



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم : إدارة وتسيير رياضي

الرمز:

الشعبة: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: إدارة المنشآت الرياضية وتسيير الموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر أكاديمي

واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة

الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة

إشراف الاستاذ:

برباح راج

اعداد الطالب

لعشاش صلاح الدين

السنة الجامعية : 2020/2019



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم : إدارة وتسيير رياضي

الرمز:

الشعبة: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: إدارة المنشآت الرياضية وتسيير الموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر أكاديمي

واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة

الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة

إشراف الاستاذ:

برباح راج

اعداد الطالب

لعشاش صلاح الدين

السنة الجامعية : 2020/2019

سورة الاحقاف

شُكْرُكَ يَا رَبِّ

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن

أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ."

فالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى حمدا يليق بجلال وجهه

وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد النبي الكريم

وعلى آله وصحبه الطاهرين.

من باب العرفان بالفضل أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للذين

كانوا وراء هذا العمل وساهموا كل من موقعه في تقديم ما

يستطيع وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور " برباخ رابح "

على إشرافه على هذا العمل وكذلك على توجيهاته إرشاداته

إِهْدَاء

الحمد لله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من
كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي
إمتك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي
بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي
الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي
صبرت على كل شيء، التي رعتني حق رعاية و كانت سندي
في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة
خطوة في عملي، إلى من إرتحت كلما تذكرت إبتسامتها في
وجهي نبع الحنان أُمي

قائمة المحتويات

	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ	مقدمة
	الجانب المنهجي
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1 - 1 - إشكالية الدراسة
5	1 - 2 - فرضيات الدراسة
5	1 - 3 - أهمية الدراسة
6	1 - 4 - أهداف الدراسة
6	1 - 5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
7	1 - 6 - الدراسات السابقة
	الجانب النظري
الصفحة	الفصل الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية
9	تمهيد
9	1-2 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية
9	2-2 تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية
11	3-2 الأهداف الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
12	4-2 المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
13	5-2 الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

15	2-6 الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
16	2-7 منهجية ومراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
20	2-8 العوامل الحاسمة والمؤدية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية
23	2-9 المعوقات والقيود المؤدية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية
الصفحة	الفصل الثالث : الإدارة الرياضية
	تمهيد
26	3-1 طبيعة الإدارة الرياضية
29	3-2 وظائف الإدارة الرياضية
38	3-3 النماذج الحديثة للإدارة الرياضية
	الجانب التطبيقي
الصفحة	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
46	تمهيد
46	4-1 - الدراسة الاستطلاعية
47	4-2 - منهج الدراسة
48	4-3 - متغيرات الدراسة
48	4-4 - مجتمع وعينة الدراسة
49	4-5 - اساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
49	4-6 - الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق،الثبات،الموضوعية)
51	4-7 - تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
الصفحة	الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج
54	5-1 عرض تحليل النتائج
80	5-2 مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
الصفحة	الفصل السادس: الاستنتاجات و الاقتراحات
86	6 - 1 - الاستنتاج العام
86	6 - 2 - الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
88	- قائمة المصادر والمراجع
89	- الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
81	1	أعمدة بيانية توضح الإجابات الخمس للمحور الأول للاستبيان
82	2	أعمدة بيانية توضح الإجابات الخمس للمحور الثاني للاستبيان
83	3	أعمدة بيانية توضح الإجابات الخمس للمحور الثالث للاستبيان
84	4	أعمدة بيانية توضح الإجابات الخمس للمحور الرابع للاستبيان
85	5	أعمدة بيانية توضح الإجابات الخمس للمحور الخامس للاستبيان

الملخص باللغة العربية

عنوان الدراسة:

واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة الرياضية

أهداف الدراسة:

- معرفة إذا ما كان هناك وجود سياسات إدارية تتعلق بتطبيق العمليات الإدارية في المديرية
- معرفة حقيقة وجود تخطيط استراتيجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- تحديد مستوى تدريب وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- دراسة مستوى إعادة هيكلة المؤسسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- معرفة إذا كان هناك مستوى توفر لتكنولوجيا المعلومات لإعادة هندسة العمليات الإدارية

التساؤل العام:

- ما هو واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟

و التساؤلات الجزئية:

- ما مستوى توفر السياسات الإدارية المتعلقة بتطبيق العمليات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بالولاية؟
- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بالمديرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- ما مستوى تدريب وتنمية مهارات العاملين بالمديرية الدراسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- ما مستوى إعادة الهيكلة بالمؤسسة بالمديرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- ما مستوى توفر تكنولوجيا المعلومات بالمديرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟

الفرضية العامة:

- يوجد مستوى توفر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة الرياضية

الفرضيات الجزئية

- يوجد مستوى توفر سياسات إدارية تتعلق بتطبيق العمليات الإدارية في المديرية
- يوجد مستوى يوجد تخطيط استراتيجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- يوجد مستوى تدريب وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- يوجد مستوى إعادة هيكلة المؤسسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- يوجد مستوى توفر المديرية تكنولوجيا المعلومات لإعادة هندسة العمليات الإدارية

عينة الدراسة: المسح الشامل كونها من أبسط طرق اختيار العينات وتتكون عينة بحثنا هذا من 35 موظف بمديرية الشباب والرياضة

المنهج المستخدم: اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة.

أدوات الدراسة: اعتمدنا على استبيان اشتمل على خمس محاور تكون كل محور من 5 أسئلة
أهم النتائج المتوصل إليها:

- يتوفر على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة على سياسات تتعلق بتطبيق العمليات الإدارية

- التخطيط الاستراتيجي في المديرية لإعادة هندسة عملياتها الإدارية موجود ومهتم به

- يتم تدريب وتنمية مهارات العاملين بالمديرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- توفر المديرية على هيكلة جيدة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- لا بد من توفر تكنولوجيا المعلومات على مستوى المديرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

Study summary

Study Title:

The reality of re-engineering administrative processes in sports management

Study aims:

Knowing whether there are administrative policies related to the application of administrative processes in the directorate

Knowing the reality of the existence of strategic planning for re-engineering administrative processes

-Determining the level of training and developing the skills of the institution's personnel to re-engineer the administrative processes

Study the level of restructuring the institution to re-engineer administrative processes

Find out if there is a level of availability of information technology to re-engineer administrative processes

General question:

•What is the reality of re-engineering administrative processes in the sports administration at the level of the Youth and Sports Directorate in the Wilaya of M'sila?

And partial questions:

-What is the level of availability of administrative policies related to the application of administrative processes in the Directorate of Youth and Sports in the state?

What is the level of strategic planning in the directorate to re-engineer administrative processes?

-What is the level of training and developing the skills of the directorate's personnel studying for re-engineering administrative processes?

-What is the level of restructuring the institution in the directorate to re-engineer administrative processes?

-What is the level of information technology availability in the directorate to re-engineer administrative processes?

General hypothesis:

•There is a level of availability of re-engineering administrative processes in sports management

Partial hypotheses

-There is a level of availability of administrative policies related to the application of administrative processes in the directorate

There is a level where there is strategic planning to re-engineer administrative processes

-There is a level of training and developing the skills of the institution's personnel to re-engineer administrative processes

There is a level of restructuring the organization to re-engineer the administrative processes

-There is a level of availability of information technology for the Directorate to re-engineer administrative processes

Study sample: the comprehensive survey being one of the simplest methods of selecting samples. This sample of our research consists of 35 employees

Youth and Sports Directorate

The used approach: We relied in our research on the descriptive approach as it is compatible with the nature of the problem being studied.

Study tools: We relied on a questionnaire that included five axes, each axis consisted of 5 questions

The most important findings:

At the level of the Youth and Sports Directorate in Al-Masila, there are policies related to the application of administrative processes

-Strategic planning in the directorate to re-engineer its administrative processes exists and is interested in it

-Training and developing the skills of employees of the directorate is done to re-engineer administrative processes

The directorate provides a good structure to re-engineer administrative processes

-Information technology must be available at the district level to re-engineer administrative processes

مقدمة :

يعد القرن الحالي قرن التطورات بالوظائف الإدارية التي من الواجب التأثر بها عند سير العمل من أجل الارتقاء بالمستوى وليس لمجرد كشف الأخطاء فقط إذ اشتقت لها معايير حديثة تعمل على خلق قيم جديدة لتحقيق ثقافة التحديث لواقع جديد نعيشه يختلف عن الذي كان منذ عقود، وتطبيقاتها تقودنا إلى الإدارة بكفاءة وفاعلية على الصعيدين الداخلي والخارجي في الاتحادات الرياضية من جهة، والتغلب على المعوقات الإدارية المختلفة من جهة أخرى، ويشكل التطور الإداري الرياضي محلياً أو عالمياً مظهراً من مظاهر تقدم الشعوب، إذ يفرض انطباعاً بالتغيير لنظم الإدارة وبرامجها حتى تكون عملية مستمرة تتطلع لها الدول ومنها الجزائر.

باتت سمة التغيير مطلوبة كون البقاء على ما هو عليه لم يعد كافياً للتحرك نحو المستقبل بمرحلة جديدة فضلاً عن التفاعل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بكفاءة عالية لحل المشكلات ومقاومة المعوقات بأوضاع تخطيطية وتنظيمية أفضل تُحسن الاتجاهات والمهارات وغيرها عند الأفراد، وهذا الأمر يقترب من مفهوم الإدارة الشامل من خلال ديمومة الاستمرارية بعمل متوازن بين متطلبات الحاضر والمستقبل، ويعد العنصر البشري الكفاء المحرك أو العامل المؤثر لتلك التغيرات بواسطة الإدارة الرياضية كونه يعكس العمل الإداري الناجح في مختلف الأصعدة، ومن كل ذلك جاءت جهود الباحثين والمهتمين ضمن إجراءات بحثية موضوعية في استحداث معايير للإدارة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة الرياضية يعد ترتيب أولويات العمل في ضوء الأهداف المخطط لها من مؤشرات التطور الإداري الناجح، والتي تساعد على اعتماد أنموذج جديد يمتاز بالابتكار والمرونة والاضافة والقدرة على الاستجابة الايجابية المؤثرة عند تحليل الواقع لتحديد المخاطر المحتملة.

تتأثر المؤسسات الرياضية بعامل البيئة سواء كانت سياسية أو اقتصادية مما يجعلها في حاجة مستمرة لإعادة النظر في تطبيقاتها الإدارية كي تزيد من ثقة العاملين فيها نظراً لعدم ملائمتها أو اتساقها مع الواقع الجديد وفق النشاطات الرياضية التي تتعلق بها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1 - 1 - إشكالية الدراسة
- 1 - 2 - فرضيات الدراسة
- 1 - 3 - أهمية الدراسة
- 1 - 4 - أهداف الدراسة
- 1 - 5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 1 - 6 - الدراسات السابقة

1-1 إشكالية الدراسة

أصبحت الجزائر تعيش العديد من التحولات العميقة في شتى المجالات التي تفرض تحديات جديدة وعلى كافة الأصعدة ، ولعل من بين هاته المجالات نجد مجال الرياضة الذي أصبح يفرض نفسه بقوة خاصة من خلال المؤسسات الرياضية المتواجدة عبر التراب الوطني حيث تعمل هاته المؤسسات على حل المشاكل وتنظيم شؤون الأفراد ، وذلك من خلال النشاط الرياضي التربوي الهادف من أجل استثمار أوقات الفراغ لدى الرياضي وهذا أسمى ما تسعى إلى تحقيقه الإدارة الرياضية بمجمل صفاتها ، لذا نجد في السنوات الأخيرة أن الإدارة الرياضية تسعى إلى التوصل لتحسين جودة العمليات الإدارية لتصل إلى التميز في الأداء لتحقيق جميع أهدافها بأفضل الطرق والتي تتمثل في الرقي بالرياضة داخل الولاية ومحاولة تحقيق أفضل النتائج على الصعيد الوطني والوصول إلى الاحترافية في الأداء مما يعمل على نشر الوعي الرياضي داخل أفراد المجتمع من خلال إعادة هندسة عملياتها الإدارية .

لذلك تأتي هذه الدراسة لمعرفة واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية للإدارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما هو واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ؟

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر السياسات الإدارية المتعلقة بتطبيق العمليات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بالولاية ؟
- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بالمديرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- ما مستوى تدريب وتنمية مهارات العاملين بالمديرية الدراسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- ما مستوى إعادة الهيكلة بالمؤسسة بالمديرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- ما مستوى توفر تكنولوجيا المعلومات بالمديرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية ؟

1-2-2 فرضيات الدراسة

1-2-1 الفرضية العامة

- يوجد مستوى توفر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة الرياضية

1-2-2 الفرضيات الجزئية

- يوجد مستوى توفر سياسات إدارية تتعلق بتطبيق العمليات الإدارية في المديرية

- يوجد مستوى يوجد تخطيط استراتيجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- يوجد مستوى تدريب وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- يوجد مستوى إعادة هيكلة المؤسسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- يوجد مستوى توفر المديرية تكنولوجيا المعلومات لإعادة هندسة العمليات الإدارية

1-3 أهمية الدراسة

1-3-1 الأهمية العلمية :

- تعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لما كتب من أبحاث في هذا المجال وتعمل على تزويد المكتبة الجزائرية والعربية برفاد جديد من المعرفة، كما وتفتح آفاق جديدة للباحثين في هذا الإطار.

- تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على إعادة هندسة العمليات الإدارية للإدارة الرياضية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة لوجود ندرة في الدراسات التي تطرقت إلى ذلك.

1-3-2 الأهمية العملية :

- التعريف بإعادة هندسة العمليات الإدارية كإستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في المجال الرياضي وما له من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء الإداري

- العمل على تغيير واقع الأداء الإداري الرياضي بصورة جذرية والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة وبما يسمو بمؤشرات الأداء عن طريق تطبيق هذه الإستراتيجية.

1-4 أهداف الدراسة

1-4-1 الهدف الرئيسي

معرفة واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى الإدارة الرياضية

1-4-2 حيث تتمثل الأهداف الجزئية فيما يلي :

- معرفة إذا ما كان هناك وجود سياسات إدارية تتعلق بتطبيق العمليات الإدارية في المديرية
- معرفة حقيقة وجود تخطيط استراتيجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- تحديد مستوى تدريب وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- دراسة مستوى إعادة هيكلة المؤسسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- يوجد ما إذا كان هناك مستوى توفر لتكنولوجيا المعلومات لإعادة هندسة العمليات الإدارية

1-5 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1-5-1 إعادة هندسة :

هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال

1-5-2 العمليات الادارية :

هي عبارة عن مجموعة من الوظائف والأنشطة التي يقوم بتنفيذها أي شخص إداري، من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها أية مؤسسة أو شركة من الشركات، وتضم العملية الإدارية عمليات مرتبطة مع بعضها البعض، يتم تجزئتها لتسهيل دراستها وتطبيقها على أرض الواقع

1-5-3 الإدارة :

اللغة : أدار، يدير، إدارة الشيء أي جعله يدور ، نظم تعاطي الأمر أحاط به، الإدارة الجهاز الذي يسير ويدير جهاز المؤسسة . (أمبل عبد العزيز محمود، 1997، 24)

اصطلاحا : وهذا مذهب إليه : هنري فايول (الإدارة هي أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وان تصدر الأوامر وأن تراقب) (عصام بدوي، 2004، 02)

ويرى فريدريك تايلور أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة. (محمد فوزي حلوة، 2007، 09)

وعرفها إدورد بريك بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة الضمن سير الأعمال مع الخطة المرسومة والتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.

(مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، 52)

1-5-4 الإدارة الرياضية :

إصطلاحا :

الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة وهي عملية تنفذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداءه وهي كذلك تنسيق عنصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئة . (حسن معوض وحسن شلتوت , 1997, 152)

إجرائيا : هي عمليات إنسانية وإجتماعية تحدد فيها جهود الموظفين في المؤسسات أو المنظمات أو الهيئات الرياضية

كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متابعين في ذلك أفضل إستخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للهيئة أو المنشآت الرياضية .

1-6 الدراسات السابقة :

- حسين محمد ناجي ، 2017 ، العراق م عايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري وأهميتها للاتحادات الرياضية
- رسالة ماجستير ، أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة ، 2011 بعنوان أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة
- رسالة دكتوراه ، الساسي بوعزيز ، 2018 ، نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالادارة الرياضية الجزائرية
- مذكرة تخرج ماستر ، عبد القادر بناجي ، 2016 ، الادارة الرياضية ودورها في تحسين المنشآت الرياضية ، دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة بالجلفة
- مذكرة تخرج ماستر ، محمد الأخضر رابحي ، 2011 ،فعالية التنظيم والادارة الرياضية في النادي الرياضي لشباب بني ثور
- رسالة ماجستير ، أيمن جمال عبد الهادي السر ، 2008 ، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة

الفصل الثاني

إعادة هندسة العمليات الإدارية

- 1-2 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية
- 2-2 تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية
- 3-2 الأهداف الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
- 4-2 المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
- 5-2 الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- 6-2 الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
- 7-2 منهجية ومراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 8-2 العوامل الحاسمة والمؤدية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية
- 9-2 المعوقات والقيود المؤدية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم وتعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، وكذلك الخصائص والفوائد والأهداف من تطبيق هذا المفهوم، ومعرفة ما هي العمليات التي تحتاج إلى تطبيق الهندرة، وماهي المنظمات التي تحتاج تطبيق إعادة الهندسة، وكذلك التعرف على منهجية تطبيق أسلوب الهندرة ودراسة عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2-1 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992 م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل (العتيبي والحمامي، 2004 ، ص 6)

2-2 تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الهندرة هي عبارة عن كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة كترجمة للمصطلح الإنجليزي **Business Re-engineering** والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، و تعتبر أداة رئيسية للفكر الإداري الحديث، و يقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تناسب القرن الحادي والعشرين بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإنتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات

المتطورة كعامل أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها . (المجلة الالكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري، 2010 ،ص2)

ويقصد بإعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ("ديسلر ، 2003 ، ص312)

ويقول ديسلر بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على افتراض أساسي بأن الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة ومذهلة في هذا الصدد وعند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فإنه يجب طرح السؤالين التاليين:

1 - لماذا نؤدي هذا العمل؟

2 - لماذا نتبع هذا الأسلوب في أدائه؟

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل (Neill and Sohal,1999 :p574).

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة وللإدارة العليا وأيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء. (الرب، 2009، ص88-89)

وتعرف الهندرة على أنها إعادة البناء، وهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة، وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري، وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج، وترتكز الهندرة على

1 - إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة.

2 -إعادة التصميم الجذري للوضع القائم مثل:

• إعادة المفاهيم الأساسية للمنظمة.

• إعادة التصميم الداخلي.

• سياسة جديدة لتعليم، وتدريب العاملين.

3 -تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء، عن طريق نسف القوالب القديمة، واستبدالها

بأساليب مبتكرة. (أبو بكر، 2001 ،ص39)

ويعرف السلطان مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج. (السلطان ، 2002 ، ص45)

كما تعرف بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية وذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فجائية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (هامر وشامبي ، 1995 ، ص19)

في ضوء عرض التعريفات السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة" من قبل الباحثين والمهتمين يتضح أنها تختلف في الصياغات لكنها تتفق في المضمون على أربعة عناصر أساسية وبناء على ماسبق يمكن القول بأن مفهوم إعادة هندسة العمليات يتضمن الأبعاد التالية.

1. إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على منهجية التغيير في العمل.

2. إعادة تصميم العمليات من البداية (تغيير جذري) .

3. التركيز بشكل جوهري على العملاء والعمليات الإدارية في المنظمة وليس على الأنشطة.

4. تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

2-3 الأهداف الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) :

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى الهندرة إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة

وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها و تأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) لتحقيق الأهداف التالية

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء : ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
 2. التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
 3. تحقيق السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
 4. تحقيق الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء
 5. تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
 6. التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.
- (خليل، 2008، ص 14، عبد القادر، 2008، ص 167)

2-4 المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تتنوع المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات ومدى النجاح ومدى التعثر، واستناداً لذلك هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لتطبيق (الهندرة) هي :

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور : وهي تلك المنظمات التي يتصف أداؤها بالتدني وتعانى من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

2. المنظمات التي في طريقها للتدهور : وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل انخفاض الحصة السوقية للمنظمة لصالح المنافسين، وكذلك الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في أرباح وأسهم المنظمات، وهذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي.

3. المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح :هي المنظمات المتميزة ولا تعاني من مشاكل على الإطلاق، ولكن توجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة سوقية كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات التي تقدمها، ويتم تطبيق الهندرة في هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التذني بل من أجل التمكين والبقاء في القمة وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها. (مايكل هامر، 1995 ، ص 20)

2-5 الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي كتبت في هذا الموضوع والتي تشير إلى أن الهندرة تعبر عن تغيرات جوهرية وجذرية لم تمارس من قبل في المنظمة من حيث الخطوات والتنسيق، والمستويات الإدارية التي تعكس على كيفية إنجاز العمل بطريقة ثورية تهدف للخروج من الركود والروتين المقيد إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الربحية والتخلص من الفشل والتراجع والمحافظة على ديمومة التطور والتحسين المستمر

إذن فإن الخصائص والمرتكزات التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية و التي تقوم عليها ، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة هي :

1. الدمج الوظيفي : وهو دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.
2. الموظفون يتخذون القرارات :بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، فإنه أصبح الأمر في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه فأصبح اتخاذ القرارات جزءاً من العمل يقوم به الموظفون أنفسهم بعد أن كان حكراً على المدراء فقط.

3. تعدد خصائص العمليات : نتيجة إلى عصر الأسواق المتنوع و المتغير فانه يستدعي إلى تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق و الحالات و المداخلات الإنتاجية المختلفة.
 4. تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها : يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل و إخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق.
 5. إنجاز العمل في مكانه :تعمل الهندرة على نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام ووصول الوحدات على احتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات.
 6. خفض مستويات الرقابة والمراجعة : تعمل الهندرة على إتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أوالمؤجلة، و يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة و المحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازم في لحظة اكتشاف الأخطاء أو النظر في الحالات العامة بدل من الحالات الفردية.
 7. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: يتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية وهذا التقليص يقلل من فرص اختلاف المعلومات و الحاجة إلى المطابقة.
 8. مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة : يعمل مدير العملية كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة و العملاء، حيث يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها والتمتع بصلاحيات أكبر.
 9. الجمع بين المركزية و اللامركزية :تتمكن التنظيمات التي تطبق الهندرة من جمع بين ميزات المركزية و اللامركزية في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، و في نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.
- (هامر وشامبي، 1995 ، ص 33 ، المالكي، 2003 ، ص 27، رفاعي، 2006 ، ص 12)

2-6 الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحقق تطبيق أسلوب الهندرة الكثير من الفوائد والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة ومن خلال التغييرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص العديد من الفوائد الايجابية نلخصها كالتالي:

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة و المتخصصة بتقديم خدمات و سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، و توفير الوقت والتكاليف للجمهور، و تجنب الغموض في تقديم الأعمال و تتحول هذه الوحدات إلى فرق العمليات
2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، التركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لانجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة ووضوح الإجراءات، فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين الأعضاء و ليست فردية و بالتالي يؤدي إلى تعاون الأفراد و تضافر الجمهور و تنمية روح الجماعة.
3. إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين، من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد و التعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، بحيث أن الإدارة تكلف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة، و تفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.
4. التشجيع على التعليم، حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم و ترسيخها في أذهان العاملين، والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، و الاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل، بدلا من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة.
5. تحول التركيز في معايير الأداء و المكافآت من الأنشطة إلى النتائج ، تقييم أداء العاملين ومكافأتهم يكون بناء على أساس النتائج النهائية وبشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل أي يتم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج.

6. التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة، حيث تعمل الهندرة على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، و ذلك من خلال ترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، و ليس الرؤساء حيث أنه يتم إدخال مفاهيم و أفكار و اتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة و رضا الجمهور بالدرجة الأولى.
7. التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز حيث تكون الترقية في الهندرة بناءً على قدرات الموظف و تميزه و ليس على أدائه حيث إن الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي و ليس مكافأة.
8. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي تعمل الهندرة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية و الاستعانة بالتنظيم المنبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية و استقلالية كاملة.
9. تحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين حيث إن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين و هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل و انجازه.
10. يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة و البساطة بدلا من التعقيد، ومن خلال هذا فان دور المدراء المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين و تحسس المشكلات التنظيمية و العمل على وضع حلول لها.
- (المالكي ، 2003 ، ص 30 ، الحمادي ، 2006 ، ص 150 ، هامروشامبي ، 1995 ، ص 42/50)

2-7 منهجية ومراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العملية الشاملة والتي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية والتي يجب أن تتبع لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وحدد كل من ماهر والسلطان أربع مراحل أساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية و كل مرحلة من المراحل تنقسم إلى مجموعة من المهام الفرعية

1-7-2 التصور و التحضير:

- وتعني تعبئة المنظمة والعاملين لما سيبدأ من مجهود ودراسة، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة .وهي تحتوي على المهام التالية:
- أ -الشعور بالمشكلة :وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم) الإيمان بضرورة التغيير .
- ب -موافقة الإدارة :إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد، وحق المنظمة على هذا التعاون.
- ج -تدريب فريق العمل :يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات الهندرة، ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين.
- د -إعداد الجدول الزمني(خطة العمل) : يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتبطة زمنياً، ومحددة التواريخ.

2-7-2 دراسة العملاء والعمليات (التشخيص)

- يتم في هذه المرحلة تحديد وتشخيص العملاء والعمليات المراد إعادة هندستها، بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:
- أ -دراسة عملاء المنظمة :إن العملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة عملاء ويجب دراسة احتياجاتهم، ويجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية، وأيضاً العلاقة المثالية مع العملاء .
- ب -دراسة العمليات :وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية، وعددها، وتواليها والزمن الذي تستغرقه كل واحدة منها.
- ج -تحليل الأنشطة التابعة للعمليات :تحليل الأنشطة و معرفة العمليات والأنشطة الهامة، أو ما يطلق عليها العمليات والأنشطة الإستراتيجية أو ذات القيمة المضافة على كفاءة المنظمة.
- د -دراسة العاملين والأدوات والمعلومات :يتم دراسة كل ما يرتبط بالعمليات من العاملين القائمين بها، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة، وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها.
- هـ -دراسة العوامل المؤثرة :يجب دراسة وجمع معلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات والأنشطة.

و -**تحديد التنظيم المناسب**: وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.

3-7-2 إعادة التنظيم(التصميم)

تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام بحيث يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري ومؤد إلى نتائج إيجابية للغاية وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:
أ -**تحليل وفهم العمليات**: تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام، ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

ب -**تحليل وفهم التدفق**: تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتتابعة لها ووقف كل خطوة والتعطل في الخطوات، وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

ج -**تحديد أنشطة القيمة المضافة**: التوصل إلى العمليات والمهام ذات الأهمية الكبيرة) أي ذات القيمة المضافة (والتي يجب الإبقاء عليها، وإلى العمليات الهامشية والتعطلات التي يجب إلغاؤها.

د -**المقارنة بمنظمات أخرى**: مقارنة العمليات وتدققها في منظمات أخرى، وذلك للحصول على أفكار جديدة للتطوير.

هـ -**تحديد مشاكل العمليات**: الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل، والسلطات والمسئوليات، والتنسيق، والتشابك بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء.

و -**تحديد بدائل التحسين (تحديد البدائل)**: تحديد البدائل والاحتمالات المختلفة للتحسين، ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب تكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها، وأهم بدائل التحسين هي: دمج عمليات أو مهام في عملية أو مهمة واحدة، وإلغاء البعض منها، وإعادة تصميم خطوات التدفق، وأماكن العمل، والنماذج المستخدمة، وتمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرار، وتقليل نقاط التوقف والمراجعة والتدقيق أو إلغائها، وتوحيد نقاط الاتصال والتنسيق في يد مسئول واحد.

ز -**إعادة التصميم الفني والاجتماعي**: يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي، وهو ينقسم إلى تصميم فني يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدققها، وإلى تصميم اجتماعي حينما تؤخذ في الحسبان

الأبعاد الإنسانية والنفسية والاجتماعية من خلال قبول الناس، وإدراكهم للتصميم الجديد، وعلاقته بمكانة الفرد والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

2-7-4 التحول والتطبيق

وهي المرحلة الأخيرة التي تعني بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه وينقسم إلى المهام التالية:
أ -وضع الهندرة في شكل مصور :هنا يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات، والمهام، والزمن المستغرق، وأوقات التعطل.

ب -تصميم النماذج :هنا تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات، ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل، مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطابع أو الرسوم المطلوبة.

ج -تصميم الأدوات والتكنولوجيا :وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير والكمبيوتر وأي أجهزة أخرى ذات علاقة بتيسير تدفق العمليات والمهام.

د -وضع النظام على برامج :تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال، والانترنت، والبرامج أساليب جيدة ومعاونة لجعل الهندرة ذات تأثير جذري ويجب الاستفادة من هذه الموارد المتاحة.

هـ -تدريب وتحفيز العاملين :هنا يجب أن يكون العاملون على دراية بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطين بها، وما لم يكن هؤلاء العاملون محفزين جيداً على إتباع النظام الجديد فيمكن أن تهدد الهندرة بالفشل.

و -تجرب النظام (التطبيق) : يتم هنا تطبيق البرامج والمهارات التي تدرب عليها العاملون، ويمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.

ز -التعديل النهائي للنظام :هنا يتم معرفة نقاط الضعف حيث يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيداً لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي. في ضوء عرض المنهج السابق لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية يتضح أنه يتفق في المضمون على العناصر التالية:

• الرؤية والتصور : تحديد رؤية العمل بشكل عام، وتقييم الوضع الحالي من قبل قائد فريق إعادة الهندسة.

• الإعداد والتحضير : رسم خطة زمنية لخطوات العمل وأهدافها والعوائق و الصعوبات التي يمكن أن تواجه التطبيق وتقديم الحلول.

• **التحليل والتشخيص الشامل** : توصيف شامل للعمليات التي تقوم بها المنظمة وتوثيقها من نماذج مخصصة للدراسة من خلال مسح واسع النطاق وجمع معلومات للتوصل إلى مواطن الخلل والقصور، وكيفية التعامل معها.

• **إعادة التصميم أو البناء** : تصميم العمليات بشكل جديد وطرح البدائل المختلفة.

• **التطبيق والتحول** : يعتمد ذلك على التوافق بين العنصر البشري، والعنصر التقني، وخطوات العمل بالإضافة إلى ضرورة المتابعة والمراجعة المستمرة عند بداية تنفيذ التغيير الجذري وقياس نتائجه مقارنة بمرحلة ما قبل وما بعد التحول إلى الاتجاه الجديد.

(ماهر ، 2007 ، ص 552-555 ، السلطان ، 2002 ، ص 106)

2-8 العوامل الحاسمة والمؤدية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات :

2-8-1 الاستراتيجية:

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة،

(العتيبي والحمامي، 2004 ، ص 11-13)

2-8-3 التزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج. حيث أظهرت العديد من ، الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة (العتيبي والحمامي، 2004 ص 11-13)

2-8-4 تمكين العاملين:

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين و إدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات

العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي . "وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة (العتيبي والحماي، 2004 ، ص 11-13)

وتشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص، فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضاء الوظيفي، وجودة القرارات، والانتماء للمنظمة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة، والعلاقات بين الوحدات الإدارية، والإبداع، كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المنظمة، ووجد أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة. (الشقاوي، 2002 ،ص7)

2-8-5 الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبنى التغييرات المصاحبة له و تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة ، تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق وخارجها الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة (العتيبي والحماي، 2004 ، ص11-13)

2-8-6 الاستعداد للتغيير:

يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة و ينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية إلى تتطلبها عملية التطبيق، وثقافة المنظمة

تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع نجاح تطبيق إعادة الهندسة وأكد كل من Hammer and Stanton 1995 على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيسي في التغيير .

(العتيبي والحمامي، 2004 ، ص 11-13)

2-8-7 تكنولوجيا المعلومات:

لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة إذ انه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فان الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية، كما أن % 43 من المدراء في العالم مقتنعون بان القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات (القصيمي، 2009، ص5)

ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة وقد ركز على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة وفقاً لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات، (العتيبي والحمامي، 2004 ، ص 11- 13)
ويكمن إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنها تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الجوانب الآتية:

- الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات، والتحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات الالكترونية وحلقات المناقشة.
- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد علي أداء العمل، مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد
- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.

- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسئولاً عن اتخاذ القرار دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول Online
- إرسال التقارير الفورية
- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء، إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.
- التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.
- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسوب لمساعدة الزبائن في الحصول على خدمات.
- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوافرة من قبل مثال المؤتمرات عن بعد.
- المساعدة في تصور حلول جديدة لمشكلات من المتوقع حدوثها.
- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد التدريب الخارجي، ووضع نظام الاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فاعلية التدريب وقدرات العاملين.

2-9 المعوقات والقيود المؤدية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- إن إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموع من المعوقات والقيود والتي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة ويمكن إجمال القيود والمعوقات المؤدية للفشل الحتمي لعملية تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية كما أوضحها (رفاعي، 2006، ص 26)
- 1- الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة.
 - 2- قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 - 3- إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين لعملية التغيير المراد بها.
 - 4- إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي واللازم والدائم والصورة الواضحة عن هندسة العمليات الإدارية وماذا تفعل.
 - 5- عدم وضوح المفاهيم والمتمثلة في عدم معرفة الفرق بين كلاً من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.

- 6 - قصور تحديد الغرض الرئيس ويعنى وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة.
- 7 - إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندرة.
- 8 - غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
- 9 + الاستعجال في عملية التطبيق لمشروع الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية ومعنوية ومعلومات كافية وغيرها (سرعة إعادة الهندسة)
- 10 - استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 11 - القصور الواضح في نظام الدفع والمكافآت والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
- 12 - عدم التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن للمنظمة المطلوب إعادة هندسة العمليات فيها .

الفصل الثالث الإدارة الرياضية

1-3 طبيعة الإدارة الرياضية

2-3 وظائف الإدارة الرياضية

3-3 النماذج الحديثة للإدارة الرياضية

3- الإدارة الرياضية :

3-1 طبيعة الإدارة الرياضية

3-1-1 تعريف الإدارة الرياضية

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة (طلحة حسام الدين، 1997، ص 08)

الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم (حسن شلتوت وحسن معوض ، 1997 ، ص 152)

الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات عرف كل من De Sens Kelley.Blanten.And Beitel الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويحية. وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها: ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظتك و مباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا (عصام بدوي، 2004، ص 20)

3-1-2 أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستقلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة التخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني و بيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت.

يمثل المجال الرياضي أهم محالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدي الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر

المجالات الأخرى انه محال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه (طلحة حسام الدين ، 1997 ، ص 25) .

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من انجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد. ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل التكاملي المتميز لدى الفرد وحتى تحقيق تربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لا بد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعة تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم، وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافي في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته .

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من اجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة الأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمنا لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة.

3-1-3 تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي

ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين.

على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام ، لكنها تحسمت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة الارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على

مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية

نفسها وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فان التاريخ التطور الفكر الإداري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي

لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن

عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي محالا يزخر

بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا و الإلزامي موضوعا مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن

دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة

علم عام، وقد تصارعت على القمة، فان انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني أبدا

اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله فهو لم

يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، والاجتماع إذا

يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وبينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية. والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علما تطبيقيا في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى أن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي حال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة. (طلحة حسام الدين، 1997، ص 08)

2-3 وظائف الإدارة الرياضية :

1-2-3 وظيفة التخطيط:

أ - تعريف التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التتموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم.

(إبراهيم محمود عبد المقصود ، 2003 ، ص 17)

ويعرفه فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". ويعرفه إبراهيم سعد الدين : "هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلي، وان التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين " ويعرف السلمي التخطيط "هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع (عثمان محمد غنيم ، 1999 ، ص 19)

يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال.

ب : أهمية ومزايا التخطيط :

- التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره و بدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط:
- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.
- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- يساعد على التخلص من المشاكل، والعمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمن والاستقرار
- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد
- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد.
- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأول الذي يتم بين الخطط
- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلا أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها وأعدت عدتها.

ج : مراحل التخطيط

- تحديد الهدف بوضوح.
- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة .
- تحليل هذه المعلومات
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط واختيار الأصلح منها.
- وضع برامج التنفيذ وفق للأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني).

3-2-2 وظيفة التنظيم

أ : تعريف التنظيم

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي التحقيق أهداف المنظم (إبراهيم محمود عبد المقصود ، 2003 ، ص 17)

هو عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف (عصام بدوي ، ص 99).

ويعرفه هنري فايول "أن التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء ببعضها البعض"

ويعرفه شيلدون "أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم

ب : أهمية التنظيم

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

- المرحلة الأولى : تصميم الهيكل الوظيفي.
- المرحلة الثانية : الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:
- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.
- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى
- التنظيم يحدد أسلوبا نمطيا في العمل.
- التنظيم يوفر نظاما ومعلومات للاتصالات.

- التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين .
- كما أن هناك عدة مبادئ هامة تزيد من أهمية وفاعلية التنظيم هي:
- مبدأ ضرورة التنظيم: إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.
- مبدأ هدف التنظيم: سهر المجهودات الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.
- مبدأ التخصيص في العمل: تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.
- مبدأ الوظيفة : هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف وليس حول الأشخاص.
- مبدأ وحدة الهدف: اتفاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع.
- مبدأ التجانس في العمل: تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب .
- مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:
- مبدأ نطاق الإشراف: ويشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية في الإشراف
- مبدأ تفويض السلطة: تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه.
- مبدأ إمكانية إدارة المشروع: إعطاء الاستقلال الإداري إلى حد كبير للوحدات الإدارية إذا زادت الأعمال في المشروع بشكل يصعب إدارته.
- مبدأ مرونة التقسيم: يجب أن يكون التنظيم مرناً أي يسمح بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي

(حسن عبد الجواد 1989 ص5)

ج : أنواع التنظيم

- **التنظيم الرسمي:** وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي الوظائف كل الأجزاء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصانع وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.

- **التنظيم غير الرسمي:** وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم ، والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة وهذا التنظيم غير الرسمي يرتب أنماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم .

ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً والجماعة الصغيرة هي احد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة، ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافق بالنسبة للمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها ، والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده الغير الرسمية من الأعلى إلى الأسفل في صورة أمر. (إبراهيم محمود عبد المقصود ، 2003 ، ص11)

3-2-3 وظيفة التوجيه:

يعد التوجه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية، ومثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيد الارتباط ما بكل العمليات الإدارية وخاصة بالقيادة والاتصال. فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

أ : تعريف التوجيه:

ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة محمد بأنه: "الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وتريدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة".

ويعرفه على الشرقاوي وعمر غنايم بأنه: " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم الإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

ويعرفه إبراهيم الغمر بأنه: " العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيظهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية"

ويعرفه سيد الهواري التوجيه بأنه: "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحل التوجيه إلى عنصرين مترابطين (طلحة حسام الدين، 1997، ص 83)

- الاتصال بالمرؤوسين من قبل الرئيس (لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات).

- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.

ب : مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر ويعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته .
- تنمية الإخلاص للرئيس.
- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراهم.
- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

ج : الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره .
- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.
- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.
- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الاتصال المتنوعة. - انه لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتقاء بمستواه .

د : أغراض التوجيه وأهدافه :

- تحسين الأداء.
- تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية .

هـ : أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه:

- التوجيه الفني.
- التوجيه الإداري (طلحة حسام الدين، 1997، ص 83)

3-2-4 - وظيفة الرقابة:

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية وهي تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

أ : تعريف الرقابة :

هي التأكد من أن ما تم عمله يتمشى مع ما تم التخطيط له مسبقا. وتعني أيضا "التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها" ، وهي أيضا تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا). (طلحة حسام الدين ، 1997 ، ص 83)

ب : أهمية الرقابة:

يرى فايول : "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة ، كما وقدم الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلاقي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى".

ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها ، فمن نتائج المتابعة من التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذل وسائل الاتصال الصحيحة ، فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة ، ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل ، وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول ، فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمين حتى يستطيعوا اتخاذ اللازم نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء ،فان أداة المتابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة جيدة.

ج : فوائد الرقابة :

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

- تحقيق الوقاية: حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها
- تحقيق التنمية الكافية: حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاية .

د : فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحلل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج.
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية .

هـ : خطوات الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم انجازه فعلا.
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء . - تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقا للخطة.

و : خصائص النظام الرقابي الفعال:

- كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:
- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطيء خطئه ويسعى لتصحيحه
- المرونة: وتعني التواءم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من

حدود وضوابط بمعنى ألا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.

- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس.

- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد . همراة

البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صورة التفطيش وتولد الضغوط .

والاستمرارية : من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

- (عصام بدوي : 2004 ، ص 79)

3-3 النماذج الحديثة للإدارة الرياضية:

1-3-3 الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

أ : الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعلتها ويستخدمها

التحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه والتي تسهم بدورها في الوصول لأهداف

عليا للتنظيم ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح يشكل أساسا فعالا للتطوير والتنمية الإدارية

حيث يرشد الإدارة الترجمة أهدافها إلى خطة عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي

لهذه الخطة، وصولا إلى الأهداف المخططة ويرجع اغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى بيتر

دروكر. الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد أدمج

دروكر بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة

- أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة

- أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج ويقول الدكتور السيد في كتابه بأن الإدارة بالأهداف من خلال

إدراك

- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتحمت هذه الجهود نحو تحقيق

هدف واحد واضح ومحدد ومتفق عليه

- انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي تعود ينبغي على الفرد أو التنظيم الوصول إليها في خلال فترة زمنية معينة.

- أنه كلما ازداد درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج. (عصام بدوي ، 2004 ، ص 14)

ب : مبادئ الإدارة بالأهداف:

لا يزال هناك جدل حول أسلوب ممارسة الإدارة بالأهداف، فلن تظهر بعد مجموعة مبادئ متفق عليها في هذا الصدد، وقد نرى بعض التداخل في المبادئ سنتعرض لها، كذلك فإنها ليست جامعة أو شاملة وهذه المبادئ هي:

- التمييز بين الغايات والوسائل:

ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لانجاز هذا الفرض واخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضاً فرعياً منفصلاً وبذلك تصبح كل من الغايات والوسائل أكثر عملية وتفصيلاً وقابلة للحكم (عصام بدوي ، 2004 ، ص 105)

- وضوح الهدف النهائي:

إن وضوح الهدف النهائي مهم للغاية ومن المحتمل أن يكون لكل تغيير في الظروف بعض التأثير على طبيعة الهدف لدى بعض المستويات وبذلك فإن الفوضى قد تصيب بعض الأهداف الفرعية وتؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء.

- المساندة التنظيمية:

يجب أن يظهر التماسك داخل المشروع ولا سيما التي تظهر ظهوراً واضحاً في أوقات وإن تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.

- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:

وتتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يبقى على وجوده مؤسسة بعد أن ينجز مهمته الأصلية فقد يأتي وقت في حياة كل مشروع فيفكر في تغيير أهدافه كلية ولا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عليم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها .

ج : عناصر الإدارة بالأهداف:

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة في الأهداف هي نظام تطبيقي وعملي للإدارة بموجب يشترك المدير ومرؤوسه في تحديد الغايات والأهداف ثم تحديد العناصر المسؤولة لكل موظف في شكل نتائج منتظرة منه و متوقع من تحقيقها يلي ذلك إعداد خطة واضحة لتحقيق النتائج ثم الاتفاق على معايير لقياس الأداء ثم قياس نتائج التنفيذ وفي نهاية الأداء يتم التقييم والإفادة في ضبط الأداء في المستقبل ليكون أكثر فاعلية نحوز تحقيق الأهداف إلا أنه واقع التعامل في مجالات الإدارة المختلفة فإنه يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية والتي تعتبر ضرورية لتطبيق نجاح للإدارة بالأهداف في الآتي :

- الأهداف الرئيسية والفرعية: ويحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله وكيفية قياسه وفي خلال أي فترة زمنية.

- الخطة: سلسلة الأنشطة التي عندما يتم استكمالها بنجاح فإنها تؤدي انجاز الأهداف الأساسية

- الأداء: ما الذي يجب على الفرد أن يعمل للوصول إلى هدفه؟

- أحوال العمل: الظروف المحيطة في منطقة العمل.

- معايير الأداء: العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.

- قياس الأداء: قياس ما يتم انجازه بناء على المعايير المتفق عليها والتي توضح ما إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من عدمها.

- التقييم: مراجعة الانجاز النهائي للأهداف وتحديد مدى النجاح في إحرزها ومراجعة أسباب الأداء.

الجيد واتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل

(إبراهيم محمود عبد المقصود ، ص 104)

د : مزايا الإدارة بالأهداف:

- توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل وتؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين .

- تنمي القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة .

- تجعل مهمة الإشراف والتوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.

- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو مستقبلية .
- يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات .
- المرؤوسين وطاقاتهم والى طرق توجيهها واستثمارها. - تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ونشر المعلومات بين الطرفين.

ه : عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

- عدم مرونة اللوائح. - عدم تقدير الإدارة العليا. - عدم الاستقرار في إدارة الأندية وعدم كفاءة بعض مجالس الأندية.
- عدم توفر الإمكانيات وقلة الاعتمادات المخصصة للإدارة الرياضية .

3-3-2 إدارة الوقت في المجال الرياضي:

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل في مجال الإدارة الرياضية باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الحرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل في إدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائي وانتهائي وفق ما ورد في الخطة والتنظيم أما إدارة الوقت بالنسبة للمدير هي أكثر تعقيدا نظرا لطبيعة ونشاطاته وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومن يتعامل معهم من الزبائن وغيرهم في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة الرياضية.

مهما كانت وظيفتك ومهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيات ومهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة ومقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية والدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم وحسن استخدام اي من العاملين للوقت وبصفة خاصة أي من المشرفين والمديرون أصبح هو الفيصل للضمان تحقق الأهداف الكاملة فلماذا لا نحيد استخدام الوقت في عملياتنا الإدارية؟ وبكل بساطة فإننا لا نخصص الوقت الكافي ولا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من أحد المصادر الرئيسية المتاحة لنا وهو الوقت (عصام بدوي ، 2004 ، 149).

أ : ما هو الوقت:

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته والوقت لا يمكن شرائه وكل ما نملكه هو أن تصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد، فالوقت ثمين وكما قيل " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" ولا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصرا ايجابيا وأساسيا للعملية الإدارية.

ب : أين يذهب الوقت:

كل مدير مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال ولكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح والراحة من ضغط العمل ولن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته فمن يستطيع التحكم في الوقت هو الذي يحصل على عشرة ساعات خارج نطاق العمل اليومي العادي دون حساب عدد ساعات النوم والمدير الناجح هو الذي يعلم أن القدرة (عصام بدوي ، 2004 ، ص 150)

التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة هي القيام بالوظيفة الصحيحة، وكم من مديرين لديهم القدرة على القيام بأعباء الوظيفة ورغم انشغالهم بأعبائها إلا أنهم لا ينجزون من الأعمال إلا القليل. فالمدير الكفء هو الذي يستخدم وقته في انجاز أعماله وفق أولويات يضعها لنفسه.

ج : كيف تنظم وقتك جيدا

يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات وسلطة في إدارة وتنفيذ واجبات ووظائفهم . وإذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك وهل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة وكم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك: - ليس هناك وقت إطلاقا لإنهاء الأعمال المهمة. - تستهلك الأعمال العاجلة وقتا طويلا أكثر من الأعمال المهمة. - الاستمرار في العمل لساعات متأخرة. - إنهاء بعض الأعمال المنزلية . - ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة في مجال عملي . - القيام غالبا بأعمال الآخرين. - الشعور بالأهمية وعدم إمكان الاستغناء عن جهودك. - الشعور الدائم بالقلق وضغط الوقت. - حضور اجتماعات كثيرة جدا.

(عصام بدوي ، 2004 ، ص 152)

3-3-3 الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية

أ : تعريف الجودة الشاملة:

"هي كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتهم وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة وضبط الجودة وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل النظام). أيضا" هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين للهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بمهامها، مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها".

ب : كيف نحقق الجودة الشاملة:

يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية وأن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي:

- **الأداء الصحيح:** وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد
- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات، وهو ما يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لانجازه
- التركيز على كل المعلومات والنتائج معا، وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها
- تنمية الموارد البشرية، وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال دورات تدريبه للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية .

(الدكتور حسن احمد الشافعي ، 2003 ، ص 11)

ج : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.
 - إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية .
 - توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.
 - التحكم والسيطرة على العمليات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
 - استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- (الدكتور حسن احمد الشافعى ، 2003 ، ص 57)

الفصل الرابع منهجية الدراسة

1-4 - الدراسة الاستطلاعية

2-4 - منهج الدراسة

3-4 - متغيرات الدراسة

4-4 - مجتمع وعينة الدراسة

5-4 - اساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)

6-4 - الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)

7-4 - الأساليب الإحصائية

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، ويهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وإنجاز الإطار العلمي، سيتناول الفصل توضيح الأسلوب الدراسة المستخدم من طرف الباحث، ووصف المجتمع الدراسة وحجمه، وسيتم استعراض أدوات الدراسة وطرق الحصول على البيانات المطلوبة ومدى صدق وثبات هذه الأدوات، ويتضمن الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج وتفسيرها والتعليق عليها وتحليلها وذلك في ضوء الإطار العام للدراسة.

4-1 الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا يتوفر عنها بيانات أو معلومات وهدفها التعرف على المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها ، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة

(نصف ثابت, 1984, 71).

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الإستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية المستعملة حول موضوع البحث ، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي اداري منظم وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين وهي مصلحة التربية البدنية و الرياضية ، مصلحة نشاطات الشباب, مصلحة التكوين و إدارة الوسائل , مصلحة الاستثمارات و التجهيزات.

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما و المتابعة الميدانية لها، وعند عزمنا على القيام بهذه الدراسة الاستطلاعية تعذر علينا ذلك نظرا لجائحة كورونا التي مست البلاد والعالم ككل فكان واجبا علينا أن نلتزم

بالتدابير الوقائية لذلك خصصنا وقتا قصيرا لزيارة مديرية الشباب والرياضة تحت التدابير الوقائية والاحتراس وحاولنا جمع المعلومات بسرعة من بعض الأعضاء كي نقوم بعد ذلك باستبيان الكتروني عن طريق الأنترنت وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من المديرية في موضوع دراستنا ومعرفة امكانية القيام بالدراسة داخل مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة .

4-2 المنهج المتبع في الدراسة:

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة انطلاقا من مبدأ أن هذه الأخيرة ليست ملك لأحد لكن بناء دائم ومستمر. يرى بوحوش و دينيابات "أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة " ومنهج البحث يختلف باختلاف المواضيع المعالجة ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية. (عمار بوحوش ومحمد دينيابات: 1995، ص 89)

وتستدعي دراستنا هذه استعمال المنهج الوصفي والذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المقصودة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، ويستخدم الباحث الوصف من أجل التحقق وفهم أفضل الظاهرة موضوع البحث، وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتدوينها إنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن تفسيرها كذلك، ومعرفة العلاقات التي توجد بين هذه الظاهرة وغيرها من الظواهر المتشابهة، ومقارنتها بما يجب أن يكون للتعرف على سبب حدوث المشكلة وطريقة حلها ووضع التنبؤات المستقبلية للأحداث.

(عبد اليمين، د عطاء الله أحمد: 2009، ص123)

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث ويفسر ويقارن ويقيم أملا في الوصول إلى تعميمات مفيدة يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة موضوع البحث الذي ينفذ من الحاضر إلى الماضي لاستخلاص العبر وتبصر الحاضر لتشخيص جوانب القوة والضعف لتدعيم جميع جوانب القوة ومواجهة جوانب الضعف، وينفذ من الحاضر إلى المستقبل محاولا أن يستخلص من واقع الدراسة تنبؤات بما يحتمل أن يؤول إليه أمرها، وما يتخذ بشأنها من قرارات في المراحل التالية. (أبو حطب، فؤاد وصادق آمال: 1991، ص102)

3-4 ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضية البحث تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين احدهما مستقل والآخر تابع. - المتغير المستقل: يعرف على انه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة. (أبو زينة وآخرون: 2006، ص 27) والمتغير المستقل في بحثنا هذا هو: إعادة الهندسة

المتغير التابع: متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. والمتغير التابع يتمثل في : العمليات الإدارية في الإدارة الرياضية

4-4 مجتمع وعينة الدراسة:

1-4-4 مجتمع الدراسة:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من إداريي مديريةية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم (35 إداري) حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة.

والمجتمع حسب تعريف gravitz هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تتركز عليها الملاحظات ". (موريس أنجرس: 2004، ص 29)

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي. (زرواتي: 2002، ص 119).

2-4-4 عينة الدراسة وكيفية اختيارها :

نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ حجمه (35 إداري) وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية.

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة، حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي التي أخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلا صحيحا بهذا إن حجم عينة الدراسة (25 اداري). (زرواتي: 2002، ص 122).

4-5 أدوات جمع البيانات والمعلومات:

1 - 4 - الاستبيان: وهو "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما" (الرفاعي: 1996، ص 122).

وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة وكذا من خلال المقابلة وآراء الموظفين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، يتكون استبيان دراستنا من خمسة محاور كل محور يقابل فرضية جزئية من الفرضيات التي تم طرحا كحلول بديلة للسؤالآت المثارة مصمم على طريقة ليكرت وقسم كما يلي:

المحور الأول : السياسات الإدارية والتشريعية

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

المحور الثالث : تدريب و تنمية مهارات العاملين

المحور الرابع : إعادة الهيكلة

المحور الخامس : تكنولوجيا المعلومات

تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى وذلك نظرا لطبيعة التكوين لدى المبحوثين، و عدم وجود أي صعوبة في التعامل مع الصياغة العربية للأسئلة وقد قمنا بإعداد استبيان الكتروني وراسلنا كل أفراد العينة المذكورة عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي فكانت أغلب العينات وافقت واستجابت مع البيان الالكتروني أما الذين تعذر عليهم التواصل عبر الانترنت فكان واجب علينا أن نوزع عليهم إستمارة الاستبيان يدويا كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستمارة استخدام العبارات الواضحة و المتداولة بحيث تكون سهلة الفهم و في متناول جميع المستجوبين.

4-6 الخصائص السيكمترية للأداة:

4-6-1 الصدق:

ويعد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، ويعرفه ليند كويست (1951) "هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع لأجله". (نصر الدين رضوان: 2006، ص 177)

إن مقاييس الصدق من أهم المقاييس التي يجب على الباحث مراعاتها عند القيام بالبحث ويقصد بالصدق صحة الاختبار بقياس ما وضع لقياسه، ويركز أيضا على انه يمكن حساب درجة الصدق عن طريق حساب نسب الاتفاق بين هؤلاء المحكمين، فكلما زاد عدد المحكمين الذين يوافقون على صلاحية الأداة

أو الأسلوب التحقيقي أهداف هذه الدراسة دل ذلك على أن نسب الصدق الظاهري عالية، حيث عرضنا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة ، الذين أبدوا مدى ملائمة المقياس بموضوع الدراسة، مع بعض التوجيهات الخاصة بتحديد العلاقة المباشرة بين تطابق الأداة المختارة وموضوع الدراسة التي حددها الباحث، كما طرحوا بعض التعديلات في الأسئلة وبدائل الإجابات، حيث قمنا بإجراء التعديلات المقترحة وإخراج الاستبيان في صورته النهائية.

4-6-2 الثبات:

تحدد أغلبية كتب الإحصاء في العلوم الإنسانية أربع طرق لحساب الثبات وهي حسب ما أشار إليها .

(فؤاد سيد البهي: 1987، ص 381)

- طريقة إعادة الاختبار

- طريقة التجزئة النصفية

- طريقة الاختبارات المتكافئة

- طريقة تحليل التباين.

وقد اعتمدنا طريقة إعادة الاختبار في حساب ثبات الاستبيان، تتم حساب درجة ثبات الأدوات المستعملة من أجل التأكد أنه يمكن الحصول على نفس النتائج أو نتائج متشابهة في حالة إعادة توزيع المقياس أكثر من مرة، بمعنى أنه لا يوجد تبايناً كبيراً بين الأجوبة، بعد تبويب العبارات وتحليلها عن طريق حزمة البرامج الإحصائية (spss 0.68) توصلنا إلى درجة الثبات المبينة (درجة ثبات ألفا كرونباخ 0.82 تعتبر هذه القيمة لألفا كرونباخ عالية، مما يجعلنا نتأكد أن هذه الأدوات ثابتة وصالحة لأن تستعمل في أغراض هذه الدراسة.

4-6-3 الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز والتعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كرائه وأهوائه وميولاته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد أن تكون.

(مروان عبد المجيد إبراهيم: 1999، ص 68)

4-7 الأساليب الإحصائية:

4-7-1 كيفية تفرغ البيانات:

قمنا بجمع الإجابات عن الأسئلة والتي وجهت لموظفي المديرية عن طريق الاستبيان ووضعتها في جداول مع عدد تكرار لكل الإجابات ثم قمت باستخراج النسبة المئوية لكل واحد.

4-7-2 الأدوات الإحصائية:

الغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا الكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي: - الحزم الإحصائية SPSS : تم الاستعانة في هذه الدراسة بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإصداره الثامن عشر "هي أحد وأهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم.

(أسامة أمين ربيع: 2007، ص 199)

- النسبة المئوية: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.

- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات عبارات الإستبانة.

- اختبار كاي مربع (كا): الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة و الاستقلالية بين متغيرات الدراسة.

خلاصة

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لابد لها أن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد أن تكون أدوات البحث مختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، أدوات جمع البيانات، أساليب إحصائية... الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع.

ومنه فإن الاستعانة بالجانب المنهجي يعد أمرا ضروريا في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه والإجراءات أثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

تعتبر عملية جمع النتائج وعرضها من الخطوات التي تلزم الباحث على القيام بها من أجل التحقق من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، ولكن الفصول النظرية وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سأقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم جمعها والتحصيل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة، والتي يجب الحرص على أن تكون مصاغة بطريقة منظمة حتى يمكننا من توضيح مختلف الأمور المتعلقة بذلك. فلقد حرصت أن تتم العملية بطريقة علمية ومنظمة، حيث سأقوم بعرض النتائج المسجلة في جداول ومعالجتها بطريقة إحصائية لأقدم خلالها تحليل لهذه النتائج وبالتالي الخروج باستنتاجات لفرضيات الدراسة.

والهدف الرئيسي من هذا الفصل تحويل النتائج الميدانية إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية منظمة يمكن الاعتماد عليها في إتمام هذه الدراسة وبلوغ مقاصدها.

1-5 عرض وتحليل النتائج
المحور الأول : السياسات الإدارية و التشريعية
الجدول رقم (1) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال الأول

توجد في المديرية ساياسات ادارية واضحة ومفهومة							
الإجابة	التكرار	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق بشدة	7	28%	0.621	5.99	2	0.05	دال
موافق	6	24%					
محايد	5	20%					
معارض	4	16%					
معارض بشدة	3	12%					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 28% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 24% منهم أجابوا بموافق
- 20% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 16% عارضوا
- 12% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.621 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أنه توجد سياسات إدارية واضحة ومفهومة على مستوى مديريةية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

المحور الأول : السياسات الإدارية و التشريعية
الجدول رقم (2) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال الثاني

السياسات الإدارية في المديرية ترشد العاملين في أداء وظائفهم							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.621	24%	6	موافق بشدة
					40%	10	موافق
					20%	5	محايد
					8%	2	معارض
					8%	2	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 24% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 40% منهم أجابوا بموافق
- 20% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 8% عارضوا
- 8% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.621 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن السياسات الإدارية في المديرية ترشد العاملين في أداء وظائفهم

المحور الأول : السياسات الإدارية و التشريعية
الجدول رقم (3) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال الثالث

السياسات الإدارية الموجودة تكسب المسؤولين عند ممارستها الخبرات والمعارف							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.675	32%	8	موافق بشدة
					20%	5	موافق
					20%	5	محايد
					16%	4	معارض
					12%	3	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 28% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 28% منهم أجابوا بموافق
- 16% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 8% عارضوا
- 20% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.675 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن السياسات الإدارية الموجودة تكسب المسؤولين عند ممارستها الخبرات والمعارف

المحور الأول : السياسات الإدارية و التشريعية
الجدول رقم (4) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال الرابع

السياسات الإدارية في المديرية تساعد المسؤولين في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية وجودة							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.655	28%	7	موافق بشدة
					28%	7	موافق
					16%	4	محايد
					8%	2	معارض
					20%	5	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 28% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 28% منهم أجابوا بموافق
- 16% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 8% عارضوا
- 20% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.655 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن السياسات الإدارية في المديرية تساعد المسؤولين في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية

وجودة

المحور الأول : السياسات الإدارية و التشريعية
الجدول رقم (5) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال الخامس

السياسات الإدارية الموجودة تولد الثقة لدى الموظفين وتخفف من حالات الشك والحيرة							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.612	20%	5	موافق بشدة
					36%	9	موافق
					16%	4	محايد
					24%	6	معارض
					4%	1	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 20% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 36% منهم أجابوا بموافق
- 16% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 24% عارضوا
- 4% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.612 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن السياسات الإدارية الموجودة تولد الثقة لدى الموظفين وتخفف من حالات الشك والحيرة

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (6) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال السادس

يتوفر لدى الادارة خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.59	20%	5	موافق بشدة
					20%	5	موافق
					28%	7	محايد
					20%	5	معارض
					12%	3	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 20% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 20% منهم أجابوا بموافق
- 28% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 20% عارضوا
- 12% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا2 المحسوبة هي 0.59 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أنه يتوفر لدى الادارة خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي
الجدول رقم (7) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال السابع

رسالة المديرية واضحة لجميع الموظفين							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.722	28%	7	موافق بشدة
					24%	6	موافق
					20%	5	محايد
					24%	6	معارض
					4%	1	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 28% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 24% منهم أجابوا بموافق
- 20% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 24% عارضوا
- 4% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.722 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن رسالة المديرية واضحة لجميع الموظفين

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي
الجدول رقم (8) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال الثامن

يوجد لدى المديرية أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية							
الإجابة	التكرار	النسبة	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق بشدة	8	32%	0.652	5.99	2	0.05	دال
موافق	4	16%					
محايد	10	40%					
معارض	1	4%					
معارض بشدة	2	8%					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 32% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 16% منهم أجابوا بموافق
- 40% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 4% عارضوا
- 8% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.652 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أنه يوجد لدى المديرية أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي
الجدول رقم (9) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال التاسع

يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية في المديرية بشكل منهجي							
الإجابة	التكرار	النسبة	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق بشدة	10	40%	0.921	5.99	2	0.05	دال
موافق	7	28%					
محايد	7	28%					
معارض	0	0%					
معارض بشدة	0	0%					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 40% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 28% منهم أجابوا بموافق
- 28% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- لا توجد اجابة تعارض أو تعارض بشدة حول هذا السؤال

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.921 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أنه يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية في المديرية بشكل منهجي

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي
الجدول رقم (10) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال العاشر

تعمل المديرية على تحليل الفرص ونقاط القوة							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.782	28%	7	موافق بشدة
					12%	3	موافق
					32%	8	محايد
					16%	4	معارض
					12%	3	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 28% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 12% منهم أجابوا بموافق
- 32% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 16% عارضوا
- 12% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.782 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن تعمل المديرية على تحليل الفرص ونقاط القوة

المحور الثالث : تدريب وتنمية مهارات العاملين
الجدول رقم (11) : يوضح اختيارات الإداريين في السؤال 11

توجد خطة موضوعة لتطوير وتنمية العاملين في المديرية							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.729	32%	8	موافق بشدة
					32%	8	موافق
					16%	4	محايد
					12%	3	معارض
					8%	2	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 32% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 32% منهم أجابوا بموافق
- 16% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 12% عارضوا
- 8% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أنه توجد خطة موضوعة لتطوير وتنمية العاملين في المديرية

المحور الثالث : تدريب وتنمية مهارات العاملين
الجدول رقم (12) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال 12

تعمل المديرية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها باستمرار							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.922	40%	10	موافق بشدة
					40%	10	موافق
					16%	4	محايد
					4%	1	معارض
					0%	0	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 40% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 40% منهم أجابوا بموافق
- 16% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 4% عارضوا
-

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.922 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن المديرية تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها باستمرار

المحور الثالث : تدريب وتنمية مهارات العاملين
الجدول رقم (13) : يوضح اختيارات الإداريين في السؤال 13

تخصص المديرية جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها مهنيا							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.892	20%	5	موافق بشدة
					20%	5	موافق
					48%	12	محايد
					8%	2	معارض
					4%	1	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 20% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 20% منهم أجابوا بموافق
- 48% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 8% عارضوا
- 4% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.892 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن المديرية تخصص جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها مهنيا

المحور الثالث : تدريب وتنمية مهارات العاملين
الجدول رقم (14) : يوضح اختيارات الإداريين في السؤال 14

تراعي المديرية التطورات التكنولوجية الحديثة عند وضع خطط التدريب							
الإجابة	التكرار	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق بشدة	6	24%	0.625	5.99	2	0.05	دال
موافق	6	24%					
محايد	9	36%					
معارض	2	8%					
معارض بشدة	2	8%					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 24% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 24% منهم أجابوا بموافق
- 36% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 8% عارضوا
- 8% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.625 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن المديرية تراعي التطورات التكنولوجية الحديثة عند وضع خطط التدريب

المحور الثالث : تدريب وتنمية مهارات العاملين
الجدول رقم (15) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال 15

تعمل المديرية على التنوع في أساليب التدريب							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.802	12%	3	موافق بشدة
					16%	4	موافق
					60%	15	محايد
					12%	3	معارض
					0%	0	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 12% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 16% منهم أجابوا بموافق
- 60% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 12% عارضوا

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.802 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أنه تعمل المديرية على التنوع في أساليب التدريب

المحور الرابع : إعادة الهيكلة
الجدول رقم (16) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال 16

يوجد هيكل تنظيمي في المديرية							
الإجابة	التكرار	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق بشدة	11	44%	0.745	5.99	2	0.05	دال
موافق	8	24%					
محايد	3	12%					
معارض	3	12%					
معارض بشدة	1	4%					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 44% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 24% منهم أجابوا بموافق
- 12% اختاروا أن يكونو محايدين في الاجابة
- 12% عارضوا
- 4% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.745 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أنه يوجد هيكل تنظيمي في المديرية

المحور الرابع : إعادة الهيكلة
الجدول رقم (17) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال 17

الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمال							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.700	24%	6	موافق بشدة
					28%	7	موافق
					28%	7	محايد
					16%	4	معارض
					4%	1	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 24% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 28% منهم أجابوا بموافق
- 28% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 16% عارضوا
- 4% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا2 المحسوبة هي 0.700 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمال

المحور الرابع : إعادة الهيكلة
الجدول رقم (18) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال 18

الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المديرية							
الإجابة	التكرار	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق بشدة	10	40%	0.955	5.99	2	0.05	دال
موافق	9	36%					
محايد	6	24%					
معارض	0	0%					
معارض بشدة	0	0%					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 40% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 36% منهم أجابوا بموافق
- 24% اختاروا أن يكونو محايدين في الاجابة
- 0% عارضوا
- 0% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا2 المحسوبة هي 0.955 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المديرية

المحور الرابع : إعادة الهيكلة
الجدول رقم (19) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال 19

تقوم المديرية بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل منهجي ومدروس							
الإجابة	التكرار	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق بشدة	8	32%	0.799	5.99	2	0.05	دال
موافق	4	16%					
محايد	6	24%					
معارض	5	20%					
معارض بشدة	0	0%					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 32% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 16% منهم أجابوا بموافق
- 24% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 20% عارضوا

وعليه فإن قيمة كا2 المحسوبة هي 0.799 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن المديرية تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل منهجي ومدروس

المحور الرابع : إعادة الهيكلة
الجدول رقم (20) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال 20

يتصف الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة							
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	الإجابة
دال	0.05	2	5.99	0.822	32%	8	موافق بشدة
					20%	5	موافق
					24%	6	محايد
					8%	2	معارض
					16%	4	معارض بشدة

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 32% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 20% منهم أجابوا بموافق
- 24% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 8% عارضوا
- 16% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.822 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أن الهيكل التنظيمي في المديرية يتصف بالمرونة

المحور الخامس : تكنولوجيا المعلومات
الجدول رقم (21) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال 21

تقلص التكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية							
الإجابة	التكرار	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق بشدة	16	64%	0.974	5.99	2	0.05	دال
موافق	8	24%					
محايد	1	4%					
معارض	0	0%					
معارض بشدة	0	0%					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 64% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 24% منهم أجابوا بموافق
- 4% اختاروا أن يكونو محايدين في الاجابة
- 0% عارضوا
- 0% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.974 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أنه تقلص التكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية

المحور الخامس : تكنولوجيا المعلومات
الجدول رقم (22) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال 22

تتميز المعلومات والبيانات في مديرية الشباب والرياضة بوفرتها وسهولة تناولها							
الإجابة	التكرار	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق بشدة	11	44%	0.955	5.99	2	0.05	دال
موافق	11	44%					
محايد	3	12%					
معارض	0	0%					
معارض بشدة	1	4%					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 44% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 44% منهم أجابوا بموافق
- 12% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 0% عارضوا
- 4% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 0.955 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج : تتميز المعلومات والبيانات في مديرية الشباب والرياضة بوفرتها وسهولة تناولها

المحور الخامس : تكنولوجيا المعلومات
الجدول رقم (23) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال 23

تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية							
الإجابة	التكرار	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق بشدة	10	40%	0.972	5.99	2	0.05	دال
موافق	10	40%					
محايد	3	12%					
معارض	2	8%					
معارض بشدة	0	0%					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 40% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 40% منهم أجابوا بموافق
- 12% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 8% عارضوا

وعليه فإن قيمة كا2 المحسوبة هي 0.972 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج : تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية

المحور الخامس : تكنولوجيا المعلومات
الجدول رقم (24) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال 24

تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة من أي مكان داخل المديرية							
الإجابة	التكرار	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق بشدة	17	68%	1.210	5.99	2	0.05	دال
موافق	8	32%					
محايد	0	0%					
معارض	0	0%					
معارض بشدة	0	0%					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 68% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 32% منهم أجابوا بموافق
- 0% اختاروا أن يكونو محايدين في الاجابة
- 0% منهم عارضو
- 0% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا 2 المحسوبة هي 1.210 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج : تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة من

أي مكان داخل المديرية

المحور الخامس : تكنولوجيا المعلومات
الجدول رقم (25) : يوضح اختيارات الاداريين في السؤال 25

تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة							
الإجابة	التكرار	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
موافق بشدة	18	72%	1.241	5.99	2	0.05	دال
موافق	5	20%					
محايد	2	8%					
معارض	0	0%					
معارض بشدة	0	0%					

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول أعلاه بأن

- 72% من أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة
- 20% منهم أجابوا بموافق
- 8% اختاروا أن يكونوا محايدين في الاجابة
- 0% عارضوا
- 0% اجابوا بالمعارضة الشديدة

وعليه فإن قيمة كا2 المحسوبة هي 1.241 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2 فهي دالة احصائيا

مقارنة ب كا2 المجدولة

ومنه نستنتج أنه تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة

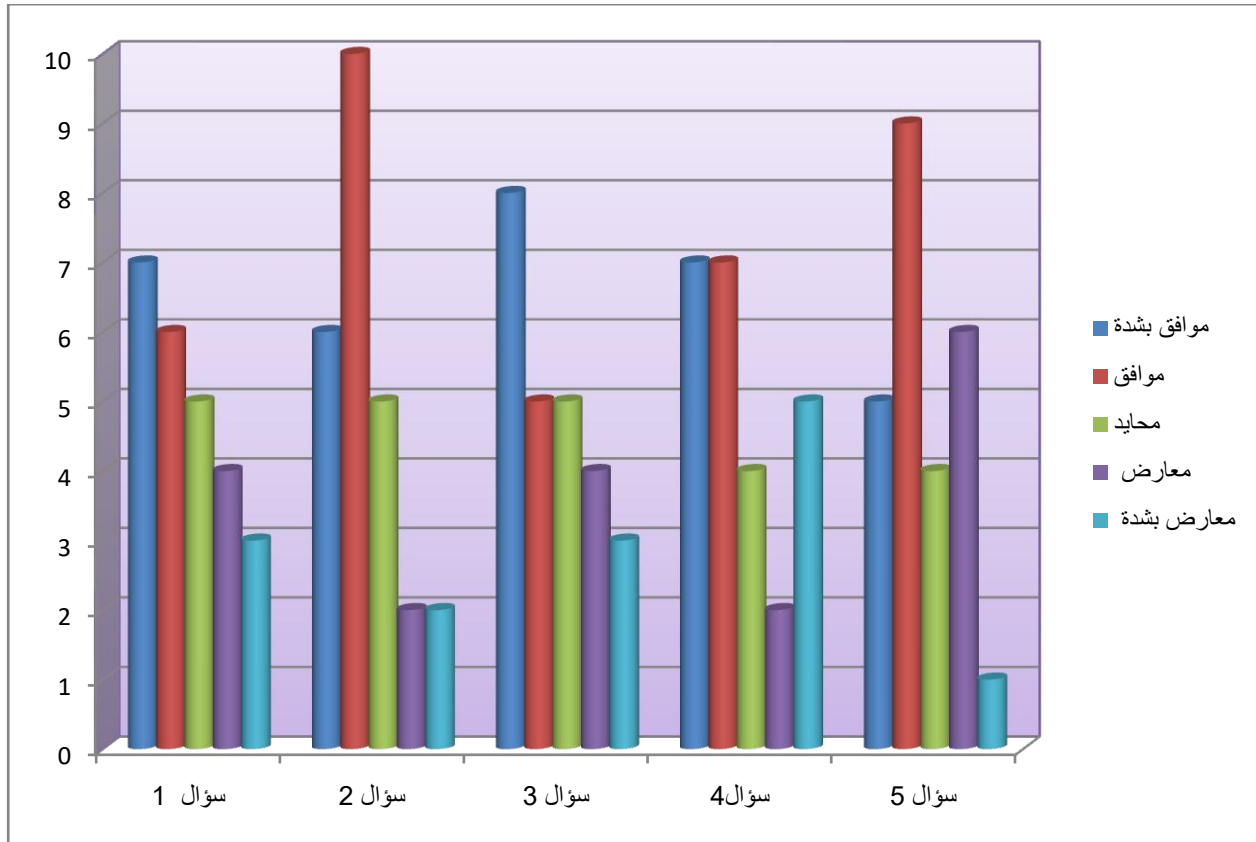
2-5 مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

تحليل نتائج المحور الأول في ضوء الفرضية الأولى :

المحور الأول : السياسات الإدارية والتشريعية

من خلال تحليلنا للنتائج ومن خلال رسم الأعمدة البيانية التي توضح اجابات عينة الدراسة على المحور الأول الذي يتضمن خمس أسئلة ومن خلال دراسة الجداول بعمق يتضح لنا صدق الفرضية الأولى والتي مضمونها :

يوجد مستوى توفر سياسات ادارية تتعلق بتطبيق العمليات الإدارية في المديرية

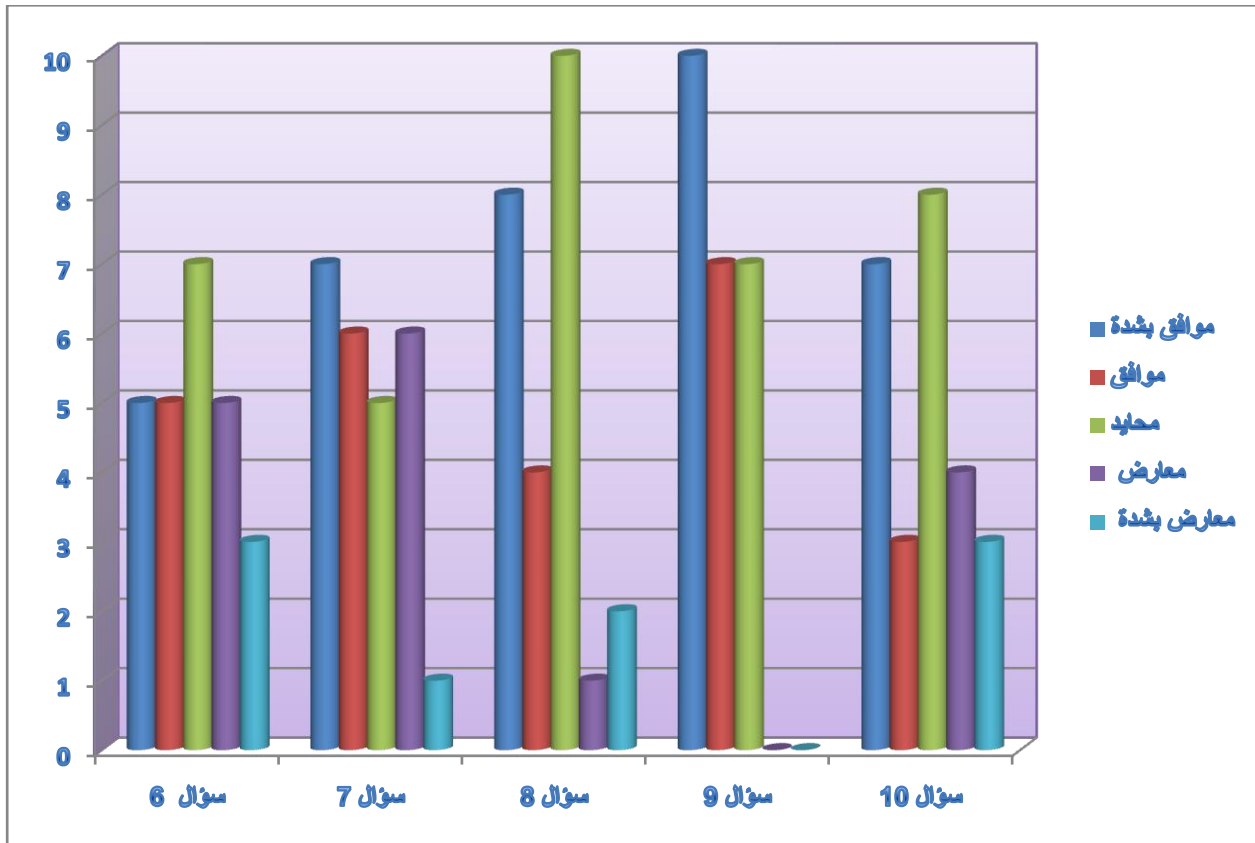


تحليل نتائج المحور الثاني في ضوء الفرضية الثانية :

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

من خلال تحليلنا للنتائج ومن خلال رسم الأعمدة البيانية التي توضح اجابات عينة الدراسة على المحور الثاني الذي يتضمن خمس أسئلة ومن خلال دراسة الجداول بعمق يتضح لنا صدق الفرضية الثانية والتي مضمونها :

يوجد مستوى تخطيط استراتيجي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

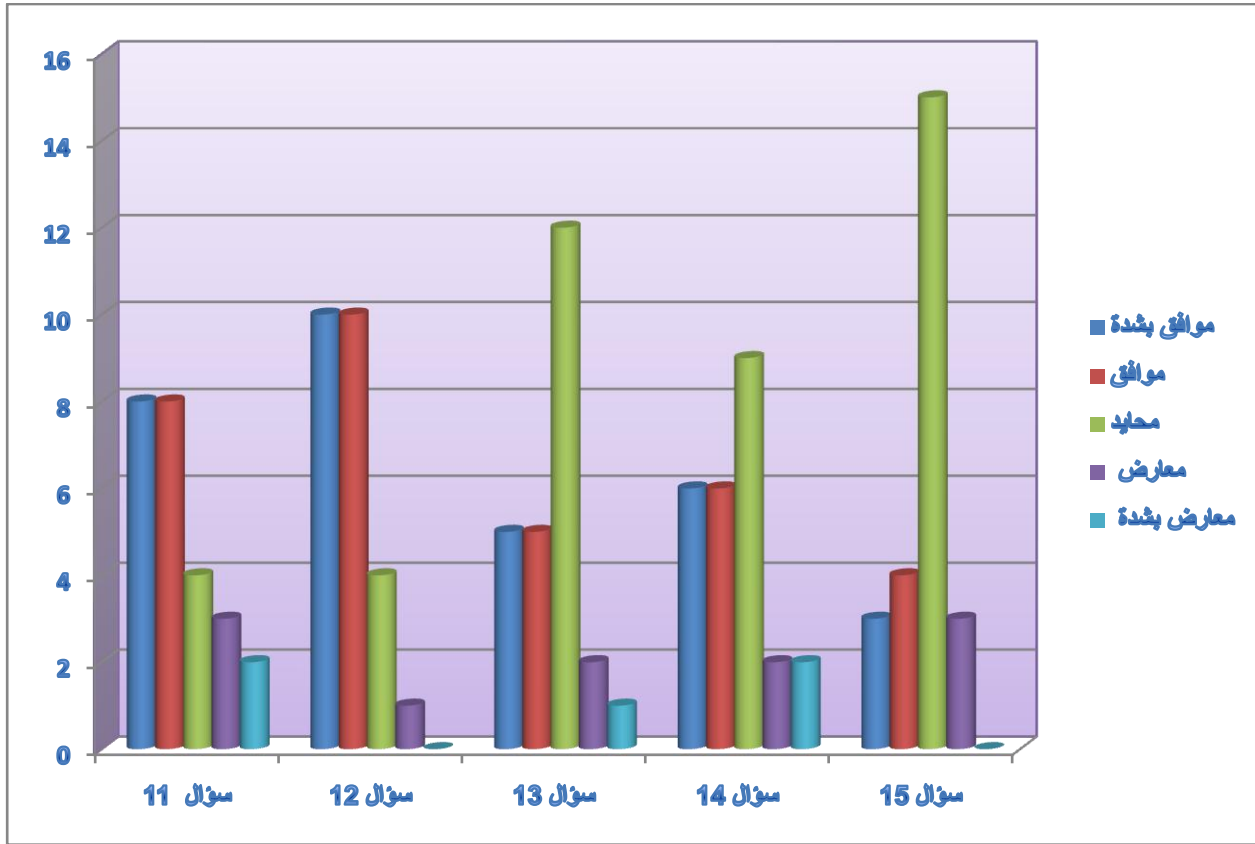


تحليل نتائج المحور الثالث في ضوء الفرضية الثالثة :

المحور الثالث : تدريب وتنمية مهارات العاملين

من خلال تحليلنا للنتائج ومن خلال رسم الأعمدة البيانية التي توضح اجابات عينة الدراسة على المحور الثالث الذي يتضمن خمس أسئلة ومن خلال دراسة الجداول بعمق يتضح لنا صدق الفرضية الثالثة والتي مضمونها :

يوجد مستوى تدريب وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

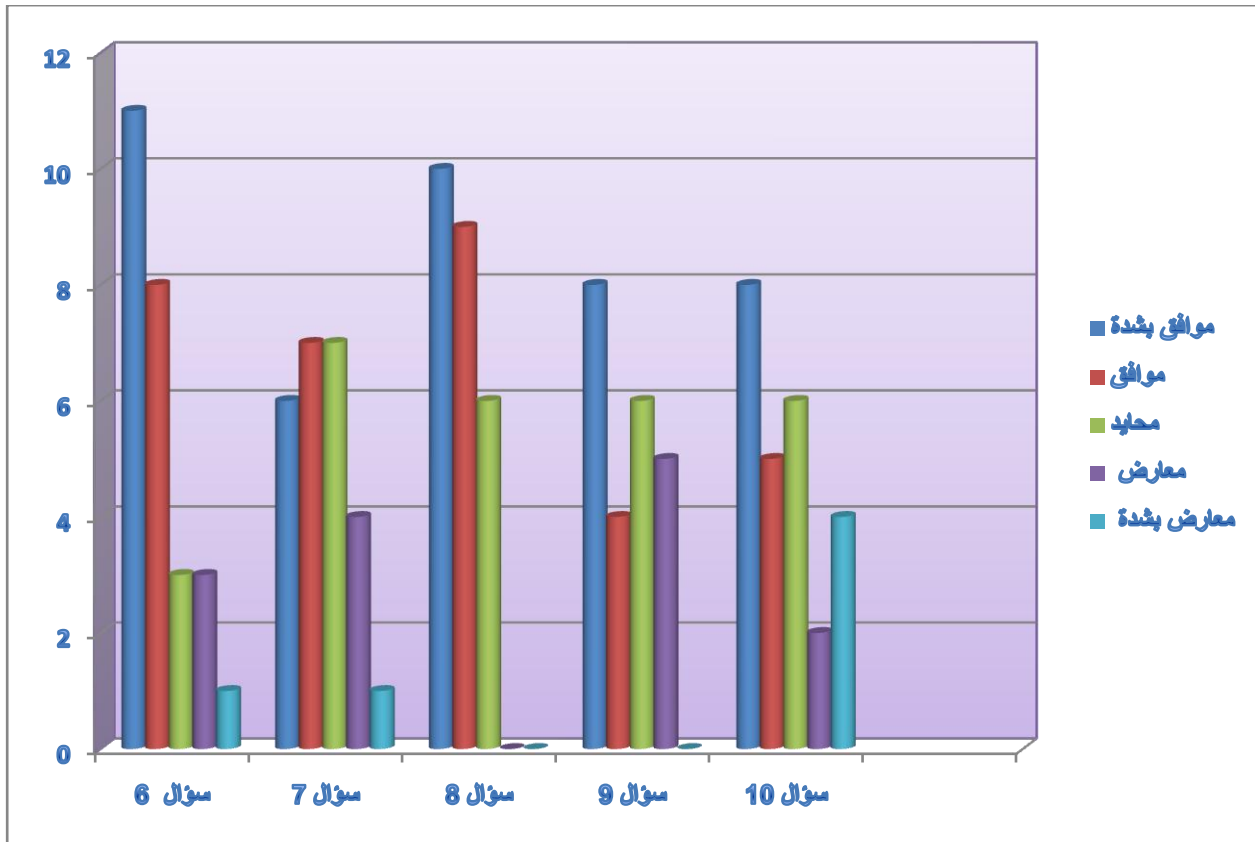


تحليل نتائج المحور الرابع في ضوء الفرضية الأولى :

المحور الرابع : إعادة الهيكلة

من خلال تحليلنا للنتائج ومن خلال رسم الأعمدة البيانية التي توضح اجابات عينة الدراسة على المحور الرابع الذي يتضمن خمس أسئلة ومن خلال دراسة الجداول بعمق يتضح لنا صدق الفرضية الرابعة والتي مضمونها :

يوجد مستوى إعادة هيكلة المؤسسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

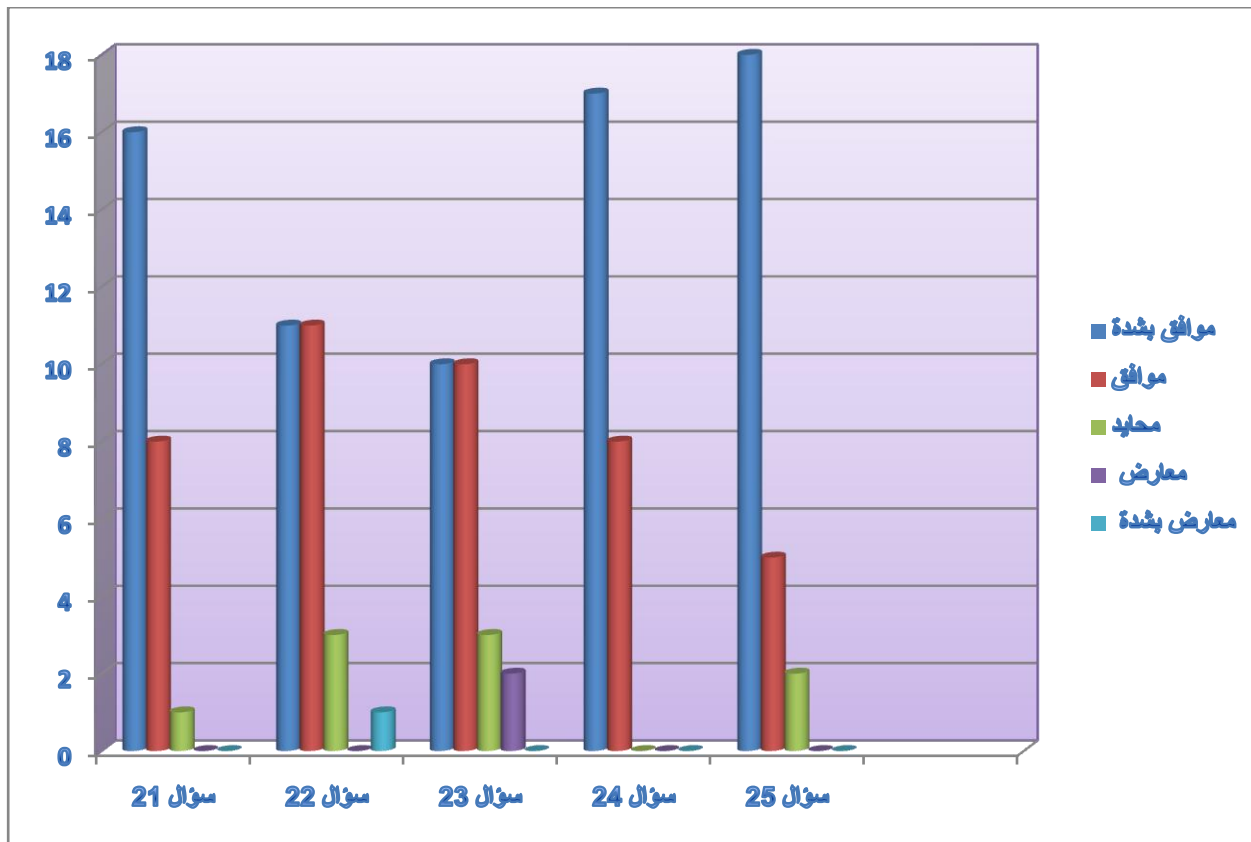


تحليل نتائج المحور الخامس في ضوء الفرضية الخامسة :

المحور الخامس : تكنولوجيا المعلومات

من خلال تحليلنا للنتائج ومن خلال رسم الأعمدة البيانية التي توضح اجابات عينة الدراسة على المحور الخامس الذي يتضمن خمس أسئلة ومن خلال دراسة الجداول بعمق يتضح لنا صدق الفرضية الخامسة والتي مضمونها :

يوجد مستوى توفر المديرية تكنولوجيا المعلومات لإعادة هندسة العمليات الإدارية



الفصل السادس

الاستنتاجات و الإقتراحات

1-6 الاستنتاجات العامة

2-6 الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

قائمة المصادر والمراجع

6-1 الاستنتاجات العامة :

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي قدم لموظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، تم التوصل إلى بعض النتائج التي كنت أصبوا إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات.

1. توجد في مديرية الشباب والرياضة سياسات ادرارية ترشد العاملين في اداء وظائفهم وتقلل من حالات الشك والحيرة لديهم كما أنها تكسبهم الخبرة والمعرفة
2. للمديرية خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة لكل العاملين الاداريين تزيد من فرص ونقاط القوة كما أن هذه الخطط الاستراتيجية ذات مدى طويل التحقيق
3. تسعى المديرية في تنمية مهارات العاملين الاداريين بها بالتنوع في اساليب التدريب واستخدام التكنولوجيا المتطورة للتوصل الى نتائج جيدة
4. للمديرية هيكل تنظيمي مدروس وممنهج بدقة يساعد العاملين في اداء وظائفهم ويناسب احتياجاتهم
5. تكنولوجيا المعلومات أمر ضروري ولازم لتطوير وتسهيل العملية الادارية على مستوى المديرية ككل عامة ومديرية الشباب والرياضة خاصة لأنها موضوع دراستنا

6-2 الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

1. الحرص على توضيح السياسات الادارية اكثر في المديرية لأنها هي ركيزة نظام المؤسسة
2. تحسين الخطة الاستراتيجية على ما يتناسب مع العمال الاداريين
3. تنظيم دورات تدريب للإداريين بشكل منتظم ومعتبر من أجل تحسين مهاراتهم أكثر والاكثار من الملتقيات والمؤتمرات الخارجية لمواكبة مهارات عالمية في هندسة العمليات
4. اعادة هيكلة المديرية بشكل جزئي من أجل زيادة مناصب عمل تناسب المديرية في تخطيطها وتنظيمها وتخفف الضغط على العاملين الحاليين
5. توفير تكنولوجيا المعلومات لإعادة تصميم العمليات الادارية بشكل أكثر دقة ووضوح
6. تسهيل العمليات الرقابة الادارية والمالية عن طريق توفير تكنولوجيا المعلومات

قائمة المصادر والمراجع

المراجع

أولاً - القرآن الكريم.

ثانياً - الكتب:

1. أبو بكر، فاتن، نظم الإدارة المفتوحة، ط 1 ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001
2. إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن الأحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ج 2 ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2003
3. الحمادي، علي، الطريق إلى... لا 15 طريقة للتغيير، عمان، الأردن، دار ابن حزم، 2006
4. الرب، سيد، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية جمهورية مصر العربية، السويس، 2009
5. السلطان، فهد صالح، إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض -السعودية، 2002
6. حسن شلتوت وحسن معوض :التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الثقات الحديث ، القاهرة ، مصر ،
7. ديسلر، جاري، ترجمة د .محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003 م.
8. رفاعي، ممدوح، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، القاهرة، جامعة عين شمس، 2006 م.
9. طلحة حسام الدين : مقدمة في الإدارة الرياضية مركز الثقات للنشر ط 1 ، مصر الجديدة، القاهرة، مصر 1997
10. طلحة حرام الدين. عدله عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية" مركز الثقات للنشر، مصر
11. عصام بدوي: : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفلكو العربي ط1 القاهرة ، مصر
12. ماهر، أحمد، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير،الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، 2009 م.

13. هامر، مايكل، وستيفن، ستانتن، ثورة إعادة الهندسة. - دليل إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ترجمة حسن الفلاحي، الرياض، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 2000
14. هامر، مايكل، وشامبيبي، جيمس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع 1995 م".

ثالثاً - الرسائل العلمية:

1. العتيبي، آسيا، الحوار التربوي بين الأستاذ الجامعي وطلاب الدراسات العليا في ضوء ثقافة إعادة الهندسة (الهندرة)، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2005
2. المالكي، ساعد، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003

رابعاً - المؤتمرات والمنتديات العلمية:

1. السلطان، فهد، استراتيجية تطوير العمليات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية 2009
2. الشقاوي، عبد الرحمن، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، محور الشركة بين القطاعين العام والخاص، 2002
3. العتيبي، سعد والحمال، راشد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود 17/05/2009
4. القصيمي، محمد، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية، نيسان، 2009

الملاحق

الاستبيان
قائمة المحكمين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم إدارة وتسيير رياضي

الاستمارة

بعد كامل التحية و الاحترام.

وفي إطار البحث العلمي وضمن تكملة البحث لانجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية شعبة الإدارة و التسيير الرياضي تخصص الإدارة و التنظيم في الرياضة تحت عنوان " :
واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة الرياضية " يسرني أن تمدوا لي يد
المساعدة والعون من خلال ملء هذه الاستمارة بعد أن تقرأها بصورة متأنية وإجابة دقيقة، إن تعاونكم معنا في
الإجابة هو عنصر أساسي لنجاح هذا البحث ، علما أنه لا توجد إجابات صحيحة أو أخرى خاطئة وإنما
الهدف هو معرفة رأيكم.

وارجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بان الإجابة ستحاط
بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم

من فضلك ضع علامة x في الخانة المناسبة لك

1- البيانات الشخصية

• الجنس

نكر

انثى

• السن

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 فما فوق

• المستوى التعليمي

متوسط

ثانوي

جامعي

غير ذلك

• الأقدمية في المؤسسة

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 20 سنة

من 20 إلى 30 سنة

أكثر من 30 سنة

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
--------	------------	-------	-------	-------	------------

المحور الأول : السياسات الإدارية والتشريعية

1					توجد في المديرية سياسات ادارية واضحة ومفهومة
2					السياسات الادارية في المديرية ترشد العاملين في أداء وظائفهم
3					السياسات الادارية في المديرية تساعد المسؤولين في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية وجودة
4					السياسات الادارية الموجودة تولد الثقة لدى الموظفين وتخفف من حالات الشك والحيرة
5					السياسات الادارية الموجودة تكسب المسؤولين عند ممارستها الخبرات والمعارف

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

6					يتوفر لدى الادارة خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة
7					رسالة المديرية واضحة لجميع الموظفين
8					يوجد لدى المديرية أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية
9					يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية في المديرية بشكل منهجي
10					تعمل المديرية على تحليل الفرص ونقاط القوة

المحور الثالث : تدريب وتنمية مهارات العاملين

11					توجد خطة موضوعة لتطوير وتنمية العاملين في المديرية
12					تعمل المديرية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها باستمرار
13					تخصص المديرية جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها مهنيا
14					تراعى المديرية التطورات التكنولوجية الحديثة عند وضع خطط التدريب
15					تعمل المديرية على التنوع في أساليب التدريب

المحور الرابع : اعادة الهيكلة

16					يوجد هيكل تنظيمي في المديرية
17					الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمال
18					الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المديرية
19					تقوم المديرية بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل منهجي ومدروس

					يتصف الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة	20
المحور الخامس : تكنولوجيا المعلومات						
					تقلص التكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية	21
					تتميز المعلومات والبيانات في مديرية الشباب والرياضة بوفرتها وسهولة تناولها	22
					تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية	23
					تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة من أي مكان داخل	24
					تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة	25

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	المحكم
جامعة المسيلة		
جامعة المسيلة		
جامعة المسيلة		