخدمة في جمع البيانات: استمارة استبيان

اهم النتائج المتوصل اليها: لعمليتي التخطيط والتنظيم دور فعال في انجاح الالعاب الإفريقية التاسعة

اهم الاقتراحات:

نظرا لأن تنظيم الدورات الرياضية وخاصة الدولية منها هامة جدا وخاصة فيما يتعلق بالجانب الدبلوماسي والاقتصادي للدول دون إغفال الجانب الثقافي وجب على الدولة أن تولي اهتماما خاصا لمثل هاته التظاهرات ونظرا لتشابه عملية التحضير والتنظيم فانه يجب على السلطات المعنية أن تأخذ بعين الاعتبار التوصيات والاقتراحات الآتية:

- نقتراح إنشاء ديوان وطني للمهرجانات الثقافية والرياضية.
- نوصي بإنشاء هيئة استشارية للمتابعة والتقييم فيما يتعلق بمثل هاته المهرجانات.
- نوصي بإلزامية تبادل الخبرات بين مختلف القطاعات فيما يتعلق بالتنظيم مثلا بين وزارة الشباب والرياضة ووزارة الثقافة ووزارة الدفاع فيما يتعلق بالرياضة العسكرية وخاصة قصد الاستفادة من الانضباط في المجال العسكري
- نوصي بإشراك الكفاءات العلمية والإدارية المتخصصة في المجال بدل الاعتماد على الجمعيات
- نقتراح تنظيم دورات للإطارات العليا المسيرة لمثل هاته المهرجانات



## 3-دراسة شاوي صباح (2010)

عنوان الدراسة: أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الهدف من الدراسة: معرفة أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تساؤلات الدراسة: إلى أي حد يمكن أن يؤثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مستوى ربحيتها؟

- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية؟

- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا عملائها؟

- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدرتها على التعلم والنمو؟

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة: عنقودية طبقية

الأداة المستخدمة في جمع البيانات: استمارة استبيان

اهم النتائج المتوصل إليها:

لقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج؛ يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- 1- لا ينتمي التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نظرية من نظريات التنظيم المعروفة بحد ذاتها، بل يأخذ فقط ما يمكن أن يتماشى مع طبيعتها الخاصة.
- 2- تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكثر التنظيمات بساطة (من حيث بساطة المهام وقلة عددها) وتعقيدا) من حيث تداخل المهام والعلاقات وغياب التخصص (في نفس الوقت)
- 3- تعتبر الهياكل التنظيمية العضوية من أكثر الهياكل ملائمة لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 4- يعتبر معيار الوظائف من أكثر المعايير المعتمدة في تجميع الأنشطة للهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.





- 5- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف محل الدراسة وأداء المؤسسة بمداخله الأربعة) مدخل الربحية، مدخل العمليات الداخلية، مدخل العملاء، مدخل التعلم والنمو.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من الهيكل التنظيمي، التنظيم غير الرسمي والتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف محل الدراسة وبين أداء المؤسسة بمداخله الأربعة (مدخل الربحية، مدخل العمليات الداخلية، مدخل العملاء، مدخل التعلم والنمو).
- 7- تربط معظم عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة علاقات قوية أغلبها علاقات عائلية.
- 8- تحتوي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على نسبة كبيرة من أشكال التنظيم غير الرسمي.
- 9- تتميز مناصب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بدرجة عالية من التوافق بين مؤهلات شاغليها ومتطلباتها.
- 10- تتميز هذه المؤسسات بوجود توازن نسبي بين سلطات المناصب ومسؤوليات شاغليها.
- 11- يستند المشرفون في تعاملاتهم مع مرؤوسيههم إلى السلطة الشخصية إلى جانب السلطة الرسمية، مما يدل على تمتعهم بالصفات القيادية التي تعتمد على المعاملات والجانب الإنساني بالدرجة الأولى الأمر الذي سينعكس إيجاباً على جو العمل.
- 12- هناك عدالة نوعاً ما في توزيع السلطات.
- 13- هناك توازن بين السلطة والمسؤولية المفوضة وقدرة وخبرة المفوض إليه.
- 14- إن مشكلة التنظيم والهيكل التنظيمية تعتبر من أهم المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الخاصة والعامة على سواء؛ ويبرز ذلك من خلال:
  - تنظيم غير متكيف مع تطور المؤسسة داخليا وخارجيا.
  - تداخل وازدواجية المهام في المؤسسة.
  - غياب الإطار التنظيمي الملائم لتعبئة جميع طاقات المؤسسة المادية منها والبشرية لتحقيق الفعالية والكفاءة.
  - تنسيق ضعيف بين العمال والأقسام (الوظائف الإدارية) .
  - يعمل المشرفون على تقييد حرية المرؤوسين بتحديد نتائج وأسلوب وكيفية العمل ويمكن أن نرجع هذا لضيق نطاق الإشراف، فإمكانيات المشرف تسمح له بالإشراف على عدد أكبر.
  - تركز السلطة واتخاذ القرارات في يد المدير.



- التعدي على صلاحيات الوظيفة وعدم احترام السلطات.
- عدم وضوح السلطات والمهام، الأمر الذي قد يؤدي إلى صراع لإهمال وصف الاختصاصات الخاصة بالوظائف والأقسام التنظيمية وترك آجال للاجتهد الذي قد يصيب كما قد يجنب.
- رغم أن هذه المؤسسات تقوم بالأساس على التنظيم غير الرسمي إلا أنها لا تستغله كما ينبغي في حين أنه يمكن أن يكون ميزتها التنافسية في السوق خصوصا عند مواجهة المؤسسات الكبيرة.
- عدم رضا المشرفين عن عدد الأقسام وطريقة توزيع العمل.
- إهمال آلية تفويض السلطة إلا بعض التفويض المؤقت عند غياب المشرف.
- غياب الحوافز المادية التي تساعد المرؤوس على تقبل التفويض كونها توزع بالمساواة بين العمال، إلا أن هناك حوافز معنوية تتمثل في زيادة خبرته واكتساب ثقة المشرف وشعوره بأن لديه أهمية أكبر في المؤسسة، وهي فرصة لإظهار قدراته وإمكانياته وبالتالي التأهل لشغل منصب أعلى وتحمل مسؤولية أكبر.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة معوقات تفويض السلطة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف محل الدراسة، وقد جاءت مرتبة حسب الأهمية كما يلي:

- عدم الثقة في المرؤوسين.
- عدم تجانس المهام بين الرئيس والمرؤوس.
- عدم وضوح واستقرار نظم العمل وطرقه وإجراءاته.
- عدم كفاءة ومهارة المرؤوسين.
- قلة وسائل الرقابة والإشراف والاتصالات للسلطة.
- كما تعاني بعض المؤسسات من سوء الترتيب الداخلي للمكاتب والحجرات وأماكن العمل.

#### اهم الاقتراحات:

بناءً على نتائج هذه الدراسة فقد توصلنا إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من الممكن في حال الأخذ بها المساهمة في مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق دورها التنموي، والتي نوجهها إلى:

#### 1-الهيئات والمنظمات المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

-العمل على تقوية علاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ببيئتها وخاصة بالمنظمات والهيئات الداعمة لها



فأغلب هذه المؤسسات إما لا تعرف البرامج والمساعدات التي تقدم لها أو تتجنب وتتخوف من الحصول عليها لعدم معرفتها بشكل جيد.

- التأكيد على أهمية البعد التنظيمي في معادلة المؤسسة، من خلال التفكير في سبل قياس مساهمته، وبكونه مورد من موارد المؤسسة يتطلب الاستثمار فيه.

- الاهتمام بالمتغير التنظيمي، ليس فقط بالإشارة إليه لما تكون النتائج سلبية و الذي يعبر عنه بعبارة une mauvaise organization وإنما بالاستثمار في التنظيم، والذي يعني الاستثمار في العنصر البشري باعتباره مصدرا للمورد التنظيمي في شكل طاقة إبداعية كامنة تسمح بالتفاعل الإيجابي بين متغيرات المؤسسة، وهذا يتطلب التكوين و الرسكلة المستمرتين للعنصر البشري مع مستجدات عالم الإدارة و التنظيم باعتباره القائم بالعملية التنظيمية.

## 2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز في الأداء، كإدارة الجودة الشاملة.

- تحري المبادئ العلمية السليمة في التنظيم الإداري داخل المؤسسات بالشكل الذي يدعم أدائها وذلك وفقا للتسلسل المنطقي للعمليات مع الاهتمام بتعريف العاملين مواقعهم في الهيكل التنظيمي وتحديد علاقاتهم الأفقية والعمودية بدقة والعمل على توفير دليل تنظيمي يفصل الاختصاصات والصلاحيات والعلاقات التنظيمية، ودليل إجرائي يوضح الإجراءات الإدارية والتشغيلية.

- الاستعانة بمجتهات محايدة متخصصة في مجالات إعداد وتطوير التنظيم الإداري لتوفير مقومات تحقيق الموضوعية وتطبيق الأسس والمبادئ المهنية في تحديد شكل وخصائص مكونات التنظيم الإداري الذي يحقق رسالة وأهداف المؤسسة من جانب وإشباع حاجات وطموحات الموارد البشرية من جانب آخر وتلبية مطالب الجهات والأطراف الخارجية من جانب ثالث.

- تحديد الأهداف الوظيفية وصياغة الاختصاصات وفق هذه الأهداف.

- تحديد واضح للعلاقات التنظيمية بين كل قسم تنظيمي والمستويات الإدارية والأقسام الأخرى ذات العلاقة والاتصال المباشر مع هذا القسم.

- تحقيق التكامل والترابط بين الاختصاصات التنظيمية للوحدة أو القسم.

- تحديد متطلبات قياس وتقويم أداء الوحدة أو القسم التنظيمي.



- تصميم المناصب داخل الهيكل التنظيمي بمراعاة مزايا التخصص.
- مراعاة التوازن بين حجم سلطة المنصب ومقدار مسؤولية شاغله، و تحديد نطاق إشراف كل رئيس بما يناسب قدراته وطبيعة النشاط الذي تؤديه وحدته التنظيمية.
- التعامل الذكي مع التنظيم غير الرسمي والقيادة غير الرسمية، فمن العبث مقاومته والعمل على إزالته، وعلى السياسة الحكيمة أن تعمل على التوفيق بين اهتمامات الإدارة والمؤسسة واهتمامات العمال لاحتواء هذا التنظيم بدلا من إحباط كل منهما لجهود الآخر.
- على المدير أن يعيد النظر في توزيع جهده ووقته وفي أسلوب ادارة موضوعات العمل من خلال التركيز على الأهداف وبيئة مناخ عمل محفز للأفراد دون الانشغال المتواصل بالتفصيلات أو جزئيات العمل.
- توسيع نطاق واجبات الوظيفة وتنوع مسؤوليات شاغلها بصورة تعمق المسؤولية الجماعية لجانب المسؤولية الفردية في العمل وتعظم أهمية العمل كفريق.
- توسيع نطاق الوظائف لتشمل الجوانب التخطيطية والتنفيذية معا.
- إحلال المتابعة والرقابة الذاتية اللامركزية محل الأساليب والرقابة الرسمية المركزية.
- تعميق الاتجاه إلى توسيع التفويض واعتماد نمط إشراف فعال يعطي حريات واسعة للمرؤوسين الذين يتمتعون بقدرات عالية ويفضلون الاستقلال والحرية.
- تشجيع التقارب والتعاون بين العمال وبناء جسور الثقة بينهم وتخفيض إمكانيات التوتر والنزاع التي تؤدي إلى هيمنة الشك وانعدام الثقة.
- تنمية القدرات الإدارية والسلوكية للمديرين إلى جانب المهارات الفنية.
- العمل على جذب الكفاءات والمهارات والاستفادة منهم بتعريفهم برسالة المؤسسة وأهدافها وفتح المجال أمامهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتشجيعهم على التعلم والإبداع وتقديم ما هو جديد ومبتكر.
- تجنب تمييط أساليب وإجراءات العمل والمحافظة على درجة مرونتها وتعميق التفكير والتصرف وفق احتياجات الموقف.
- تطوير الأنظمة والقواعد والسياسات الإدارية التي تلائم حالات التداخل والتفاعل بين الأقسام والوظائف والأفراد.
- تيسير عملية الاتصالات الإدارية في كافة الاتجاهات وبين جميع المستويات الإدارية والأقسام والوظائف داخل المؤسسة.





و تؤكد في الأخير على أن التنظيم من زاوية التصميم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية تطلق عليها اسم الهيكل التنظيمي بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة، تسمح بالممارسة الفعالة لمختلف النشاطات و تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية و كفاءة في ظل القيود الداخلية والتي نعبر عليها بأبعاد الهيكلية، وتتمثل في كيفية ممارسة السلطة وتوزيعها بشكل مركزي أو لامركزي ودرجة الرسمية والتنميط فيما يتعلق بالإجراءات واللوائح ودرجة التعقيد، و القيود الخارجية و التي نعبر عليها بمحددات فعالية تصميم الهيكلية، وتتمثل في الحجم ودورة حياة المؤسسة والبيئة والتكنولوجيا والاستراتيجية...

ومن خلال تفاعل هذه المتغيرات نحصل على توليفات مختلفة تظهر في شكل صور متعددة يأخذها الهيكل التنظيمي

(كما أشرنا إليه من خلال الدراسة) تؤكد على أنه لا توجد صورة نمطية لتنظيم المؤسسة أو شكل تنظيمي أفضل من شكل آخر. إذ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إعداد هيكلها التنظيمي انطلاقاً من طبيعتها بالشكل الذي يدعم إيجابياتها وخصوصياتها مع مراعاة كل العوامل الموقفية الداخلية والخارجية ذات التأثير الحالي أو المحتمل على المؤسسة وعلى إدارتها وتنظيمها.

#### 4-دراسة أحمد محمد عبد الله الباقي (2008) رسالة ماجستير

عنوان الدراسة: "الخصائص التنظيمية وأثرها على الأداء الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية" وقد حدد الباحث مشكلة الدراسة في النقاط التالية:

- 1-هل هناك علاقة بين مشكلة ضعف الأداء الإداري وبين تمسك الإدارة بالأنماط السلبيّة التقليديّة؟
- 2-هل طبيعة العمل الإداري من حيث طول ساعات العمل وحجم المهام وطول الإجراءات دور في ضعف الأداء الإداري؟

3-هل لتدني مستوى الحوافز والتشجيع المادي والمعنوي علاقة بضعف الأداء الإداري؟

4-هل للتدريب والتعليم وتنقيف الأفراد علاقة بأداء الموظفين؟

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة من صياغة الفروض المدعمة بعدد مختار من المقاييس والمحددات، حيث قام الباحث بتصميم استمارة استبيان بهدف جمع المعلومات من العسكريين العاملين بإدارة مرور محافظة جدة من ضباط وأفراد وتم توزيع ((400 استمارة وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي والأدوات المستخدمة في التحليل هي SPSS : النسبة المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف البيانات ومعامل ألفا كرونباخ وتحليل التباين الأحادي (أنوفا).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1-أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير الحوافز على الأداء الإداري تعزى إلى كل من عوامل (الرتبة العسكرية، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).



- لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير الحوافز على الأداء الإداري تعزى إلى عامل نوع الوظيفة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير فاعلية القيادة الإدارية على الأداء الإداري تعزى إلى كل من عوامل (الرتبة العسكرية، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة نوع الوظيفة).

4- لا يوجد هناك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير مستوى التدريب على الأداء الإداري تعزى إلى الوضع الاجتماعي.

#### 5- دراسة آل الشيخ خالد بن عبد الرحمن بن حسن (2000) رسالة ماجستير

عنوان الدراسة " المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية"

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية وأداء العاملين في شرطة مدينة الرياض. وتكونت أداة الدراسة من الاستبيان وقد طبقت الدراسة المسحية على ضباط الشرطة بمدينة الرياض البالغ عددهم 359.

ومن نتائج الدراسة:

- يوجد علاقات ايجابية ذات دلالة إحصائية بين محاور الصيغ الرسمية (دليل الأنظمة، الوصف الوظيفي) ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

- وجود علاقة ايجابية محدودة بين العمر والوظيفة والرتبة والأداء الوظيفي.

- وجود علاقة جوهريّة بين جماعة العمل والأداء الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء للعاملين.

#### 06- دراسة أحمد عبد العال محمد أحمد (2001) رسالة ماجستير

عنوان الدراسة: "التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء"

هدف الدراسة:

- التعرف على الممارسات الإدارية والأنماط التنظيمية السائدة بالنوادي الرياضية والاجتماعية.

- تشخيص أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية والتي تؤثر سلباً على مستوى الأداء والتعرف على مدى قدرتها على تحقيق الرضا لجميع الأطراف المرتبطة بها.

- اقتراح التوصيات اللازمة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية بما يساعد الإدارة في هذه النوادي على تحسين مستوى الأداء.

المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال اختيار عينة من نوادي هليوبلس ونادي الزهور من محافظة القاهرة وعينة ممثلة في مجلس الإدارة، المديرين، الأعضاء، العاملين وقام بتوزيع استمارات استبائية على أفراد العينة.

أهم النتائج:



- أداء الجهاز الإداري بالنادي يعد أداء متوسط نظرا لضعف الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

- هناك شعور بعدم توافق التطوير مع رغبات الأعضاء.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرضنا للدراسات السابقة والتي تناولت موضوع وظيفة التنظيم أو تلك التي تناولت موضوع الموارد البشرية وتحسين الاداء، أن هذه الدراسات تفاوتت فيما بينها في تناول موضوع التنظيم الاداري، ولكن معظم الدراسات ركزت على تأثير التنظيم والهيكل التنظيمي على نجاح الاداء والعمل الاداري، ولا شك أن هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة، وكانت نتائج كل الدراسات متفقة على أهمية تطبيق الاسس والمبادئ العلمية للتنظيم. وتتشابه اغلب الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في أنها استخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة للبحث، بالإضافة إلى استخدام النسب المئوية الحصول على النتائج التي تلي تحقيق أهداف الدراسات. ولقد استعان بها الباحث في بحثه من حيث استخدام المنهج واختيار العينة فضلا عن اختيار الاساليب الاحصائية الملائمة لمثل هذه الدراسة.

### 7- ضبط المفاهيم والمصطلحات:

#### 1-1 التنظيم:

- التعريف اللغوي:

مصدر نظم وجمعه تنظيمات وتنظيم العمل أي ترتيبه وتديره ليأخذ نسقا معيناً.

-التعريف الاصطلاحي:

"التنظيم هو عملية تحديد المهام واسنادها الى جماعة من الأشخاص بهدف تحقيق غرض موحد".  
(صالح بن نوار: 2006، ص 202).

- التعريف الإجرائي:

التنظيم هو وظيفة في العملية الإدارية يحتوي على مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تعمل على جمع وتوحيد النشاطات داخل المؤسسات الرياضية للوصول الى تحقيق الهدف العام.

#### 2-1 العمل الاداري:

- التعريف اللغوي:

الإدارة: أدار الشيء تعاطاه، تولى السهر على حسن عمله. (لسان العرب: بدون سنة، ص 474).

العمل: هو المهنة والفعل، جمعه أعمال، وعمل عملا، وأعمله غيره، واستعمله، واعتمل الرجل أي عمل بنفسه.

- التعريف الاصطلاحي:

هو مجموعة وظائف محددة يمارسها المديرون في الميدان الإداري قصد التأثير في سلوك المرؤوسين لتحقيق اهداف تنظيمية محددة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لتلبية رغبات معلومة وذلك بحزم وروح معنوية عالية.

(بغول زهير: 2007، ص 31).

- التعريف الإجرائي:



هو مجموعة الوظائف الإدارية التي يعتمد عليها الاداريون اثناء أداء أعمالهم في المؤسسة الرياضية.

### 1-3 المؤسسة الرياضية:

- التعريف اللغوي:

- المؤسسة: جمع مؤسسات، جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية. (المنجد في اللغة: 1986، ص 88).

- التعريف الاصطلاحي:

يعرف حسن إبراهيم بلوط المؤسسة الخاصة بأنها "كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين، على أداء أعمال، وهدفها نفعي". (حسن إبراهيم بلوط: 2005، ص 47).

- التعريف الإجرائي:

المؤسسة الخاصة هي مجموعة من الأفراد والوسائل التي وجدت لتحقيق منفعة ذاتية لمالكها.

المركزية: هي نوع من نواع الأساليب الإدارية المتبعة في المنشآت والمنظمات وهي عبارة عن تجمع السلطات في المنظمة بيد فئة معينة او عدد معين من الافراد فيها.

اللامركزية: هي من التنظيمات الإدارية ضمن ما يسمى بمبادئ حكم الأغلبية التي تقوم عليها الديمقراطية، وهي مناقضة تماما للمركزية، وهي عدم تركيز السلطة بمستوى اداري واحد وتوزيعها على المستويات الإدارية المتعددة في المؤسسة او الدولة. ([www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)).





الجانب النظرى



# الفصل الأول:

## التنظيم الإداري

تمهيد

- 1- ماهية التنظيم
- 1-2 مفهوم التنظيم
- 1-3 أهمية وظيفة التنظيم
- 1-4 أهداف وظيفة التنظيم
- 1-5 مبادئ وظيفة التنظيم
- 1-6 أنواع التنظيم
- 1-7 علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم الغير رسمي
- 1-8 الفرق بين التنظيم الرسمي والغير رسمي
- 1-9 أهمية الهيكل التنظيمي

خلاصة

**1- ماهية التنظيم**

سنحاول في هذا المطلب التعرف على ماهية التنظيم الإداري بالتطرق إلى مفهومه أهميته وأهدافه

**1-2- مفهوم التنظيم**

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب

في تحديده أو شرح مضمونه على غرار مصطلح الإدارة ويرجع أصل كلمة (Organization) إلى اللغة التنظيم اللاتينية والتي تعني الأداة التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على

ثلاثة معاني وهي: نظم، منظمة، عملية. (مصطفى محمود ابو بكر: 2003، ص73)

- **نظم (Organizing):** هي مهارة وعلم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية .
- **منظمة (Organization):** هو إطار أو بناء مؤسسي يضم كافة الموارد والطاقات البشرية والمادية في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية ووظيفية محددة وفقا لأنظمة وقواعد معلومة من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.
- **عملية أو وظيفة:** فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية، يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير، تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام.

**1-3- أهمية وظيفة التنظيم:**

للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنجي (Carnegie): خذ كل منشأتنا الصناعية، وكل منشأتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا واترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا "

(كامل بربر: 2000، ص26) كما إن تشرشل قال عندما سئل عن كيفية كسبه للحرب: بالتنظيم، وبالتنظيم، وبالتنظيم.

أما في مجال المؤسسات فنجد أن أهمية التنظيم تظهر من خلال فوائده الكثيرة؛ والتي أهمها :

(عبد الله عزة بركات: 2000، ص126-127)

- تحقيق الوفرة الاقتصادية للمؤسسة باستخدام الطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.
- تحقيق التعاون والانسجام بين مجموعة الأفراد العاملين من خلال تجميع وتنسيق الجهود الفردية، وتعظيم الاستفادة من نتائج التفاعل بين أفراد مجموعة العمل.
- تحديد العلاقات بين الموظفين في المؤسسة مما يساعد كل فرد على معرفة موقعه الإداري وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.
- تمكين المؤسسة من التعامل مع التنوع في الموارد البشرية والاستفادة من كل فرد في المؤسسة على اختلاف سلوكه وشخصيته ودوافعه.
- تصنيف العمل وتوزيعه بحسب أهمية نشاطاته وأهدافه.

- تقدير احتياجات الوحدات الإدارية دون مبالغة، وبحسب أهمية الأدوار الإنتاجية الملقاة على عاتق كل منها.
- القضاء على الازدواجية والتضارب في العمل من خلال تجزئة الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام حسب التخصصات.
- نقل القرارات إلى جميع أفراد المؤسسة عن طريق خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.
- تحقيق الرقابة الذاتية، فتحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول، وهذا يعمل على زيادة الرقابة الذاتية للأفراد.
- تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة، كونه يساعد على رفع إمكانياتها في تقديم السلع والخدمات التي ترضي المستهلك، كما يساعد على تحسين مهارات المديرين والعمال في اتخاذ القرارات السليمة مما يؤدي إلى تحقيق العوامل الخاصة بالميزة التنافسية للمؤسسة (قيادة التكلفة، التميز في المنتجات، الاستجابة لحاجة العميل، الكفاءة)
- توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم، يساعد على تنمية مهارات وقدرات الأفراد وتحسين سلوكياتهم المرتبطة بالعمل في مختلف المستويات الإدارية.
- تيسير واجبات الإدارة والمدراء وتسهيل عملية الإشراف والرقابة .
- كما أن اهتمام العلماء في مختلف مجالات التنظيم قد يبرز أهميته، فنجد أن علماء الاقتصاد يرون بأنه الأداة الأنسب لتنظيم الموارد الطبيعية النادرة، ويهتم علماء الاجتماع به لتأثيره على تماسك الجهود الجماعية، بينما علماء النفس يرون أنه مهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم.

#### 1-4- أهداف وظيفة التنظيم:

- يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدة أهداف منها (احمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون: 2004، ص147)
- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف
  - تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
  - تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها .
  - توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم.
  - توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم
  - تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة .

- إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

### 1-5- مبادئ التنظيم:

برغم من أن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، إلا أنه يمكن وضع أسس ومبادئ، يمكن القول إنها تطبق على جميع المؤسسات، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال وهي :

(عبد الغفار الحنفي: 2006، ص ص 224-226)

**1-5-1- مبدأ وحدة الهدف العام:** وعدم تعارض أهداف الأجزاء التنظيمية كونها مستمدة من الهدف العام وتوسعي لتحقيقه.

**1-5-2- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** حيث يجب المساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

**1-5-3- مبدأ وحدة الأمر:** أي أن يتلقى كل عامل الأوامر من رئيس واحد لتجنب ازدواج اية الأوامر واضطراب الأعمال.

**1-5-4- مبدأ وحدة التوجيه:** حيث يكون كل رئيس مسؤولاً عن برنامج معين من النشاطات .

**1-5-5- مبدأ تدرج السلطة:** أي الترتيب المتدرج للوظائف للوصول إلى سلسلة مستمرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.

**1-5-6- مبدأ تقسيم العمل:** أو التخصص فلا بد من تقسيم العمل إلى نشاطات، ثم تجميع تلك النشاطات في إطار المكاملة والتنسيق، للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة.

**1-5-7- مبدأ الوظيفة:** أي ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس الأفراد، حتى يبقى ويستمر بصرف النظر عن الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف.

**1-5-8- مبدأ ديناميكية التنظيم:** أي استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره

**1-5-9- مبدأ الإشراف:** أي تحديد عدد ملائم للأفراد الذين يمكن الرئيس من الإشراف عليه بكفاءة وفاعلية.

**1-5-10- مبدأ التغطية الشاملة:** فلا بد من عدم إهمال أي مهمة دون مسؤول .

**1-5-11- مبدأ الوضوح:** بحيث يعرف كل شخص واجباته والتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين.

**1-5-12- مبدأ التنسيق:** فلا بد من تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة.

**1-5-13- مبدأ التوازن:** أي الملائمة والمكافأة بين السلطة والمسؤولية؛ وحدة الأمر ونطاق الإشراف المركزية واللامركزية وبين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها، والذي يعد أساسا لبقاء المؤسسة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها وتحت الظروف التي تعيشها.

### 1-6-1- أنواع التنظيم.

هناك نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، سنتطرق لهما فيما يلي بنوع من التفصيل.

(شاوي صباح: 2010، ص 55-56)

### 1-6-1-1- التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي أول دعائم نظرية التنظيم أو فلسفته والذي كان عاملا من عوامل زيادة كفاءة وإنتاجية الأعمال، وهو ذلك التنظيم المحدد رسميا والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين بها بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة. ويعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي.

والتنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المالك أو المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقعها

في الخريطة التنظيمية في قمة الهيكل التنظيمي، كما يعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة من الأهداف الجماعية لكونه سمة التصميم والتخطيط.

### 1-6-2- التنظيم غير الرسمي:

رغم أهمية التنظيم الرسمي إلا أنه يصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وبهذا يعتبر التنظيم ناقصا إذا لم يستكمل بعلاقات تنظيمية أخرى غير رسمية ناتجة عن السلوك الإنساني للعاملين.





**1-2-6-1- تعريف التنظيم غير الرسمي:**

يعرف M.Crener التنظيم غير الرسمي على أنه: " ذلك التصرف العفوي غير المتبني من طرف هيكل المؤسسة " ويعرفه C.Bernard على أنه: "كل النشاطات الشخصية الثنائية المتصلة لأفراد الجماعة التي لا يوجد سبب لتجميعها " .

ويعرفه محمد عبد الفتاح محمد على أنه " :شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المؤسسة ومنه يمكن القول بأن التنظيم غير الرسمي هو ذلك النمط من التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية غير مقصودة ضمن التنظيم الرسمي ومنه، نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال في المؤسسة فتتشكل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة توجد بينهم مصالح اجتماعية مشتركة واتجاهات وميول متقاربة

**1-7- علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي:**

يختلف التنظيم غير الرسمي الذي ينبع من الأفراد أنفسهم، عن التجمع الرسمي الذي ينبع عن السلطة الرسمية في شكل إدارات أو أقسام، فليس هناك تطابق بينهما، إلا أن طبيعة العلاقات في الجماعات غير الرسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم الرسمي، وقد يكون هذا التأثير ايجابي من خلال:

(كامل محمد المغربي: 1995، ص 181-182)

- تزويد الأفراد بالإشباع الاجتماعي الذي قد يفتقدونه في التنظيم الرسمي، وخاصة الأفراد الذين لا يحتلون مراكز رئيسية كالحاجة للانتماء والأمن وتأكيد الذات.
- تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين وخلق روح الفريق بين الأفراد، وهي درجة أسمى من التعاون، وتسهيل تكيف الأفراد في المؤسسة والتنسيق بينهم.
- إيجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه.
- توفير التغذية المرتدة للمسؤولين حول انطباعات وردود أفعال العمال لأي قرار إداري.
- التقليل بدرجة واضحة من الصراع بين العمال، مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل وحبهم وانتمائهم اليه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
- المحافظة على شخصية الفرد العامل.
- تهيئة الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها، مما يساعد على انجاز الأعمال بصورة أكثر مرونة.



- 
- هي وسيلة اتصال فعالة وسريعة، تزود الأفراد بالكثير من البيانات التي لا تصل إلى هم عن طريق مسالك الاتصال الرسمي.
- دعم تميز المؤسسة وتفوقها بالتعليم غير الرسمي الناتج عن تبادل الخبرات والتفاعل الايجابي بين العاملين.
- تكتل جهود الأفراد في سبيل تنظيم السلوك الجماعي لهم اتجاه مواقف معينة.
- يمكن من خلالها خلق اتجاهات ومفاهيم جديدة بين أعضاء المؤسسة.
- أما التأثير السلبي فيظهر من خلال عرقلة لمساعي ومهام التنظيم الرسمي من خلال:
- بث الإشاعات السلبية.
- مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية بمس المؤسسة أو الجماعات.
- تشويه عملية الاتصال وتخفيض الروح المعنوية.
- التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين
- قد تصل المعايير والضوابط غير الرسمية إلى درجة تتحكم بموجها بإنتاجية العاملين، وقد يتطور الأمر إلى حد وضع استراتيجيات يترتب عليها وضع أهداف مغايرة لأهداف التنظيم الرسمي.
- قد يمارس القادة غير الرسميين نفوذهم على التنظيم الرسمي لإشباع حاجات الأفراد .
- والعلاقة بين المجموعات غير الرسمية والجهات الرسمية ليست دائما متناقضة ولا يمكن لقاءها، فبالإمكان إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال :
- اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائما سلوكا مضادا لها وأنه بالإمكان تنمية أنماط سلوكية بين أفراد الجماعة غير الرسمية، تعمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- فهم طبيعة العلاقات غير الرسمية وأهدافها وقيمتها وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على توجيه ذلك التأثير للوجهة الايجابية التي تحقق مصالح الجماعات بتحقيقها لمصالح المؤسسة.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين الأفراد والجماعات، ومحاولة القضاء على مواطن النقص في التنظيم الرسمي لتحقيق الانسجام والتوافق بين حاجات الأفراد ليتم إشباع حاجاتهم قدر الإمكان بطرق رسمية.
- تزويد جماعات العمل بمعلومات مستمرة، ففي غيبة العلم بالشيء تتبلور الاتجاهات والمعايير السلبية وبهذا فإن عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي يعتبر ضربا من ضروب الإسراف والمغالطة، ويشكل خطورة، والجدول التالي يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.



1-8-الجدول رقم (01): الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي. (احمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون:2004،

ص157)

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير رسمي
- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية. - يهدف لتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية - يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف. - تنحصر علاقات الفرد في العلاقات الرسمية للوظيفة. - تتم الاتصالات وفقا للتسلسل الهرمي	- ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقتهم ببعض البعض. - يهدف إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المؤسسة - يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية. - يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل. - تمتد علاقات الفرد إلى العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية. - تتم الاتصالات من خلال التأثيرات التي تقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية

1-9-الهيكل التنظيمي: كما أن للإنسان باعتباره كيان بشري، هيكلًا تنظيميًا يحدد ويربط بين أجزائه المختلفة فإن المؤسسات ككيان إداري تملك أيضا هياكل تنظيمية، تمثل الإطار الذي تعمل الإدارة داخله، والذي من دونه تبقى الإدارات والأقسام مجرد وحدات منعزلة لا تشكل بنيانا واحدا.

### 1-9-1- ماهية الهيكل التنظيمي:

#### 1-1-9-1-تعريف الهيكل التنظيمي:

يغطي موضوع الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي كما يسميه البعض، باهتمام معظم كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المؤسسات، لذا وردت حوله العديد من التعاريف نذكر منها:

-**تعريف Henry Minzbrg** الذي يرى بأنه " مجموعة الوسائل الموظفة لتقسيم العمل إلى مهام مميزة ولضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام

-**تعريف Peter Drucker** " الذي يرى بأنه " كل الوسائل الموجهة لبلوغ أهداف المؤسسة.

ويعرفه قاموس اوكسفورد بأنه " نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المؤسسة ببعضها البعض.

ويعرفه ربيحي مصطفى عليان بأنه " البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية " .

من خلال هذه التعاريف نلاحظ بأن هناك جهات نظر مختلفة بشأن الهيكل التنظيمي، فالتقليديون ينظرون إليه على أنه تصميم جامد، يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال، والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام، أما السلوكيين فقد انتقدوا هذا المفهوم واعتبروه بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي ثم طور مفهومه وفق نظرية النظم فاعتبر نظام يتكون من أنظمة فرعية متكاملة، تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها الخارجية، وبناء يتصف بالحركة وعدم الاستقرار والنمو المستمر الذي يتطلب إعادة النظر فيه.

وعلى العموم يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه: الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والأدوار والمهام والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقات بين مختلف الأفراد والإدارات، ونوع هذه العلاقات بما يساهم في تحقيق الأهداف.

### 1-9-2- أهمية الهيكل التنظيمي:

رغم بعض الاختلاف بين الكتاب والمفكرين حول مفهوم الهيكل التنظيمي إلا أنهم يجمعون على أهميته بالنسبة للمؤسسة، وتكمن هذه الأهمية في كونه: (حسين محمود: 2006، ص 47)

- وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
  - يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة.
  - يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، وذلك بضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة.
  - يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات.
  - يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال.
  - يحدد قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.
  - يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية.
- يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها ويمتص ردات الفعل لذا فهو يعكس أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المؤسسة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها.

## خلاصة

قد حاولنا في هذا الفصل النظري ان نعرض ماهية التنظيم الإداري والذي يعرف على انه مهارة وعلم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية وهذا المهارة لها أهداف تسعى الى تحقيقها ومنها وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة، وتجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف وكذلك تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها ولهذه المهارة العديد من المبادئ التي تقوم عليها لنجاح العمل الإداري، ومهارة التنظيم نوعان رئيسيان يتمثلان في التنظيم الرئيسي والتنظيم الغير رئيسي، وتعتبر هذه المهارة الركيزة الأساسية لنجاح العمل داخل الإدارة





# الفصل الثاني:

## ماهية الإدارة

تمهيد

- 1- الإدارة
- 2- وظائف العمل الإداري
  - التخطيط
  - التوجيه
  - الرقابة
- 3- مديرية الشباب والرياضة

خلاصة

## 2- الإدارة

## 2-1- ماهية الإدارة:

"الإدارة" "management": هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة بالاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية (الداخلية والخارجية) المحيطة بها. ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءاً بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومروراً بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاءً بالرقابة وتقييم الأداء. فالتخطيط يعني مجموعة العمليات أو الطرق التي تحدد الأهداف علاوة على كيفية إنجازها كما أوضح ذلك "هامبتون" والتنظيم لفظ له مرادفات كثيرة لمعاني قد تبدو وأنها متباينة ولكنها في الحقيقة تتشابه لتعطي هدفاً مطلوباً واحداً متمثلاً في النظام "system" أو المنظمة "organisation" أو عملية "process" أو مرحلة "operation" وكلها اتجاهات فكرية صائبة حيث يتم استخدام المناسب منها طبقاً للموقف وحسب الهدف المحدد وتبعاً للمستوى التنظيمي.

إن التنظيم الفعال يجب أن يعمل من خلال إطار لتحقيق هدف عام مشترك بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن وتحت مظلة تحرك فريق العمل بطريقة منسقة ليصبح الشكل معبر عن توافر النظام والمضمون محقق للغايات المستهدفة.

والتوجيه ينظر إليه باعتباره العملية المعبرة عن أداء الإشراف على الأفراد والأنشطة من خلال التنظيم وهو ما عبر عنه "شاردون" و"شيرمان"، وعلى هذا يجب أن نعتبر المشرف على أنه مستوى من المستويات التنظيمية في المنشأة مديراً للأفراد وموجهاً لأدائهم في العمل وقائداً لجماعة العمل على هذا المستوى.

أما الرقابة فتعد إحدى الوظائف الإدارية الهامة التي ترمي إلى قياس وتصحيح أداء الأعمال أو الأنشطة للتأكد من ملائمة معدلات إنجاز الخطط لنظائرها المستهدفة وهو ما عبر عنه "كونتر وآخرون"، ومن الغرض السابق لمفهومنا عن الإدارة نصل إلى حقيقة هامة مؤداها أن هناك أربعة وظائف هامة تتسم بالترابط وهي:

1. وظيفة التخطيط

2. وظيفة التنظيم

3. وظيفة التوجيه

4. وظيفة الرقابة. (نبيل الحسيني النجار، 1993، ص16)

**2-2-وظائف العمل الإداري****2-2-1-التخطيط:**

التخطيط عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية وله أولوية على جميع العناصر، كما انه مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، وينته باتخاذ قرارات متعلقة بالمستقبل، فالتخطيط يقوم على التنبؤ والتفسير والبحث عن أفضل البدائل لتحقيق الأهداف المتعلقة بالسياسات والإجراءات والبرامج الزمنية في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (باهي وآخرون: 2006، ص 86)

**2-2-1-1- مفهوم التخطيط:**

لقد تعددت تعاريف التخطيط ونوجز بعض منها على النحو التالي:  
أشار فايول إلى التخطيط بأنه "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"  
ويرى عبد الحميد شرف بأنه عملية تتم لخطوة ما يشتمل على تنبؤات للمستقبل ومواجهته باتخاذ سلسلة من القرارات تتعمق بأهداف منشودة يلزم تحقيقها عن طريق وضع سياسات وإجراءات وموازنات وبرامج تتميز بالدقة والمرونة  
(عبد الحميد شرف: 1996، ص 46)

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن استشراف المستقبل والاستعداد لو ثم وضع خطة لأهداف العمل المطلوب تحقيقه هو القاسم المشترك لجميع التعريفات السابقة، ولذلك فإن التخطيط يعتبر الأساس الذي تبنى عليه مختلف عناصر العملية الإدارية من تنظيم ورقابة وتوجيه وتقييم.

إن التخطيط لعب دوراً فعالاً في تحقيق أهداف الهيئات حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف سواء كانت أهداف محمية أو قومية فرفع مستوى اللاعبين والوصول بهم إلى المستويات الرياضية العالية عن طريق التدريب المنظم لمفرق الرياضية يعد من الأهداف القومية، فعن طريق التخطيط يمكن تحديد الأهداف المراد تحقيقها مثل الوصول إلى الدورات الأولمبية وتحقيق الإنجاز لأي لعبة كانت، كما أن تحديد الإمكانيات المادية والبشرية وتوافرها من أهم أسباب تحقيق تلك الأهداف فالملاعب والمنشآت والأجهزة والأدوات الرياضية وكذلك المدربين المتخصصين وحكام المباريات وجميع القائمين على الأنشطة الرياضية تعد جميعها إمكانيات لا غنى عنها لنجاح التخطيط.  
(سلامة وعلي: 2007، ص 50)

**2-2-1-2-عناصر التخطيط:**

ويمكن الإشارة إلى أن هناك عدة عناصر للتخطيط هي:  
**السياسات:** وهي تعد بمثابة القواعد والمبادئ يلتزم بها المخططون والمنفذون ويستفيدون بها في كافة مراحل العمل.  
**الوسائل والأدوات اللازمة:** توافرها للمشروع لكي يتم تحقيق الهدف وتشمل الآلات والأموال والموارد والعتاد وكذلك العنصر البشري.

**العمليات التفصيلية:** التي يجب أن تنجز بحيث تتم في سلامة وتتابع وانتظام

**البرنامج الزمني:** يوضح البداية والنهاية لكل عمل تفصيلي في المشروع حتى ينتهي بتحقيق الهدف في الوقت المقرر.

**الميزانية التقديرية:** التي تلخص كافة الأعمال التي تشملها الخطة وتعبّر عنه الموازنة الأرقام والتي يجب الالتزام بحدودها أثناء التنفيذ (المنيري وبدوي: 1991، ص34)

### 2-2-1-3-أهمية التخطيط: تتضح أهمية التخطيط فيما يلي:

- يزيد من قدرة أي عمل على التأقلم والتكيف لاحتمالات المستقبل وأحداثه وتحديد أفضل مسارات العمل في ضوء ما يحتمل حدوثه.

- يساعد على بلورة الأهداف التي هي أول خطواته التي تحدد مساره.

- يضمن الارتباط المنطقي بين القرارات التي ترتبط بالأهداف العامة للمستقبل.

- يقلل من الضغوط غير الضرورية التي يفرضها عامل السرعة مما يقلل من الاحتمالات الخطأ في التطبيق.

- يساعد على الاستخدام الأمثل لموارد العمل المادية والبشرية.

- يمكن من تحقيق رقابة فعالة، فالأهداف التي تم تحديدها تمثل معايير رقابية تكفل دقة وموضوعية عملية الرقابة.

- يساعد على تشخيص مشكلات المستقبل واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها.

- يساعد على اختيار أنسب الأساليب لتحقيق الأهداف.

- يزيد من فاعلية الإداريين حيث إن أهدافهم واضحة ومحددة مما يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء

الأهداف المطلوبة (طلحة حسام الدين ومطر: 1997، ص44)

إن للتخطيط دوراً فعالاً لتحقيق أهداف الهيئات الرياضية حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف محلية أو قومية،

فالوصول باللاعبين إلى المستويات العالية من خلال التدريب الجيد يعد من الأهداف القومية، فبواسطة التخطيط

يمكن تحديد الأهداف المرسومة من أجل توسيع قاعدة الممارسين وإيجاد وأنشطة رياضية جديدة والاشتراك في

الدورات الرياضية المختلفة وتحقيق الفوز والحصول على البطولات. (عبد الحميد علي: 1999، ص24)

إن التخطيط في المجال الرياضي يمثل أهمية بالغة في تنفيذ مختلف الأنشطة الرياضية حيث إن غياب التخطيط يفقد

العمل أهم مقوماته وهي تحديد الأهداف من العمل حيث يصبح العمل ارتجالياً لا غاية ولا هدف له، كما أن

التخطيط يحدد مراحل وخطوات تنفيذ العمل والطرق المتبعة التي تلزم العاملين بإتباعها للأنشطة المختلفة والتنسيق

بين هذه الأنشطة.

فمن طريق التخطيط الجيد في المجال الرياضي يمكن التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي تقف في طريق تحقيق الهدف

فبذلك يمكن العمل على تلافيها قبل وقوعها، والعمل على الاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في

التنظيم وتوفير النقص بها تحسباً للمستقبل الذي تنبأ به التخطيط.

**-2-1-4- خصائص التخطيط:**

- هنالك خصائص أو عوامل يمكن الاسترشاد بها في تمييز الخطط الجيدة عن الأخرى غير الجيدة وهي لازالت في مرحلة ما قبل التطبيق وعلى ذلك فإذا روعيت تلك العوامل فيما يوضع من خطط مستقبلاً فإن تلك الخطط تكون أقرب إلى الرشاد وأقدر على تحقيق الأهداف ومن أهم العوامل ما يأتي:
- أن تكون للخطة هدف نهائي واضح محدد.
  - أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد، بحيث تكون مفهومة تماماً لمن سيقومون على تنفيذها.
  - أن ينص فيها على الأجهزة الإدارية التي سوف تكون مسؤولة عن تنفيذ جزئياتها حتى لا يحدث تضارب في الأعمال أو ازدواج فيها.
  - أن تكون واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
  - أن يتحرى المخطط غاية الدقة في البيانات وفي إجراءات التنبؤات.
  - أن يؤخذ في الاعتبار عند وضعها ما سوف يحدث حيالها من ردود أفعال سواء من العمال أو جانب الأجهزة الإدارية.
  - أن تكون الخطة مرنة، أي قدرتها على مواجهة مختلف المواقف دون إجراء تعديلات جذرية فيها.
  - من الأفضل أن يبدأ تحرك وضع الخطة من أسفل إلى أعلى.
  - إشراك كافة الأشخاص الذين سوف يشرفون على تنفيذ الخطة.
  - أن يعلن المخطط خطته على المعنيين بتنفيذها ويشرحها لهم شرحاً وافياً.
  - المتابعة وتقييم النتائج التي تنجم عن تنفيذ كل جزئية من الخطة.
  - أن يوضع للخطة توقيت زمني محكم والربط بين أجزاء الخطة.
  - أن تراعي الخطة الجوانب الإنسانية للعمال. (المنيري وبدوي: 1991، ص36)

**-2-1-5- مبادئ التخطيط:**

- لكي يحقق التخطيط الغرض الذي تم من أجله يجب مراعاة المبادئ التالية:
- بناء الخطة في ضوء الأهداف الموضوعية.
  - أن تتميز الخطة بالمرونة قابلة للتعديل والتغيير الذي يطرأ عليها.
  - أن تراعي الخطة الجوانب الاقتصادية.
  - أن تتناسب الخطة مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .
  - أن تراعي الجوانب النفسية والقدرات البشرية.
  - أن تبنى الخطة على الأسس العلمية والحقائق الثابتة .
  - يمكن تنفيذ الخطة والمتابعة والرقابة (باهي ونصاري: 2006، ص90)



- ويرى كمال درويش والحماحي والمهندس أنه لكي يحقق التخطيط الغرض منه، فإنه يجب مراعاة بعض المبادئ الهامة التي تؤثر في نجاح التخطيط وزيادة فاعليته، أهم تلك المبادئ ما يلي:
- يجب بناء الخطة في ضوء هدف واضح وصريح ومحدد مما ييسر عملية التخطيط.
  - يجب أن تكون الخطة مفهومة وواضحة وتتميز بالدقة مما يتيح الفرصة لاستيعابها من قبل القائمين على وضعها موضع التنفيذ.
  - أن تكون الخطة اقتصادية ومراعية للإمكانات والموارد المالية والبشرية المتاحة.
  - أن تتميز الخطة بالمرونة حتى يمكنها من مقابلة الظروف المتغيرة والطارئة.
  - أن تكون قابلة للمتابعة عند التنفيذ مما ييسر تقويم الأداء أو العمل.
  - يجب أن يعتمد التخطيط على الوثائق والحقائق والتفكير الموضوعي.
  - أن يشارك في التخطيط كل من له دراية علمية وخبرة بمجال التخطيط. (كمال درويش وآخرون: 1991، ص32).

## 2-2-1-6-مراحل التخطيط: تتمثل مراحل التخطيط فيما يلي:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحميل هذه المعلومات.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- دراسة الخطط واختيار الأصلح منها.
- وضع برامج التنفيذ وفقاً للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني. (عبد المقصود والشافعي: 1999، ص18)

## 2-2-1-7-أنواع التخطيط: هناك نوعان رئيسيان للتخطيط هما:

- تخطيط قومي.
  - تخطيط إداري.
- والتخطيط في كلا الحالتين السابق ذكرهما ينقسم إلى:
- تخطيط رئيسي:** وتسمى بالخطة الرئيسية وتكون على مستوى المشروع ككل .
  - تخطيط فرعي:** وتسمى بالخطة الفرعية وتكون على مستوى الأقسام الفرعية للمشروع.
- وهناك تخطيط طويل المدى الذي يغطي أكثر من سنة أما التخطيط قصير المدى فهو يغطي سنة فأقل، ويتميز الأخير بأنه أسهل وأبسط من الأول لأنه لا يتعمق بالمستقبل البعيد (عبد المقصود والشافعي: 1999، ص18).





## 2-2-2-وظيفة التوجيه:

## 2-2-2-1-تعريف التوجيه:

**تعريف سعد جلال:** " مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية، فيجدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته (سعد جلال: 1995، ص85)

**تعريف حامد عبد السلام زهران:** " هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته، جسمياً، عقلياً، اجتماعياً، انفعالياً ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة (محمود عبد الحميد منسي وآخرون: 2002، ص386)

**تعريف فيصل خير الزواد:** " هو مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام أو يستعمل إمكانياته وإمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحقق لهذه الأهداف بحكمة وتعقل. (فيصل خير الزواد: 1984، ص7).

## 2-2-2-2أدوات التوجيه: للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن

استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

- إصدار القرارات.

- وجود القيادة الكفاءة.

- الاتصال.

- الدافعية

- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

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

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

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

**-القرارات الطارئة:** إن القرارات الطارئة، هي قرارات تفرضها الظروف الاستثنائية الغير مخطط لها وليست هذه

القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

**- القرارات العادية:** وهي القرارات، التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير

أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.



- ب- معيار مجال التطبيق: ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:
- قرارات عامة: إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة، وليس موجها لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة، وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.
  - قرارات خاصة: يكون هذا النوع من القرارات موجها لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة (صحي العتيبي: 1990، ص 135).

### 2-2-3-وظيفة الرقابة:

#### 2-2-3-1- مفهوم الرقابة وخصائصها:

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقدير مدى كفاءة إنجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم (عبد الهادي الجوهري: 1987، ص 14). ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة، حسن توقيت المعلومات المقدمة، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم، التركيز، تسهيل اتخاذ القرارات (ختيم شامة وآخرون: 1999، ص 31).

#### 2-2-3-2- خطوات الرقابة: تنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي:

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

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

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



- 2-2-3-3-أنواع الرقابة:** يمكن تصنيف الرقابة بالنسبة للنشاط الذي تمارس فيه إلى ما يلي:
- **الرقابة العملياتية:** وتعني هذه الرقابة بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كانت سلعة أو خدمة.
  - **رقابة عناصر الإنتاج:** وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج.
  - **رقابة العنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو بآخر، ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.
  - **رقابة المنتج:** يمثل المنتج سلعة أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع ويجب عليه أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع.
  - **رقابة موجودات المنظمة الأخرى:** من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق.
  - **المراقبة المالية:** وتعني بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات... الخ، وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال.
- أما بالنسبة لزمان الرقابة الذي تمارس فيه يمكن ملاحظة الأنواع التالية:
- الرقابة المسبقة.
  - الرقابة المتزامنة.
  - الرقابة اللاحقة.

### 2-2-3-4-أهداف الرقابة:

- أ- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها. (صحي العتيبي: 1990، ص 135)
- ب- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.
- ج- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقويم والتقييم.
- د- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.
- هـ- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
- و- مساعدة الإدارة العليا في كشف اضعاء الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.
- ز- كشف مؤشرات التغير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.



**2-2-3-5- خصائص الرقابة الفعالة: فيما يلي أهم خصائص الرقابة الفعالة:**

- أن يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المرآقب.
- يجب أن تكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المرآقبة أو النشاط المرآقب.
- أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائجها.
- أن تكون الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمرآقب (صحي العتيبي: 1990، ص135)
- أن ترتبط الرقابة بسلطة ووظيفة متصلة بمراكز اتخاذ القرار كي تكون فعالة في ممارستها وفي نتائجها.
- يجب أن تكون الرقابة على نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث وإمكانية تفسيرها.
- يجب أن تكون الرقابة مرنة وان تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة.

**2-2-3-6- أهمية الرقابة:**

- حالة الفجوة الزمنية بين القول والفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه وبين البدء بتنفيذه.
- التباين بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه (صحي العتيبي: 1990، ص135).

**3- مديرية الشباب والرياضة:**

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين وتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة. طبقا لإحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل28 سبتمبر 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية، وتشتمل على المصالح التالية:

**3-1-1- مصلحة ترقية النشاطات البدنية والرياضية: وتشمل على مكتبين وهي:****3-1-1- مكتب ترقية النشاطات البدنية والرياضية ويتكون من:**

- الرابطة الولائية الرياضية.
- الرابطة الرياضية البلدية الجوارية.
- النوادي الرياضية للهواة





- القيام بعملية الإحصاء ل: الرياضيين، المدربين، الحكام.
- المنشآت الرياضية عبر بلديات الولاية.
- متابعة ملف القاعات الرياضية الخواص.
- الرياضيين المتألقين.
- إعداد التقارير الشهرية للنشاطات الرياضية.
- متابعة محاضر الجلسات للرابطات الولائية.
- متابعة نشاط المجالس البلدية للرياضة.
- متابعة نشاطات النوادي المنخرطة خارج الولاية: كرة القدم (شرفي-جهوي وطني ثاني) كرة السلة القسم الوطني الممتاز-كرة اليد وطني "ب" كرة السلة معاقين كرة الطائرة وطني "ب".

### 3-1-2- مكتب الحركة الجموعية ويقوم ب:

- التوجيه بخصوص تأسيس نوادي أو رابطات رياضية.
- متابعة عقد الجمعيات العامة العادية لكل نهاية موسم رياضي.
- مراسلة المتعاملين (الرابطات-النوادي) بخصوص تكوين ملف طلب مساعدة مالية.
- المتابعة والاستمرارية والحرص على تطبيق قانون الجمعيات رقم 31/90 وكذا القوانين الأساسية للنوادي والرابطات الرياضية.
- إحصاء النوادي والرابطات الرياضية المعتمدة.
- التعامل فقط مع النوادي والرابطات التي لها اعتماد مسلم من مصالح الولاية.
- إمضاء عقود البرامج بين أمانة الصندوق ومديرية الشباب والرياضة والنوادي والرابطات المعنية باستفادة بإعانة مالية.

- متابعة عقد الجمعيات العامة الانتخابية بعد انتهاء أربع سنوات أولمبية (النوادي الرابطات).

### 3-2- مصلحة ترقية نشاطات الشباب: تتشكل مصلحة ترقية نشاطات الشباب من أربع مكاتب وهم:

#### 3-2-1- مكتب ترقية مبادرات الشباب والإدماج المهني والاجتماعي:

- محاربة الآفات الاجتماعية مثل المخدرات والعنف والانحرافات الأخرى
- تقديم يد المساعدة للشباب مثل تسهيل الخدمات الاجتماعية
- فتح المجال للشباب وإدماجه واندماجه اجتماعيا.
- التكوين المهني.
- التحضير للامتحانات المهنية.
- التربصات.



- التعاونيات الشبانية.
- التشغيل.
- **الجمعيات المتعامل معها:**
- مركز إعلام وتنشيط الشباب وملحقاته دور الشباب وبيوت الشباب.
- الجمعيات التي لها اختصاص في الميدان.
- التعاونيات الشبانية التي تنشط في ميدان القطاع من جانب التوجيه والإعلام.
- مكتب التشغيل.
- مندوبية التشغيل.

### 3-2-2- مكتب الاتصال وترقية الحركة الجمعوية للشباب:

- إبداء الرأي حول تأسيس الجمعيات ذات الطابع الشبابي والتي تتماشى أهدافها مع أهداف قطاع الشباب.
- تحضير برنامج نشاطات الجمعيات وهذا بالتنسيق مع الجمعيات.
- تحضير الاتفاقيات والبرامج وفق المساعدات الممنوحة للجمعيات.

### 3-2-3- مكتب التظاهرات الثقافية والعلمية:

هو مكتب يتكفل بكل النشاطات ذات الطابع الثقافي والعلمي على جميع المستويات الوطني والمحلي والدولي وكذا إحياء المناسبات الدينية والوطنية والعالمية إضافة إلى تنفيذ العمليات المبرمجة ضمن رزنامة وزارة الشباب والرياضة وعلى برنامج عمل المديرية والسلطات المحلية والقطاعات التكاملية.

### 3-2-4- مكتب نشاطات الهواة الطلق والترفيه وتبادل الشباب:

هو مكتب يتكفل أساسا بالجانب الترفيهي والترويحي لفائدة الأطفال والشباب خاصة فيما يتعلق بجانب تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأطفال من خلال تنظيم رحلات، دورات تحميميه، أيام الهواة الطلق، جولات على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي منها ما يرمج في فصل الصيف أو الشتاء أو الربيع أو الخريف وتجدر الإشارة إلا أنه هناك أماكن مخصصة لتنظيم العمليات الترفيهية مثل: الغابات، البحر المدن السياحية والأثرية وكذا البحيرات والأنهار الكبرى في العالم.

### 3-3-3- مصلحة الإدارة والتكوين تتشكل من ثلاث مكاتب وهم:

#### 3-3-1- مكتب الموارد البشرية:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف ابتداء من تاريخ تعيينه إلى نهاية هذا المسار بالطرق القانونية المعمول بها (استقالة، عزل، تقاعد، وفاة)



- القيام بإجراءات التوظيف طبقاً للقوانين السارية المفعول ووفقاً للشروط المطلوبة حسب القوانين الأساسية لمناصب العمل.
- فتح الملفات للموظفين المقبولين مع تأشيرة الوثائق الموجودة بالملف
- القيام بإجراءات التثبيت.
- متابعة الفترات التجريبية للموظفين الجدد.
- إنجاز قرارات التوظيف.
- إنجاز استمارات التقييم السنوية للموظفين.
- تسجيل الموظفين الحائزين على المدة الدنيا من أجل الترقية في الدرجات وإنجاز هذه العملية بعد إحالتها على لجنة المستخدمين والموافقة عليه.
- يقوم بتنظيم اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء واللجان التأديبية.
- يقوم بالحفاظ على الملفات الإدارية لكل موظف كما يقوم بإنجاز ملفات الإحالة على التقاعد هذا من جهة ومن جهة ثانية يتكفل بمتابعة عملية التكوين الطويل المدى بالتنسيق مع المؤسسات التكوينية المختصة.
- تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لكل سنة وتعتبر من أهم العمليات التي يقوم بها هذا المكتب.

### 3-2-3- مكتب الميزانية والوسائل العامة:

- القيام بإنجاز رواتب العمال كل شهر.
- المتابعة المالية لكل موظف من ناحية الترقية في الدرجات.
- تحضير وتسيير ميزانية التسيير لكل سنة وإنجاز المتكفلات المالية حسب الاعتمادات الممنوحة.
- إنجاز الالتزامات المالية حسب كل سند طلب.
- إنجاز الكشوف البيانية للرواتب الأولية.
- إنجاز الكشوف البيانية التكميلية.
- إنجاز الكشوف الخاصة بمنحة المردودية لكل سداسي.
- إنجاز الكشوف الخاص بمنحة التمدرس لكل سنة.
- القيام بجلب التجهيزات المكتبية.
- القيام بإنجاز الحولات الخاصة بالتكاليف الملحققة (ماء-غاز-كهرباء-هاتف).
- متابعة الحالة المالية للموظفين.



**3-3-3 مكتب الإحصائيات ومتابعة المشاريع:**

- تسيير ومتابعة المشاريع الخاصة بقطاع الشباب والرياضة في إطار مخطط التنمية القطاعية.
- يربط العلاقة بين الإدارة والمصالح التقنية.
- المتابعة التقنية والميدانية للمشاريع الخاصة بالقطاع (الشبابية والرياضية).

**3-4-4 مهام مديرية الشباب والرياضة:**

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءات للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع الصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في طار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار لإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والطرق والآجال المقررة.
- تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتنسيقها ومراقبتها.





**3-5- مدير الشباب والرياضة ومهامه:**

- المدير:** يعتبر المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي والذي يتضمن تعيين مدراء الشبيبة والرياضة من مهامه ما يلي:
- توزيع المهام على رؤساء المصالح.
  - إعداد برامج عمل ونشاط المديرية.
  - متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
  - وضع برامج عمل المديرية.
  - اقتراح مشروع ميزانية المديرية ودراستها مع الوزارة المعنية.
  - حضور الندوات الوطنية والجهوية لوزارة الشباب والرياضة.
  - تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
  - متابعة النشاطات والتظاهرات الرياضية والشبانية.
  - يعمل على تطوير المنشآت الرياضية والشبانية.
  - يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية.
  - تشجيع على تطوير الحركة الجموعية.
  - يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب والرياضة.
  - الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا وخارجيا.

**3-6- الأمانة ومهامها:**

- بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة، الثقة، السرية فهي تعمل جاهدا على محافظة السر المهني إذا تعتبر همزة وصل بين المسئول والمصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل وتنظيمه فلها أهمية بالغة ودور فعال تلعبه على مستوى الإدارة من مهامها ما يلي:
- حفظ البيانات الدقيقة وإبلاغ المسئول بالمواعيد المحددة للمقابلات والاجتماعات.
  - تكلف بالاستقبال وإرسال البريد الإداري وكذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي والنسخ وترتيب الوثائق والمستندات والبطاقات في أثاث مخصصة لذلك بطريقة مرتبة ومنظمة.
  - حفظ المستندات والأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسئول عند الحاجة.
  - دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير وإعداد تقارير كافية عنها.
  - استلام البريد الوارد فتحه وتسجيله في سجل الوارد ونفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر وإظهار تاريخ ورقم المراسلة والموضوع واسم المرسل إليه.



- الرد على المكالمات الهاتفية.
- كتابة الوثائق والمراسلات وحفظها في أرشيف الإدارة.
- تحضير الاجتماعات وتدوينها على المحاضر.
- القيام بتخزين المعلومات الهامة والمهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر.
- ترتيب المناشير والوثائق والمراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح.

#### خلاصة:

الإدارة " management " هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة بالاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة والعمل الإداري الناجح يقوم على عدة وظائف وهي التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة وهذه الوظائف لها اهداف تقوم عليها وخصائص مميزة لكل وظيفة فالمؤسسات الجموعية وكذا فروع مديرية الشباب والرياضية هي مؤسسات إدارية تطبق فيها جميع المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية كما كنا قد اشرنا في هذا الفصل الى مهام ووظائف مديرية الشباب والرياضة.



الحجاب

التطبیقی

## الفصل الثالث:

# الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الإستطلاعية
- 2- منهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 6- الأساليب الإحصائية

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

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

يعرفها رشيد زرواتي بأنها: الخطوة الأولى التي تساعد البحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة بهدف الاطلاع على دراسته أو الاطلاع على بعض جوانب دراستها الميدانية. (رشيد زرواتي: 2002، ص23)

وكان الهدف من وراء هذه الدراسة ما يلي:

- التأكد من واقعية إشكالية الدراسة .
- إعداد أرضية تناسب العمل والتنبؤ بالمشاكل المحتمل وقوعها لتجنبها .
- تحديد أفراد العينة من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني .

وبما أننا كنا بصدد إجراء دراسة ميدانية لا بد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجهنا إلى مديرية الشباب والرياضة في يوم 15 أبريل 2017، للوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدي استعدادهم واستعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا، ومن خلال دراستنا الاستطلاعية قمنا بمقابلة مع مختلف الموظفين العاملين بالمديرية، من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة، والحصول على معلومات كافية عن مجموع الموظفين داخل المديرية، الذين بلغ عددهم 35 موظف وموظفة.

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

ومن خلاله تم أخذ عينة مكونة من 06 أفراد بهدف حساب معامل الثبات للأداة ألفا كرونباخ، وكذلك تحديد وقت توزيع الاستبيان.

**2- المنهج المتبع في الدراسة:**

إن دراسة أي علم من العلوم لا تكتمل إلا بدراسة مناهج البحث فيه، ولكل علم مناهج خاصة به تتلاءم مع الخصائص النوعية التي تميز موضوعه. (محمد حسن علاوي: 2000، ص23)

فالمنهج المتبع له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وطبيعة الإشكالية التي يطرحها الباحث، وانطلاقاً من موضوع البحث المتمثل في أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل المؤسسات الرياضية، اقتضى منا استعمال المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، حيث لا يعتمد المنهج الوصفي كما يعتقد البعض على مجرد وصف ظاهرة معينة موجودة بل يتعدى ذلك إلى اكتشاف الحقائق وآثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها والقوانين التي تحكمها. (احمد حافظ نجم: 1998، ص14)





ويعرف بأنه: كل منهج يرتبط بظاهرة بقصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج وتعميمها. (بختي ابراهيم: 2007، ص15)

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

### 3-مجتمع وعينة الدراسة:

#### 3-1-مجتمع الدراسة:

يعرفه GRAWITZ على أنه " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات. (موريس انجس: 2004، ص194)

ومنه يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، والبالغ عددهم 35 موظف وموظفة على مستوى المديرية.

#### 3-2-عينة الدراسة:

العينة هي "مجموعة من الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة له تمثيلا صادقا". (بوداود عبد اليمين: 2009، ص68)

فالعينة إذن تعتبر الجزء المأخوذ من المجتمع الأصلي والتي عن طريقها يمكن الحصول على البيانات الفعلية اللازمة وهذا بغية الوصول إلى نتائج قابلة لتعميمها على المجتمع الكلي للدراسة، وقد اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم 35 موظف وموظفة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

#### 3-3-متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: وهو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به وفي هذه الدراسة المتغير المستقل هو: وظيفة التنظيم

المتغير التابع: وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى، وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو: نجاح العمل الإداري.

#### 4-أدوات جمع البيانات والمعلومات:

لأدوات البحث أهمية كبرى، وتتجلى هذه الأهمية من خلال استعانة الباحث بها في جمع المعلومات، والبيانات حول موضوع الدراسة، فهو يستعمل مجموعة من التقنيات والأساليب، لفهم والإحاطة بجوانب الدراسة، غير أن طبيعة الموضوع تلزم الباحث اختيار وانتقاء الأداة الملائمة، وفي هذا الموضوع اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

#### 4-1-الاستبيان:

ويمكن تعريفها بأنها: " عبارة عن مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة وتستخدم هذه الوسيلة في البحوث المسحية التي تجيب عن استفسارات مثل: ما مدى؟ وما كيفية؟ من خلال قياس وجهات النظر لمجتمع الدراسة، حيث يصمم الاستبيان على أساس تقسيمه إلى محاور وتحت كل محور تصاغ عبارات أو أسئلة ".

وهو كذلك " مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم، ووظيفة الاستبيان هي القياس، حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات والمواقف، والخصائص الشخصية".

وهو وسيلة لجمع المعلومات، يستعمل كثيرا في البحوث العلمية، وعن طريق الاستبيان تستمد المعلومات مباشرة من المصدر الأصلي، وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة أولية وتم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما يلزم، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (20) عبارة مقسمة على أربع محاور وفقا للترتيب التالي:

- **المحور الأول:** "لنطاق ونمط الاشراف دور في نجاح العمل الاداري" ويتكون من 05 عبارات.

- **المحور الثاني:** " للمركزية واللامركزية دور في نجاح العمل الاداري " ويتكون من 05 عبارات.

- **المحور الثالث:** " للتنسيق دور في نجاح العمل الاداري " ويتكون من 05 عبارات.

- **المحور الرابع:** " لتفويض السلطة دور في نجاح العمل الاداري " ويتكون من 05 عبارات.

كما قام الباحث باعتماد عبارات الاستمارة وركز في تكوينها على عامل البيئة واللغة المستعملة وسلاسة المفردات مع وضوح العبارات بقدر الإمكان، وترابط الأفكار مع بعضها ومع العبارات الأخرى لمختلف المحاور وكذا الفرضيات في شكل جملة من العبارات تتضمن أجوبة محددة موافق، محايد، غير موافق وعلى أفراد العينة اختيار واحدة منها وبعد ذلك يقوم الباحث بتوزيع الاستبيان على افراد العينة المختارة، ثم يقوم بجمعها، ودراستها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها.

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

- الدراسات السابقة والمشاهدة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

- مجمل توصيات واقتراحات الأساتذة المحكمين.

#### 4-2-2- الشروط العلمية للأداة:

##### 4-2-1- الصدق:

##### - صدق المحكمين:

للقوف على مدى تناسب عبارات الاستبيان مع أهداف الدراسة، وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين، قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان على اربعة محكمين ، مشهود لهم بتجربة وخبرة كبيرة في مجال البحث العلمي للأخذ بآرائهم في مدى مطابقة العبارات المستعملة في الأداة مع فرضيات الدراسة وبعد اقتراح بعض التعديلات من طرف الاساتذة المحكمين قمنا بالتصحيح وأصبح الاستبيان في صورته النهائية.

#### 4-2-2. ثبات الأداة:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحيه استخدام أي استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون نفسها لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. (زياد بن عبد الله الدهشة:2006،

معناه أن تكون الاستمارة على درجة عالية من الثبات، وتعتبر درجة الثبات عالية كلما اقتربت القيمة الصحيحة إلى الواحد، بحيث تم توزيع استمارة المقياس على عينة بلغت (06) أفراد من الموظفين، ووفقاً لمتطلبات الدراسة فقد تم استعمال طريقتين للتأكد من الثبات للأداة

**الطريقة الأولى:** هي حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ - alpha cronbach) والذي وجدناه بعد الحساب باستعمال spss: 0.701 والذي هو قيمة قريبة من الواحد وبالتالي تدل على ثبات أداة الدراسة

**الطريقة الثانية:** وهي التطبيق وإعادة التطبيق على نفس الافراد (06) وجدنا بعد الحساب كذلك معامل بيرسون يساوي 0.658 وهو يدل على ثبات المقياس

#### 4-2-3 الموضوعية:

يمكن حصرها في مختلف العوامل التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب، وعدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث أي الالتزام بمصداقية البحث العلمي والأمانة العلمية، وكذا السرية التامة لما يحيط بالمبحوثين وإتباع مختلف الخطوات العلمية والمنهجية لاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي.

#### 5-إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

##### المرحلة الأولى:

بعد الرجوع إلى الخلفية النظرية وعدد من الدراسات السابقة المشابهة وذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أننا قبل الشروع في بناء استمارة المقياس أجرينا الدراسة الاستطلاعية التي تم فيها استكشاف وتحديد عينة الدراسة وإجراء بعض المقابلات مع أفرادها، وبناء عليه قمنا من خلالها بتصميم عبارات الاستبيان.

##### المرحلة الثانية:

بعد تصميم الاستبيان، قمنا بالتأكد من صدق أداة الدراسة اعتماداً على صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد لقياسه حيث تم توزيعه على مجموعة من الأساتذة في مختلف الاختصاصات بعدها قمنا بإجراء التعديلات انطلاقاً من ملاحظات الأساتذة المحكمين وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم ضبط الاستبيان في صورته النهائية كما تم توزيع استمارة الاستبيان على 06 أفراد من مجتمع الدراسة بغية التأكد من ثبات الأداة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وكذلك التطبيق وإعادة التطبيق كطريقة أخرى لحساب الثبات بعد أن تأكدنا من مناسبة وثبات أداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة التي بلغت 35 موظف وموظفة، ثم تم استرجاع 31 استبانة من الاستبيانات الموزعة بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها إحصائياً وتحليلها.

تم إجراء كل هذه المراحل خلال الفترة الممتدة من تاريخ: 15 افريل 2017 إلى غاية 01 ماي 2017.

#### 6-الأساليب الإحصائية:

بعد إدخال البيانات في الحاسب الآلي استعان الباحث بالمتخصصين في مجال الإحصاء لتحديد المعلومات المراد الحصول عليها من البرنامج الإحصائي spss والتي يستفاد منها في الوقوف على النتائج الصحيحة للدراسة والتي تتمثل في:

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



2. معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق وإعادة التطبيق

3. المتوسطات الحسابية

4. حساب  $\text{كا}^2$  المحسوبة

## الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

عرض ومناقشة النتائج:

عرض وتحليل نتائج المحور الأول (نطاق ونمط الإشراف)

السؤال رقم 01: المشرف يمارس اشراف تفصيلي ومباشر على عملك.

الغرض من السؤال: معرفة ما مدى ممارسة المشرف لعمله داخل المؤسسة

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
داله	0.05	2	5.99	15.935	64.51	20	موافق
					29.03	9	محايد
					6.45	2	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (02) يبين إجابات المرؤوسين حول ما مدى ممارسة المشرف لعمله.

تحليل نتائج الجدول رقم (02):

من خلال الجدول رقم 02 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 15.935 وهي بذلك أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان المشرف يمارس عمله بطريقة ايجابية وذلك لإقرار الباحثين بان المشرف يمارس اشراف تفصيلي ومباشر على عمله





السؤال رقم 02: تتعرض لمضايقة من طرف المشرف اثناء العمل  
الغرض من السؤال: معرفة طبيعة المشرف اثناء العمل ونظرته اتجاه المرؤوسين.

نوع الداله	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
غير داله	0.05	2	5.99	1.032	41.93	13	موافق
					29.03	9	محايد
					29.03	9	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (03) يوضح معرفة طبيعة المشرف اثناء العمل ونظرته اتجاه المرؤوسين

تحليل نتائج الجدول رقم (03):

من خلال الجدول رقم 03 يتضح لنا انه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 1.035 وهي بذلك أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99.

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان الفروق لهذه العبارة غير دالة وبالتالي لا نستطيع الحكم على ما اذا كان المرؤوسين يتعرضون الى مضايقة من طرف المشرف عليهم .



السؤال رقم 03: تشعر بالمسؤولية اثناء اداء العمل.  
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان المرؤوسين يشعرون بالمسؤولية اثناء اداء واجبهم

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
دالة	0.05	2	5.99	14.000	64.51	20	موافق
					22.58	7	محايد
					12.90	4	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (04) يوضح معرفة ما إذا كان المرؤوسين يشعرون بالمسؤولية اثناء اداء واجبهم

تحليل نتائج الجدول رقم (04):

من خلال الجدول رقم 04 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 14.000 وهي بذلك أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99.

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان نوع الدالة دالة ومنه نفهم بان جل الموظفين في المؤسسة يشعرون بالمسؤولية اتجاه العمل وان المشرف لا يتدخل كثيرا في عمله.



السؤال رقم 04: تعتمد على نفسك كمرؤوس اثناء اداءك لعملك  
الغرض من السؤال: مدى اعتماد المرؤوس على نفسه اثناء اداءه لعمله.

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
دالة	0.05	2	5.99	10.129	48.38	15	موافق
					45.16	14	محايد
					6.45	2	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم 05 يوضح مدى اعتماد المرؤوس على نفسه

تحليل نتائج الجدول رقم (05):

من خلال الجدول رقم 05 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 10.129 وهي بذلك أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان الفروق الخاصة لهذه العبارة دالة وبالتالي نقول انا لموظف يعتمد على نفسه كمرؤوس في أداء عمله وهذا ما يبين ان نطاق الاشراف ملائم والذي يسمح بتوجيه المرؤوسين من طرف المشرف بطريقة سليمة تمكنه من القيام بأداء واجباتهم بالاعتماد على أنفسهم.



السؤال رقم 05: عدد الذين تشرف عليهم مناسب  
الغرض من السؤال: معرفة نطاق الاشراف و ما اذا كان مناسب ام لا.

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
غير دالة	0.05	2	5.99	1.032	29.03	9	موافق
					41.93	13	محايد
					29.03	9	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (06) يبين ما مدى معرفة نطاق الاشراف وما إذا كان مناسب ام لا.

تحليل نتائج الجدول رقم (06):

من خلال الجدول رقم 06 يتضح لنا انه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 1.032 وهي بذلك اصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99.

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان الفروق الخاصة بهذه العبارة غير دالة وبالتالي لا نستطيع الحكم بان نطاق الاشراف ملائم ام لا.





عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (المركزية واللامركزية)

السؤال رقم 06: تتركز كل السلطات في يد المدير

الغرض من السؤال: معرفة رءي المرؤوسين في سلطة المدير .

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
دالة	0.05	2	5.99	14.000	64.51	20	موافق
					22.58	7	محايد
					12.90	4	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (07) يوضح ما مدى معرفة رئي المرؤوسين في سلطة المدير

تحليل نتائج الجدول رقم (07):

من خلال الجدول رقم 07 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 14.000 وهي بذلك أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان جل المبحوثين يقولون كل السلطات تتركز في يد المدير وهذا ما يعزز مركزية التنظيم .



السؤال رقم 07: يوجد توافق بين سلطتك ومجال تخصصك في عملك  
الغرض من السؤال: مدى توافق السلطة مع العمل .

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
غير دالة	0.05	2	5.99	5.871	45.16	14	موافق
					41.93	13	محايد
					12.90	4	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (08) يوضح مدى توافق السلطة مع العمل

تحليل نتائج الجدول رقم (08):

من خلال الجدول رقم 08 يتضح لنا انه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 5.871 وهي بذلك اصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان معظم المبحوثين يجمعون على ان هناك توافق بين السلطة الممنوحة للموظفين ومجال تخصصهم في مجال عملهم وهو ما بين احترام لمبدأ التخصص في العمل



السؤال رقم 08. توزيع السلطة في مؤسستك عادل ومناسب  
الغرض من السؤال: محاولة فهم نظام السلطة داخل المؤسسة وهل توزيعه عادل ومناسب..

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
دالة	0.05	2	5.99	17.065	12.90	4	موافق
					87.09	27	محايد
					0	0	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (09) يوضح ما مدى فهم نظام السلطة داخل المؤسسة وهل توزيعه عادل ومناسب

تحليل نتائج الجدول رقم (09):

من خلال الجدول رقم 09 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 17.065 وهي بذلك أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان هذه العبارة دال وبالتالي نستطيع الحكم على ان توزيع السلطة في المؤسسة عادل ومناسب.



السؤال رقم 09: " حق اتخاذ القرار محصور في قمة الهيكل التنظيمي " الغرض من السؤال: ايجاد احقية اتخاذ القرار في الهيكل التنظيمي.

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
دالة	0.05	2	5.99	8.581	38.70	12	موافق
					51.61	16	محايد
					9.67	3	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (10) يوضح اين ينحصر حق اتخاذ القرار

تحليل نتائج الجدول رقم (10):

من خلال الجدول رقم 10 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 8.581 وهي بذلك اكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان الباحثين يقرون بان حق اتخاذ القرار محصور في قمة الهيكل التنظيمي أي في الإدارة العليا وهذا ما يعزز وبقوة تطبيق مبدأ المركزية في المؤسسة





السؤال رقم 10: " يعطى الأشخاص في الإدارات الوسطى والتنفيذية الحق في اتخاذ القرار دون الرجوع الى الإدارات العليا "

الغرض من السؤال: ان اتخاذ القرار مقتصر على الادارات العليا فقط ام ان للادارات الوسطى و التنفيذية حق ايضا.

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
دال	0.05	2	5.99	16.516	67.74	21	موافق
					16.12	5	محايد
					16.12	5	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (11) يوضح ما مدى اتخاذ القرار دون الرجوع الى الإدارات العليا

تحليل نتائج الجدول رقم (11):

من خلال الجدول رقم 11 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 16.516 وهي بذلك أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان هناك فروق ذات دالة احصائية لصالح هذه العبارة وبالتالي نستطيع الحكم على الحق في اتخاذ القرار بالنسبة للإدارات الوسطى والتنفيذية .



## عرض وتحليل نتائج المحور الأول (التنسيق)

السؤال رقم 11: توجد مشاركة بين مختلف المصالح في تطبيق نفس القرارات الغرض من السؤال: تطبيق القرارات هل هو حكر على جهة معينة ام ان هناك جهات اخرى مشاركة.

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
دالة	0.05	2	5.99	11.677	61.29	19	موافق
					25.80	8	محايد
					12.90	4	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (12) يوضح ما مدى تطبيق القرارات

## تحليل نتائج الجدول رقم (12):

من خلال الجدول رقم 12 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 11.677 وهي بذلك أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول انه توجد مشاركة بين مختلف المصالح في تطبيق نفس القرارات، وهذا ما يدعم مبدا التنسيق وكذلك مبدأ وحدة الامر.



السؤال رقم 12: هناك تبدل للخبرات بين مختلف المصالح.  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان المرؤوسين يتبادلون الخبرات بين مختلف المصالح داخل المؤسسة.

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
غير دالة	0.05	2	5.99	5.871	41.93	13	موافق
					45.16	14	محايد
					12.90	4	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (13) يوضح معرفة ما إذا كان المرؤوسين يتبادلون الخبرات بين مختلف المصالح داخل المؤسسة.

تحليل نتائج الجدول رقم (13):

من خلال الجدول رقم 13 يتضح لنا انه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 5.871 وهي بذلك اصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان هناك فروق غير دالة احصائيا مما يعني انه لا توجد موافقة من اغلب المبحوثين فيما يخص تبادل الخبرات بين مختلف المصالح وهذا ما ينقص في تطبيق مبدأ التنسيق في إدارة المؤسسة.



السؤال رقم 13: " يوجد ترتيب منظم للجهود بين مختلف المستويات الادارية"  
الغرض من السؤال: رأي المرؤوسين في ترتيب الجهود بين مختلف المستويات الادارية.

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
دالة	0.05	2	5.99	9.548	54.83	17	موافق
					35.5	11	محايد
					9.7	3	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (14) يوضح رأي المرؤوسين في ترتيب الجهود بين مختلف المستويات الادارية.

تحليل نتائج الجدول رقم (14):

من خلال الجدول رقم 14 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 9.548 وهي بذلك أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99.

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان الفروق الإحصائية لهذه العبارة دالة وبالتالي نقول ان الكثير من المبحوثين يميلون الى الموافقة على انه يوجد ترتيب منظم للجهود بين مختلف المستويات الإدارية وهذا ما يدل على تطبيق مبدأ التنسيق من طرف موظفي المؤسسة .





السؤال رقم 14: " هناك تو حيد للجهود لإنجاز عمل معين بين مختلف المصالح في ادارتكم"  
الغرض من السؤال: عند انجاز عمل معين هل يوجد توحيد للجهود..

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
داله	0.05	2	5.99	12.452	35.48	11	موافق
					58.06	18	محايد
					6.45	2	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (15) يوضح ما مدى توحيد للجهود لإنجاز عمل معين بين مختلف المصالح

تحليل نتائج الجدول رقم (15):

من خلال الجدول رقم 15 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 12.452 وهي بذلك أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان هناك فروق ذات دالة احصائية لهذه العبارة ومنه نقول ان معظم المبحوثين يقرون بان هناك توحيد للجهود لإنجاز عمل معين بين مختلف المصالح وهذا ما يعزز مبدأ التنسيق.



السؤال رقم 15: «يوجد تكامل بين الوظائف والاعمال بين مختلف المصالح " الغرض من السؤال: الاطلاع على الطائف و الاعمال و هل يوجد تكامل بينهم في مختلف المصالح..

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
غير دالة	0.05	2	5.99	5.097	51.61	16	موافق
					19.35	6	محايد
					29.03	9	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (16) يوضح ما مدى تكامل بين الوظائف والاعمال بين مختلف المصالح

تحليل نتائج الجدول رقم (16):

من خلال الجدول رقم 16 يتضح لنا انه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 5.097 وهي بذلك اصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان ليس هناك فروق ذات دالة احصائيا لصالح هذه العبارة الا ان هناك نسبة (51.61%) موافقون و(29.03%) غير موافقون و(19.35%) محايدون ومنه نستطيع القول بأن هناك ميل لوجود تكامل بين الوظائف والاعمال بين مختلف المصالح كما ان الذين قالوا بعدم الموافقة ربما لم يفهموا العبارة جيدا لأنهم في العبارات السابقة اجابوا بموافق فمن غير المعقول ان يكون هناك ترتيب منظم للجهود وكذلك توحيد لهذه الأخيرة ولا يكون هناك تكامل بين الوظائف.



## عرض وتحليل نتائج المحور الأول (تفويض السلطة)

السؤال رقم 16: " يفوض لك المشرف جزءا من سلطته "

الغرض من السؤال: الاطلاع على مبدأ تفويض السلطة داخل المؤسسة.

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
دالة	0.05	2	5.99	10.903	58.06	18	موافق
					32.25	10	محايد
					9.67	3	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (17) يوضح ما مدى تفويض المشرف جزءا من سلطته

## تحليل نتائج الجدول رقم (17):

من خلال الجدول رقم 17 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 10.903 وهي بذلك أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان هناك فروق ذات دالة إحصائية لصالح العبارة تبين لنا بانه توجد موافقة قوية على ان المشرف يفوض جزءا من سلطته وهذا ما يظهر تطبيق لمبدأ تفويض السلطة الذي من شأنه تخفيف العبء على الرؤساء.



السؤال رقم 17: "يمكنك تفويض جزءا من سلطتك لمرؤوسيك"  
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان المرؤوس مفوض من طرف رئيسه ام لا.

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
دالة	0.05	2	5.99	8.000	58.06	18	موافق
					32.25	10	محايد
					9.67	3	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (18) يوضح ما مدى معرفة ما إذا كان المرؤوس مفوض من طرف رئيسه ام لا.

تحليل نتائج الجدول رقم (18):

من خلال الجدول رقم 18 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 8.000 وهي بذلك أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان هناك فروق ذات دالة احصائية لصالح العبارة نقول بان تفويض السلطة لا يقوم به الرئيس فقط وانما يقوم به من هم أدني منه سلطة وهذا ما يعزز كذلك مبدأ تفويض السلطة.





السؤال رقم 18: " عند التفويض يوازن بين السلطة المفوضة ومسؤولياتك " الغرض من السؤال: مدى التفويض بين السلطة و المسؤولية.

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
غير دالة	0.05	2	5.99	5.871	45.16	14	موافق
					41.93	13	محايد
					12.90	4	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (19) يوضح مدى التفويض بين السلطة والمسؤولية

تحليل نتائج الجدول رقم (19):

من خلال الجدول رقم 19 يتضح لنا انه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 5.871 وهي بذلك اصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول انه لا توجد فروق ذات دالة احصائية للعبارة وبالتالي لا نستطيع الحكم على وجود توازن بين السلطة المفوضة والمسؤولية، كما ان نسبة (41.93%) من المبحوثين كانوا محايدين.



السؤال رقم 19: " عند التفويض يوازن بين السلطة المفوضة وخبرتك " الغرض من السؤال: مدى التفويض بين السلطة والخبرة.

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
دالة	0.05	2	5.99	14.774	25.80	8	موافق
					64.51	20	محايد
					9.67	3	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (20) يوضح مدى التفويض بين السلطة والخبرة

تحليل نتائج الجدول رقم (20):

من خلال الجدول رقم 20 يتضح لنا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 14.774 وهي بذلك أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ 5.99 .

نستنتج من خلال تحليل الجدول انه توجد فروق ذات دالة احصائية للعبارة وبالتالي نستطيع الحكم على وجود توازن بين السلطة المفوضة والخبرة .



السؤال رقم 20: " عند غياب المشرف تتعطل الاعمال " الغرض من السؤال: معرفة دور ومكانة المشرف داخل المؤسسة.

نوع الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة	التكرارات	الاجوبة
غير دالة	0.05	2	5.99	1.226	41.93	13	موافق
					32.25	10	محايد
					25.80	8	غير موافق
					%100	31	المجموع

الجدول رقم (21) يوضح ما مدى تعطل الأعمال عند غياب المشرف

تحليل نتائج الجدول رقم (21):

من خلال الجدول رقم 21 يتضح لنا انه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 2 اذ بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 1.226 وهي بذلك اصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية والتي تبلغ (5.99) .

نستنتج من خلال تحليل الجدول انه ليس هناك فروق ذات دالة احصائية لصالح هذه العبارة الا ان هناك ميل لعبارة موافق بنسبة (41.93%) و(25.80%) لغير موافق، و(32.25%) محايدون من خلال هذا نلمس ان هناك ميل لرفض عبارة "عند غياب المشرف تتعطل الاعمال" بمعنى انه عند غياب المشرف لا تتعطل الاعمال .



مناقشة النتائج المحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة:

مناقشة الفرضية الأولى:

الدلالة الاحصائية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	الجدول كا <sup>2</sup>
دالة	5.99	15.935	الجدول رقم 02 الخاص بالسؤال 01
غير دالة	5.99	1.032	الجدول رقم 03 الخاص بالسؤال 02
دالة	5.99	14.000	الجدول رقم 04 الخاص بالسؤال 03
دالة	5.99	10.129	الجدول رقم 05 الخاص بالسؤال 04
غير دالة	5.99	1.032	الجدول رقم 06 الخاص بالسؤال 05

"لنطاق ونمط الاشراف دور في نجاح العمل الإداري" من خلال ما سبق من قراءة إحصائية للجدول الخاصة بعبارات المحور الأول والجدول الخاص بالدرجة الكلية له تبين لنا انه يوجد نطاق اشراف ملائم في المؤسسة الرياضية المعنية بالدراسة وذلك من خلال الدلائل المتمثلة في اشراف الرئيس على الاعمال التي يقوم بها المرؤوسين كما ان المرؤوسين يشعرون بالمسؤولية اثناء أدائهم لأعمالهم ويعتمدون على أنفسهم في ذلك فالمشرف ما هو الا موجه فقط ومن خلال هذا نستنتج ان الفرضية الأولى محققة

مناقشة الفرضية الثانية:

الدلالة الاحصائية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	الجدول كا <sup>2</sup>
دالة	5.99	14.000	الجدول رقم 07 الخاص بالسؤال 06
غير دالة	5.99	5.871	الجدول رقم 08 الخاص بالسؤال 07
دالة	5.99	17.065	الجدول رقم 09 الخاص بالسؤال 08
دالة	5.99	8.581	الجدول رقم 10 الخاص بالسؤال 09
دالة	5.99	16.516	الجدول رقم 11 الخاص بالسؤال 10

" للمركزية واللامركزية دور في العمل الإداري" من خلال القراءة الإحصائية والتحليل للجدول الخاص بعبارات المحور الثاني والجدول الخاص بالدرجة الكلية له تبين ان العبارات التي تخدم مبدا المركزية كانت دالة احصائيا بينما العبارات التي تخدم اللامركزية فان الفروق فيها غير دالة احصائيا وبالتالي نستنتج ان مبدا المركزية محترم ومطبق بينما





مبدأ اللامركزية غير مطبق وبالتالي يمكننا القول ان الفرضية الثانية جزء منها محققة والجزء الاخر لم يتحقق أي اننا نقول " للمركزية دور في نجاح العمل الادري بالمؤسسة الرياضية"  
مناقشة الفرضية الثالثة:

الدلالة الاحصائية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	الجدول كا <sup>2</sup>
دالة	5.99	11.677	الجدول رقم 12 الخاص بالسؤال 11
غير دالة	5.99	5.871	الجدول رقم 13 الخاص بالسؤال 12
دالة	5.99	9.548	الجدول رقم 14 الخاص بالسؤال 13
دالة	5.99	12.452	الجدول رقم 15 الخاص بالسؤال 14
غير دالة	5.99	5.097	الجدول رقم 16 الخاص بالسؤال 15

" للتنسيق دور في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية" من خلال القراءة الإحصائية والتحليل للجدول الخاص بعبارات المحور الثالث والجدول الخاص بالدرجة الكلية له وجدنا ان مبدأ التنسيق مطبق ومفعول بمديرية الشباب والرياضة لان هناك تبادل للخبرات بين مختلف المصالح كما انه يوجد ترتيب منظم وتوحيد للجهود لإنجاز عمل معين بين مختلف المصالح وهذا ما يساهم في نجاح الاعمال الإدارية على مستوى المؤسسة ومن خلال هذا نستنتج ان الفرضية الثالثة محققة

## مناقشة الفرضية الرابعة:

الدلالة الاحصائية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	الجدول كا <sup>2</sup>
دالة	5.99	10.903	الجدول رقم 17 الخاص بالسؤال 16
دالة	5.99	8.000	الجدول رقم 18 الخاص بالسؤال 17
غير دالة	5.99	5.871	الجدول رقم 19 الخاص بالسؤال 18
دالة	5.99	14.774	الجدول رقم 20 الخاص بالسؤال 19
غير دالة	5.99	1.226	الجدول رقم 21 الخاص بالسؤال 20

" لتفويض السلطة دور في نجاح العمل الاداري" من خلال القراءة الإحصائية والتحليل للجدول الخاص بعبارات المحور الرابع تبين انه يمكن تفويض جزءا من السلطة للمرؤوسين سواء من المشرف الرئيسي او من المشرفين على



المصالح كما انه بغياب المشرف لا تتعطل الاعمال وهذا ما يدل على تطبيق لمبدأ تفويض السلطة على مستوى المؤسسة ومنه نستنتج ان الفرضية الرابعة محققة  
مناقشة الفرضية الخامسة:

الجدول رقم (26): يمثل نتائج الدراسة الإحصائية للفروق في الخبرة المهنية

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.298	1.288	65.342	2	130.684	بين المجموعات
		50.729	28	1420.413	داخل المجموعات
		غير دال	30	1551.097	المجموع

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التنظيم تعزى للخبرة المهنية " من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (10) وجدنا انه توجد فروق غير دالة احصائيا لصالح عامل الخبرة المهنية وبالتالي نقول ان العمل الإداري لا يتأثر بالخبرة المهنية وبالتالي الفرضية الخامسة غير محققة  
مناقشة الفرضية السادسة:

الجدول رقم (26): يمثل نتائج الدراسة الإحصائية للفروق في المؤهل العلمي

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.26	1.40	70.71	2	141.43	بين المجموعات
		50.34	28	1409.66	داخل المجموعات
		غير دال	30	1551.09	المجموع

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التنظيم تعزى للمؤهل العلمي " من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (11) وجدنا انه توجد فروق غير دالة احصائيا لصالح المؤهل العلمي وبالتالي نقول ان العمل الإداري لا يتأثر بالمؤهل العلمي وبالتالي الفرضية السادسة غير محققة

مناقشة الفرضية العامة: " لوظيفة التنظيم دور في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية " من خلال ما سبق من تحقق لفرضيات الدراسة الجزئية والمتعلقة باحترام مبادئ التنظيم الإداري من نطاق اشراف ملائم وتنسيق بين الجهود في انجاز الاعمال ووحدة الامر واتخاذ القرار وكذا تفويض السلطة الذي من شأنه تخفيف العبء على



الرئيس او على المشرف نستنتج ان الفرضية العامة للدراسة محققة وهذا ما توصلت اليه دراسة عمر دمانة في انه لتنظيم إدارة الموارد البشرية دور فعال في تطوير المنشآت الرياضية. وكذلك ما توصلت اليه دراسة بن حسن معمر الى ان لعمليتي التخطيط والتنظيم الإداريين دور فعال في إنجاح تنظيم دورات دولية



**1- استنتاجات عامة:**

بعد دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع وظيفة التنظيم العمل الإداري في المؤسسة الرياضية تبين لنا من خلال تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها في الدراسة التحليلية أن لوظيفة التنظيم دور بارز في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية والمتمثلة في مديرية الشباب والرياضة وذلك من خلال المحاور المشكلة للاستبيان والتي تحتوي على مبادئ التنظيم الإداري وأن هناك موافقة على جل العبارات المكونة للمحاور عدا بعض العبارات وهو الأمر الذي يؤكد بأن هناك احترام وتطبيق لمبادئ التنظيم من طرف المبحوثين وتتجلى هذه المبادئ في نطاق ونمط الإشراف والذي يعني تحديد عدد ملائم من المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية ، كما أكد المبحوثين من خلال عبارات هذا المحور بأن المشرف يمارس إشراف تفصيلي و مباشر على عملهم كما أنهم يشعرون بالمسؤولية والاعتماد على النفس في أدائهم لأعمالهم فيما يخص محور المركزية واللامركزية إجابات المبحوثين تدل على ان هناك تمركز للسلطة في يد المدير كما أنه يوجد توافق بين السلطة ومجال التخصص في العمل وفيما يخص اتخاذ القرار فهو محصور في قمة الهيكل الإداري وهو ما يبين تطبيق لمبدأ المركزية وكذا مبدأ وحدة الأمر الذي يؤدي ويضمن عدم ازدواجية الأوامر واضطراب الأعمال .

الا ان مبدأ اللامركزية غير محترم وغير مطبق واما فيما يخص مبدأ التنسيق فهناك تبادل لخبرات بين مختلف المصالح كما انه يوجد ترتيب منظم وتوحيد للجهود لإنجاز الاعمال المختلفة بين مختلف المصالح وهذا ما يساهم في نجاح الاعمال الإدارية للمؤسسة، كما انه يوجد تفعيل لمبدأ تفعيل السلطة من خلال إجابات المبحوثين الذين أكدوا على انه يوجد منح لبعض السلطات والمسؤوليات من طرف المشرفين ومن خلال هذا كله نستطيع القول بان للتنظيم الاداري دور فعال في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية

**2- اقتراحات:**

بعد قيامنا بهذه الدراسة خلصنا الى بعض المقترحات:

- ضرورة تفعيل مبدأ اللامركزية في المؤسسات الرياضية والذي من شأنه تقليل الضغط وتخفيف العبء الملقى على عاتق قمة الهرم الإداري، مما يتيح لها الوقت للاهتمام بأمور الإدارة العليا كالتخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف.... الخ
- كما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات نتيجة قرب مراكز اتخاذ القرار من مراكز التنفيذ، كما يساهم كذلك في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في المستويات الادارية الدنيا وتنشيط المبادرة والابداع لديهم.
- ضرورة الموازنة بين السلطة المفوضة والمسؤولية فعند تعيين اعمال المرؤوس فانه من المنطقي منحه سلطة اتخاذ القرارات واستخدام المواد الضرورية لإنجاز العمل الموكل اليه.
- ضرورة الاعتماد على مختصين في مجال الإدارة والتنظيم في الرياضة لإدارة وتسيير المؤسسات الرياضية



المراجع

## قائمة المراجع

### 1. المراجع:

#### 1. المراجع باللغة العربية:

1. احمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الاعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة الطبعة الأولى، الرياضي مكتبة العبيدان، 2004.
2. أحمد حافظ نجم "دليل الباحث"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1998.
3. بختي إبراهيم، "الدليل المنهجي في إعداد البحوث العلمية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007.
4. بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية أطروحة دكتوراه علوم، في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الاخوة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
5. بوداود عبد اليمين، عطاء الله احمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
6. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. رشيد زرواتي، تدريبات على المنهج العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002.
8. زياد بن عبد الله الدهشة: "المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفية وفقا لنظرية هيزر بيرق" رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، الرياض السعودية 2006.
9. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علوم الاتصال، قسنطينة، 2006.
10. عبد الغفار الحنفي، اساسيات إدارة منظمات الاعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية 2006.
11. عبد الله عزة بركات، علي عباس، مدخل الى علم الإدارة (عمان: دار النظم للنشر، 2000).
12. كامل محمد المغربي السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
13. محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار الصادر، بيروت لبنان، الجزء 11. بدون سنة.
14. محمد حسن علاوي: علم النفس الرياضي، القاهرة، دار المعارف للطبع والنشر، 2000.
15. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (الإسكندرية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع 2000).

16. موريس أنجرس، "منهجية البحث العلمي"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون دار القصة للنشر، الجزائر) الجزائر (2004).

#### قائمة الرسائل:

17. احمد محمد عبد الله، الخصائص التنظيمية وأثرها على الاداء الاداري لدى الموظفين في الاجهزة الحكومية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، 2008.

18. أحمد عبد العال محمد احمد، التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الاداء، رسالة ماجستير، جامعة حلوان القاهرة، 2001.

19. آل الشيخ خالد بن عبد الرحمان بن حسن، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2000.

20. بن لحسن معمر عملية التخطيط والتنظيم الاداري في الدورات الرياضية الدولية رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.

21. عمر دمانة، دور تنظيم ادارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.

22. شاوي صباح، أثر التنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير (منشورة) جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان للتحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

يقوم الطالب الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان: **وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية** وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة وتنظيم.

السادة إداريي مديرية الشباب والرياضة أعلم سلفاً مسؤولياتكم وقيمة وقتكم الثمين، إلا أن ما تتمتعون به من خبرة وقدرة على التقويم السليم في مجال التسيير دفعني للاستفادة من ذلك، لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان بالصدق والموضوعية المعروفة عنكم وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب حتى تتمكن بإذن الله من التعرف على وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري في المؤسسة الرياضية.

ملاحظات:

- لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما إجاباتكم تعبر عن وجهة نظركم الشخصية.
- أتمنى من سيادتكم الإجابة على كل العبارات الواردة في الاستبيان.
- المعلومات الواردة في الاستبيان ستكون في غاية السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا مني أسماً عبارات الاحترام والتقدير

الطالب الباحث: عمران حسام الدين

السنة الجامعية 2017/2016

البيانات الشخصية والوظيفية:

1/ الخبرة:

<input type="checkbox"/>	من 1 إلى 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات

2/ المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	بكالوريا
<input type="checkbox"/>	شهادة عليا

3/ المنصب الحالي:

المحور الاول: نطاق ونمط الاشراف			
غير موافق	محايد	موافق	
			01 المشرف يمارس اشراف تفصيلي ومباشر على عملك
			02 تتعرض لمضايقة من طرف المشرف اثناء العمل
			03 تشعر بالمسؤولية اثناء أداء العمل
			04 تعتمد على نفسك كمرؤوس اثناء أداءك لعملك
			05 عدد الذين تشرف عليهم مناسب

المحور الثاني: المركزية واللامركزية			
غير موافق	محايد	موافق	
			06 تتركز كل السلطات في يد المدير
			07 يوجد توافق بين سلطتك ومجال تخصصك في عملك
			08 توزيع السلطة في مؤسستك عادل ومناسب
			09 حق اتخاذ القرار محصور في قمة الهيكل التنظيمي
			10 يعطى الأشخاص في الإدارات الوسطى والتنفيذية الحق في اتخاذ القرار دون الرجوع الى الإدارات العليا

المحور الثالث: التنسيق			
غير موافق	محايد	موافق	
			11 توجد مشاركة بين مختلف المصالح في تطبيق نفس القرارات
			12 هناك تبادل للخبرات بين مختلف المصالح
			13 يوجد ترتيب منظم للجهود بين مختلف المستويات الإدارية
			14 هناك توحيد للجهود لإنجاز عمل معين بين مختلف المصالح في ادارتكم
			15 يوجد تكامل بين الوظائف والاعمال بين مختلف المصالح

المحور الرابع: تفويض السلطة			
غير موافق	محايد	موافق	
			16 يفوض لك المشرف جزءا من سلطته
			17 يمكنك تفويض جزءا من سلطتك لمؤوسيك
			18 عند التفويض يوازن بين السلطة المفوضة ومسؤولياتك
			19 عند التفويض يوازن بين السلطة المفوضة وخبرتك
			20 عند غياب المشرف تتعطل الاعمال

## - ملخص الدراسة -

1- عنوان الدراسة ووظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية دراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

### 2- أهداف الدراسة:

- إبراز دور وظيفة التنظيم في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة).

- الكشف عن دور نطاق ونمط الإشراف في نجاح العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة.

- إبراز دور المركزية واللامركزية في نجاح العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة.

- معرفة دور مبدأ التنسيق في نجاح العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة.

- التعرف على دور تفويض السلطة في نجاح العمل الإداري بمديرية الشباب والرياضة.

3- مشكلة الدراسة: هل لوظيفة التنظيم دور في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية؟

### 4- فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية: لوظيفة التنظيم دور في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية

### - الفرضيات الجزئية:

• لنطاق ونمط الإشراف دور في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية.

• للمركزية واللامركزية دور في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية.

• للتنسيق دور في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية.

• لتفويض السلطة دور في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التنظيم تعزى لعامل الخبرة

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التنظيم تعزى لعامل المؤهل العلمي

5- عينة الدراسة : تكونت عينة البحث من 31 موظفا من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

6- منهج الدراسة : إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة.

7- أدوات الدراسة : لقد استخدم الباحث في دراسته استمارة مقياس كأداة لجمع المعلومات.

8- النتائج المتوصل إليها : يمكن حصر أهمية دراستنا في :

- إثراء المكتبة بدراسة جديدة في مجال العمل الإداري في المؤسسات الرياضية.

- حث القائمين على المؤسسات الرياضية على ضرورة احترام وتطبيق مبادئ وظيفة التنظيم في أعمالهم الإدارية.

- تسليط الضوء على وظيفة التنظيم من الناحية الإدارية بالتطرق إلى إيجابيات وسلبيات هذه الوظيفة.

- ضرورة برمجة المعلومات لمختلف الأنشطة لدى القائمين على العمليات الإدارية.

- الحث على توحيد الجهود بين مختلف المصالح الإدارية وكذا الاختصاصات والمسؤوليات في نطاق السلطة الممنوحة.

### 9- الاقتراحات:

ضرورة تفعيل مبدأ اللامركزية في المؤسسات الرياضية والذي من شأنه تقليل الضغط وتخفيف العبء الملقى على عاتق قمة الهرم الإداري، مما

يتيح لها الوقت للاهتمام بأمور الإدارة العليا كالتخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف .... الخ

كما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات نتيجة قرب مراكز اتخاذ القرار من مراكز التنفيذ، كما يساهم كذلك في تنمية المهارات الإدارية لدى

العاملين في المستويات الإدارية الدنيا وتنشيط المبادرة والابداع لديهم .

ضرورة الموازنة بين السلطة المفوضة والمسؤولية فعند تعيين أعمال المرؤوس فانه من المنطقي منحه سلطة اتخاذ القرارات واستخدام المواد

الضرورية لإنجاز العمل الموكل اليه.

ضرورة الاعتماد على مختصين في مجال الإدارة والتنظيم في الرياضة لإدارة وتسيير المؤسسات الرياضية